

# **Conversando com humanos**

**O sucesso começa conhecendo o cliente**

**Com Frank Rimalovski**

**Ilustrações por Tom Fishburne**

**e Prefácio por Steve Blank**

Copyright ©2014 GiffConstable

Primeira edição, volume 71

Todos os direitos reservados.

Design do livro: GiffConstable

Ilustrações por Tom Fishburne

Desenho da capa por JonoMallanyk

Lean Startup é marca registrada de Eric Ries

“Descobrimento do consumidor” é uma frase criada por Steve Blank

ISBN: 978-0-9908009-0-3

*Um agradecimento especial para o Instituto de Empreendedorismo da NYU  
por seu apoio e colaboração na criação de “Conversando com humanos”*

## **Aclamação de *Conversando com humanos***

“Se você ensina empreendedorismo ou comanda uma startup, você precisa fazer deste livro uma leitura obrigatória para seus alunos ou para sua equipe. Eu o fiz.”

**Steve Blanc, empreendedor, educador e autor de *Quatro passos para a epifania* e *Manual para os donos de startups***

“Se a alma de empreendedorismo 101 é conversar com consumidores, essa é a sílaba. *Conversando com humanos* é um guia para o desenvolvimento de startups bem-sucedidas.”

**Phin Barnes, parceiro, First Round Capital**

“Começar a jornada de conhecimento do consumidor é o passo mais importante para ser um empreendedor bem sucedido, e a leitura de *Conversando com humanos* é um bom guia de como fazê-lo.”

**Andre Marquis, diretor executivo do centro Lester de Empreendedorismo da Universidade de Califórnia Berkeley**

“Vários empreendedores terceirizam a tarefa de conversar com seus consumidores, mas é necessário saber como fazê-lo. *Conversando com humanos* oferece exemplos concretos de como recrutar candidatos, como conduzir entrevistas e de como aprender escutando os consumidores.”

**Ash Maurya, fundadora de Spark59 e autora de *Running Lean***

“Este é um ótimo guia para empreendedores, oferecendo exemplos práticos sobre uma das práticas mais importantes e subestimadas do processo de criar startups bem sucedidas, a de conversar com os clientes, criando uma comunidade.”

**David Aronoff, parceiro, Flybridge Capital**

“Giff foi um dos principais líderes do movimento das startups conscientes desde o começo. Empreendedores de todas as indústrias e áreas achariam *Conversando com humanos* bastante útil e ensinador.”

**Patrick Vlaskovits, autor do New York Times mais vendido no tema**

“Consumidores atuais e futuros são as melhores fontes de ideias para futuros produtos. Falar com eles parece assustador e perda de tempo. Nesse livro pragmático e realista, Giff Constable desmistifica a arte (não ciência) de descobrir o consumidor, ajudando empreendedores e veteranos a aprenderem como construir uma conversa contínua com seu mercado e garantir as maiores chances de sucesso para suas ideias. Quer saber o que está pensando a audiência? Leia o livro!”

**Jeff Gothelf, autor de LeanUX**

“Quando resolvem empreender, muitas pessoas falham rapidamente e não entendem o porquê. *Conversando com humanos* é um guia útil para que esses novos empreendedores saibam como realizar entrevistas: com quem conversar, como começar a conversa e como aprender o máximo possível. Não falhe rapidamente, leia *Conversando com humanos*.”

**Dean Chang, vice-presidente na área de empreendedorismo e inovação da Universidade de Maryland**

“Uma leitura obrigatória para todos que pensam criar uma startup, desenvolver um produto ou começar uma nova divisão. Leia este livro primeiro - um grande guia para a cada vez mais evoluída arte de descobrir o cliente. Não perca seu tempo criando produtos que podem ser dispensados pelos clientes. Antes de fazer a primeira linha de programação, divida sua ideia com investidores ou crie um primeiro protótipo. Garanto que se você ler esse livro você vai tomar decisões melhores e criar produtos melhores também.”

**John Burke, parceiro, True Ventures**

“A pesquisa primária de mercado se faz presente há tanto tempo por ter se provado útil na criação de um negócio bem sucedido. Ela permeia tudo o que fazemos aqui na área de empreendedorismo do MIT. A questão é como ensinar os empreendedores a fazerem isso de uma forma efetiva. Nesse sentido, esse livro pode ser uma boa resposta para a situação.”

**Bill Aulet, diretor administrativo, Martin Trust Center do MIT  
Entrepreneurship**

“Falar com estranhos pode ser assustador, mas é vital no processo de criação de um novo produto. Contando histórias, GiffConstable traz de maneira acessível conceitos de entendimento do consumidor. Esse livro vai te ensinar a fazer suposições, conseguir informação útil e também a transformá-la em algo produtivo. Além disso, traz formas de testar o produto em mente. O medo segura as pessoas. Este livro te dará a confiança para pular.”

**AndresGlusman, chefe do departamento de estratégia, Meetup.com**

# Índice

8	Prefácio
11	Introdução
<b>14</b>	<b>A História</b>
28	Lições Aprendidas
<b>30</b>	<b>Como</b>
31	Começando com Descoberta do Cliente
32	De Quem Você Quer Aprender?
36	O Que Você Quer Aprender?
44	Como Achar os Assuntos de Suas Entrevistas?
52	Como Assegurar uma Sessão Segura?
58	Como Você Dá Sentido ao Que Aprende?
65	Conclusão
<b>66</b>	<b>Apêndice</b>
67	Exemplos de Abordagens Frias
69	Exercício de Pressupostos de Negócio
72	Exercício de Aprendizado #1: Simulados de Entrevista
74	Exercício de Aprendizado #2: Simulado de Abordagem
76	Estragando a Descoberta do Cliente
80	Glossário
82	Outros Recursos de Aprendizado
<b>83</b>	<b>Por Trás do Livro</b>

## Prefácio

“Saia do prédio!” Esse tem sido o mais importante aprendizado para montar *startups* desde que eu comecei a ensinar desenvolvimento do cliente e o currículo *Lean Launchpad* em 2002. Desde então, muito aconteceu.

Os primeiros conceitos que eu esbocei no meu livro “Os Quatro Passos Para a Epifania” cresceram para um movimento internacional: o *Lean Startup*. A aula que eu desenvolvi – a *Lean Launchpad* – é agora ensinada em Stanford, UC Berkeley, Universidade de Columbia, UCSF e, mais recentemente, na Universidade de Nova Iorque. Mais de 200 docentes assistiram ao meu *Seminário de Educadores Lean Launchpad*, e ensinaram o currículo em centenas de universidades no mundo. A *National Science Foundation* (Fundação Nacional de Ciência), e agora o *National Institute of Health* (Instituto Nacional de Saúde), usam-no para comercializar pesquisas científicas como parte dos seus programas de Corpos de Inovação. Minha aula “Como Montar uma *Startup*” em Udacity foi vista por mais de 225 mil estudantes no mundo todo. Ao longo dos últimos anos, temos visto dúzias de grandes companhias, incluindo General Electric, Qualcomm e Intuit, começarem a adotar a metodologia *Lean Startup*.

A *Lean Startup* muda as fórmulas de escrever um plano de negócios de décadas atrás, lançando-o para investidores, montando uma equipe, lançando e vendendo um produto na sua cabeça. Enquanto termos como “pivô” e “produto viável mínimo” têm sido largamente utilizados, muitos ainda não os compreendem. O mesmo pode ser dito de “sair do prédio”. Muito empreendedores “saem” e entram na frente de clientes, mas tomam uma visão simplista e perguntam aos seus clientes o que eles querem, ou se eles comprariam o produto de suas *startups*. Essa parte de “sair” é fácil. É a aplicação da metodologia de desenvolvimento do cliente e o teste de suas hipóteses com usuários, clientes e parceiros que é tanto crítica



quanto frequentemente difícil para empresários para manter-se na busca por um modelo de negócio escalável e repetível.

## Prefácio & Introdução 9

Desde os Quatro Passos, muitos outros livros foram escritos no desenvolvimento do cliente, incluindo “The Startup Owner’s Manual”, “Business Model Generation”, “The Lean Startup”, e outros. Cada um desses textos avançou nosso entendimento da metodologia de desenvolvimento do cliente de um jeito ou outro, ensinando estudantes ambiciosos e empresários o que, quando e por que nós deveríamos sair do prédio, porém não se focaram em “como” sair do prédio.

Para ambas minhas próprias classes assim como para “I-Corps”, eu sempre fiz os posts do blog “Giff Constable” intitulados “12 dicas para desenvolvimento prévio de entrevistas com clientes” leitura requerida. Aliás, isso respondia a pergunta do “como”. Atualmente, Giff transformou aquelas 12 dicas em um livro inteiro de bons conselhos.

Numa compreensiva, ainda que concisa e acessível maneira, *Conversando com Humanos* te ensina como sair do prédio. Ele guia estudantes e empresários através de elementos críticos: como achar candidatos para uma entrevista, estruturar e conduzir efetivamente entrevistas e sintetizar teu aprendizado. O Giff fornece amplas anedotas assim como estratégias úteis, táticas e melhores práticas para te ajudar a suceder nas descobertas de entrevistas com clientes.

Se você é estudante, aspirante a empresário ou gerente de produtos tentando trazer o valor de sair do prédio para uma companhia existente, *Conversando com Humanos* é uma leitura obrigatória. É cheio de lições para serem aprendidas e conselhos práticos que irão te habilitar a fazer a melhor saída de prédio de suas vidas.

*Conversando com Humanos* é o complemento perfeito para o já existente corpo de trabalho no desenvolvimento de clientes. Se você está ensinando empreendedorismo ou começando uma “startup”, você precisa fazer o livro leitura requerida para seus estudantes e equipe. Eu fiz.

10 Falando com humanos

**Steven Blanck**

**3 de setembro de 2014**

# Introdução

“Se eu fosse nosso público alvo adolescente feminino, eu amaria nosso novo produto”

“Você realmente falou com alguma menina para ter certeza?”

“O que?! E sair desta sala?”



## 12 Falando com humanos

A arte de ser um grande empreendedor é achar o equilíbrio certo entre visão e realidade. Você provavelmente está abrindo esse livro porque você quer colocar algo novo no mundo. Essa é uma tarefa incrivelmente poderosa e significativa. Mas também é assustadora e extremamente arriscada. Como você pode superar esse risco e vencer as probabilidades?

Toda nova ideia de negócio é construída sobre uma pilha de suposições. Concordamos com a ideia de Steve Blank de que é melhor testar as suas suposições arriscadas logo no começo. Você não pode testar nada sentado numa sala de conferências. Você tem que entrar no mercado, ou como Blank gosta de dizer, “Saia do prédio!”

Existem dois jeitos eficazes de fazer isso: 1. Fale diretamente com seus clientes e parceiros, e observe seus comportamentos; 2. Conduza experimentos nos quais você coloca pessoas por uma experiência e acompanhe o que acontece.

Esse livro foca no primeiro. A parte qualitativa da descoberta de clientes é surpreendentemente difícil para a maioria das pessoas, em parte porque falar com estranhos pode ser intimidante, e parcialmente porque nossos instintos de como fazê-lo estão normalmente errados.

Aqui está o que a descoberta de clientes não é: não é pedir para pessoas que projetem seu produto para você. Não é sobre abdicar da sua visão. Também não é sobre propaganda. Uma tendência natural é tentar fazer com que outras pessoas adotem sua ideia, mas seu trabalho na descoberta de clientes é aprender.

*Você é um detetive.*

Você está procurando por pistas que ajudem a confirmar ou negar suas suposições. Seja você uma pequena iniciativa ou um time de desenvolvimento de negócios de uma grande corporação, seu objetivo é não compilar respostas estatisticamente significativas. Em vez disso, você quer procurar padrões que vão te

ajudar a fazer decisões melhores. Essas decisões deverão guiar seus movimentos, e movimentos inteligentes são o que você precisa para o sucesso. Esse livro foi escrito como uma cartilha focada em pesquisas qualitativas para te ajudar a começar. Você deve vê-lo como um elogio aos outros excelentes recursos existentes que tratam de desenvolvimento de clientes e inovações pobres. Ele não é um livro de regras, mas com sorte você vai achar os princípios presentes aqui úteis.

O livro vem em duas partes. Ele começa com uma história ficcional de dois empreendedores fazendo pesquisa de clientes pela primeira vez. A segunda parte é uma mistura de teoria e táticas para te guiar pelos passos básicos da descoberta de clientes. Enquanto a história ficcional destaca um negócio cara-a-cara com clientes, eu devo dizer que existem diversas dicas nesse livro para times que vendem para empresas.

Algumas últimas antes de começar: empreendedores têm uma tendência de obcecarem-se tanto com seu produto que ignoram outros riscos de negócio. Eles também tendem a ficar dentro de suas cabeças por tempo demais. Eu insisto que você seja valente, saia do prédio e vá falar com seres humanos reais.

Giff Constable, agosto de 2014

### **Alguns agradecimentos são devidos**

Muito obrigado a Frank Rimalovski por me encorajar a escrever isso, e seus estudantes e time na NYU por providenciar retorno rapidamente, a Steve Blank pela sua iniciativa e sua inspiração e liderança no tópico de empreendedorismo, a Tom Fishburne por suas ótimas ilustrações, a Josh Seiden e Jeff Gothelf pelas suas realizações, a meus colegas em Neo por continuar levando adiante a arte de desenvolvimento de clientes, aos vários locutores e membros da reunião em Nova Iorque *Lean Lessons Learned* que compartilharam suas histórias comigo, e a Eric Ries por inspirar a mim e a vários outros.

## A História

“Você realmente pensa que essa ideia é legal? Eu não posso esperar para falar para o meu cofundador que nós estamos prontos para parar de trabalhar.”

“Eu estava falando sobre meu café gelado, mas claro, sua ideia também é boa.”



## **Descoberta**

Kioshi e Roberta tinham tanta adrenalina bombeando pelos seus sistemas que nem conseguiram dormir aquela noite. Depois de um ano de um desafiador trabalho de laboratório, eles finalmente conseguiram. Eles estavam agora com a certeza de que poderiam produzir pena artificial com melhor custo-benefício. A insônia era uma ironia, afinal, o maior sonho dos dois era transformar a qualidade do sono das pessoas através da invenção de um travesseiro melhor.

Eles sabiam que tinham uma vantagem técnica. O produto artificial tinha níveis elevados de isolamento, um melhor quociente resiliência/resistência, além de ser gentil com os animais e o meio ambiente.

Agora, a questão era: eles tinham um negócio?

## **O Orientador**

Eles convocaram uma reunião com o consultor empresarial no dia seguinte. Samantha havia construído quatro empresas, saindo com sucesso de duas delas. Ela era agora uma investidora anjo e acreditava fortemente em retribuir através do trabalho com empresários iniciantes.

"Nós finalmente conseguimos!" Roberta falou.

"O que quer dizer," Koshi falou, "é que estamos convencidos de que podemos produzir NewDown com um custo efetivo e de maneira repetida. Agora nós achamos que podemos fazer um negócio real."

"Então você quer saber se chegou a hora de tomar uma iniciativa?" perguntou Samantha. Os dois cientistas concordaram. "Se você quer ter sucesso trazendo algo para o mercado, você tem que entender o mercado. Você sente que já sabe quando e por que as pessoas compram travesseiros hoje?"

"Na verdade não", Roberta falou. "Nós gastamos nosso tempo no laboratório, focados no produto."

“Eu suspeito que sim. Fundadores normalmente ficam obcecados com o produto da despesa do entendimento do cliente e do modelo de negócio. Você precisa trabalhar em tudo isso, e você precisa desafiar seu pensamento. Por detrás de sua startup, há uma imaginação de como seu negócio irá funcionar. Algumas das suas suposições estarão corretas, mas algumas das que estão erradas poderiam minar seu empreendimento. Eu quero que você pense nas hipóteses de riscos que podem causar falhas. ”

Samantha tinha a lista dos que os fundadores consideravam as hipóteses de mais risco.

1. Nós acreditamos que as pessoas se preocupam com a qualidade do sono quando fazem a decisão de comprar um travesseiro;
2. Nós acreditamos que podemos fazer vendas online diretamente para clientes;
3. Nós acreditamos que nossos clientes serão profissionais urbanos e jovens;
4. Nós acreditamos que nossos primeiros clientes serão recém-graduados que precisam mobiliar seus apartamentos;
5. Nós acreditamos que podemos vender nossos travesseiros a um preço alto o bastante para cobrir nossos custos;
6. Nós acreditamos que conseguimos arrecadar capital o suficiente para cobrir investimentos em manufatura.

“Vamos separar o risco da arrecadação de fundos agora”, disse Samantha. “É o que todos buscam, mas você precisa fortalecer sua história primeiro. Muitos dos seus riscos estão associados a seus clientes. Eu gosto de atacar um problema de múltiplas direções e recomendar três abordagens. Primeiro, quero que você se coloque no lugar do seu cliente e realmente saia e compre um travesseiro. Segundo, quero que você observe pessoas ao comprarem um travesseiro. E terceiro, quero que você fale diretamente com elas. ”



“Falar com pessoas? ”, falou Koshi. “Eu sou um cientista, não um vendedor. Se eu simplesmente perguntasse para alguém se meu travesseiro é melhor, eles não teriam ideia. Se eu perguntasse para eles se comprariam meu travesseiro, eu não poderia confiar na resposta. Então por que fazer isso? ”

“Seu trabalho agora não é vender e sim, aprender. Você está certo, entretanto: fazer seu cliente especular raramente é útil”, disse Samantha. “Você precisa entender seu mercado. Como seu cliente compra? Quando compra? Por que compra? Onde compra? Sendo um cientista, você plenamente ser capaz de fazer uma pesquisa, reunir dados e analisar se essas informações enfatizam sua hipótese. Eu te prometo, se você for educado e criativo, as pessoas serão mais receptiva com você do que pode imaginar. ”

“Comprar. Observar. Conversar. Nós realmente precisamos fazer os três? Nós realmente podemos desperdiçar esse tempo? ”

“Você pode não fazer isso? Cada uma das três abordagens é imperfeita, mas quando juntas, você pode perceber padrões. Ao se colocar no lugar do seu cliente, você adquire empatia e entendimento pessoal, mas você não quer depender unicamente da sua própria experiência. Ao assistir às pessoas comprarem, você pode testemunhar um comportamento honesto, porém você também não será capaz de entender as reais motivações dos seus clientes. Ao conversar com as pessoas, você adquire conhecimento de ambos, comportamento e motivação, mas você tem de ser cuidadoso para não levar ao pé da letra o que ouve. Cada método tem seus pontos fortes e fracos, mas ao reuni-los, você vai aprender muito. Você terá muito mais autoconfiança para saber se está no caminho certo ou para fazer mudanças em seus planos. É bem melhor descobrir suposições equivocadas agora do que quando já tiver investido muito capital. Agora, como você acha que deve proceder? ”

“Nós queremos que nossos clientes comprem online de nós, então acho que nós mesmos devemos comprar nossos travesseiros online, ” disse Roberta. “E podemos observar as pessoas comprando em lojas de artigos para a casa. ”

## 18 Falando com humanos

“Parece bom, ” disse Samantha. “Você vai querer falar com algumas dessas pessoas na loja também. Já posso prever: você vai estar visando ao momento da compra, mas não do tipo de cliente que você está esperando. Um de seus riscos assumidos foi especificamente sobre jovens profissionais urbanas e novos graduados, então o que você também pode fazer para alcançar e se conectar com eles? ”

“O que você acha de ir a uma cafeteria perto dos escritórios no centro da cidade já que as pessoas estão indo trabalhar? ” disse Koshi.

“Não podemos apenas alcançar algumas das pessoas que costumávamos conhecer no colégio que agora estão trabalhando no mundo de negócios? ” Disse Roberta.

“Por que você não tenta ambos, e vê qual abordagem funciona melhor, ” disse Samantha. “Roberta, eu também perguntaria para os seus amigos se eles vão recomendá-la aos amigos. É melhor conversar com pessoas que não são tão próximas a você. Você não quer que a afeição de alguém por você oriente o que eles têm a dizer.”

“Vamos começar pensando sobre as questões que você quer perguntar. Isso sempre funciona para priorizar o que você tem a aprender. Você deveria escrever um plano de entrevista, mesmo que você não o siga rigorosamente. Quebre o gelo, e então peça-os para contá-la uma história sobre a compra de um travesseiro! ”

Os cientistas esboçaram um plano:

Introdução: olá, sou um doutorando da Universidade de Hillside e estou pesquisando sobre qualidade de sono. Estou perguntando às pessoas sobre a última vez que compraram um travesseiro. Você se importaria se eu te fizesse algumas perguntas? Quando foi a última vez que você comprou um travesseiros? Por que você está procurando um travesseiro? Como você começou a procurar pelo travesseiro? Por que você escolheu o que comprou? Depois da compra, como você

se sentiu sobre o travesseiro adquirido? Você estará no mercado em busca de um travesseiro em breve?

“Isso é um grande começo”, Samantha disse. “Mantenham suas boas notas, e lembrem de se reagrupar regularmente a fim de revisar suas descobertas e procurar por padrões. Sejam atentos aos métodos que utilizaram enquanto discutem suas observações.”

### **Coloque-se no lugar do seu cliente**

Koshi e Roberta se reuniram no dia seguinte, ambas à procura de um travesseiro online.

“Eu achei todos um tanto quanto frustrantes”, disse Roberta. “Foi difícil de entender o porquê de escolher penas, algodão ou espuma. Os websites dos fabricantes davam a impressão de que eram dos anos 90. Havia algumas análises na Amazon e na Bed, Bath & Beyond, o que ajudou. No que pude apurar, cerca de 65% das análises falavam sobre qualidade do sono, o que pareceu um bom sinal para um primeiro contato. Um monte de análises tinham a ver com a preferência pessoal entre travesseiros firmes e macios. Eu acho que podemos oferecer os dois tipos eventualmente, mas provavelmente precisaremos escolher um no começo e isso poderia impactar nossas premissas sobre o tamanho do mercado.”

“Eu comecei pesquisando no Google”, disse Koshi. “Amazon e BB&B dominaram os resultados, como esperávamos, mas havia alguns poucos fornecedores especializados como BestPillow que estavam bem ranqueados. Best Pillow te permite navegar pelo site por problema de sono, como ronco ou dor no pescoço, o que eu achei interessante. Enquanto eu vi alguns fabricantes puxando ofertas de hipoalérgicos, não vi ninguém que pudesse atender às nossas reivindicações de não agredir ao meio ambiente. Concordo que todos os sites de fabricantes sentem-se obsoletos. Penso que há uma oportunidade de ser esperto com a otimização dos mecanismos de pesquisa e de nos destacarmos se conseguirmos captar a mensagem corretamente. Acho que nosso próximo passo é fazer uma visita aos varejos.”

## **Observando o Cliente**

Roberta acabou indo ao Bed, Bath & Beyond enquanto Koshi foi a uma loja de um departamento local. Ela assistiu a três diferentes pessoas entrarem e escolherem dentre vários travesseiros diferentes, ficando em dúvida acerca da embalagem. Uma delas pediu ajuda a um funcionário, e duas pegaram os celulares para procurar online. Ela, então, observou uma mulher ir direto a uma prateleira específica, pegar um travesseiro e voltar para o corredor. O plano de Roberta era equilibrar a observação e a interação, então ela decidiu entrar de cabeça. “Perdoe-me”, ela disse “Estou tentando descobrir qual travesseiro comprar e percebi que você foi direto àquele. Poderia te perguntar por que você escolheu aquele travesseiro? ”.

“Ah, eu substituí alguns travesseiros velhos na minha casa há algumas semanas”, a mulher disse, “e gostei tanto deste aqui que pensei em substituir meu jogo de cama inteiro”.

“Você se importaria se eu lhe perguntar como decidiu comprar aquele travesseiro, em primeiro lugar? Meu nome é Roberta, a propósito. ”

“Prazer em conhecer, Roberta. Eu sou a Susan. Bom, eu acho que comecei a pesquisar online e...”

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

“A B,B&B tem um bom tráfego a pé”, disse Roberta, “e eu fui capaz de observar a quinze pessoas e falar com dez. Das dez, uma sabia o que queria ao ir à loja, três estavam baseando suas compras apenas na embalagem e no preço da loja, e seis, pesquisaram em seus celulares pelo Google, na própria loja. Eles estavam procurando por análises e preços. Você mencionou otimização dos mecanismos de pesquisa mais cedo – Eu acho que poderia ser ainda melhor com uma fabulosa experiência móvel. ”

Ela olhou para suas anotações: “Também constatei que sete das dez estavam tentando escolher um travesseiro especificamente para dormir melhor, apesar dos seus problemas de sono serem diversificados.

Por fim, quando perguntei porque estavam comprando um travesseiro, as camaradas acima de 40 anos pareceram estar no modo de substituição, enquanto os abaixo de 40 pareceram estar reagindo à uma mudança de vida. Duas pessoas estavam se mudando de um apartamento para uma casa maior. Outra pessoa estava se mudando para a casa da namorada, e outra disse que ela tinha acabado de conseguir um novo emprego e tinha condições agora de comprar coisas melhores.

"Eu fui para a seção de utensílios domésticos de uma grande loja de departamento, " disse Koshi. "Eu vi dezoito pessoas, e cinco delas já sabiam o que elas queriam". O restante gastou um tempo pensando a respeito das embalagens e, como seu grupo, acessando a internet com os seus telefones móveis. Eu 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 porque estavam assumindo que deveria ser o melhor. Dois escolheram o mais barato porque era o mais barato. Os demais tinham preferências específicas quanto à penugem, ao algodão ou à espuma baseados na firmeza pelo qual estavam procurando em um travesseiro. A preferência quanto à firmeza parecia estar ligada à ideia de que eles poderiam dormir mais tranquilamente. Quanto ao preço, eu fiquei aliviado por ver que os preços dos melhores travesseiros estavam semelhantes aos que desejávamos cobrar."

Roberta retirou uma almofada. "Então nós vimos trinta e três pessoas e falamos com dezenove. Nosso conjunto de amostra continua pequeno, mas Samantha nos disse para procurarmos um parceiro e não nos preocuparmos a respeito da significância das estatísticas naquele momento. Se nós separarmos nossas observações em diferentes números, o que nós teríamos aprendido?"

## 22 Falando com humanos

-24% dos compradores sabiam o que eles queriam quando eles entraram no estabelecimento;

-52% procuraram por informações em seus telefones na loja;

-45% dos compradores adquiriram travesseiros de preço médio ou alto

-68% das pessoas com quem falamos indicaram que a melhor qualidade de sono era o que direcionava as escolhas;

-37% das pessoas com quem falamos estavam reagindo a uma mudança de vida;

-37% das pessoas com quem falamos estavam substituindo outro travesseiro.

"Eu penso que o uso de celulares é algo que devemos prestar atenção e incluí-lo em nossa estratégia," disse Koshi. "Eu acho que, para o nosso próximo passo, nós deveríamos seguir as sugestões da Samantha para visar profissionais urbanos".

### **Reagrupando**

Uma semana e várias entrevistas depois, a equipe se reuniu com Samantha.

"Como foi?" ela perguntou.

" Eu fui a uma cafeteria no centro da cidade na hora de maior movimento," disse Koshi. "A primeiro momento, todos estavam tão apressados para chegar ao trabalho que não obtive muitas respostas, mas então pendurei uma pequena indicação do lado de fora que prometia 'café para ciência', o que deu início a risadas e a muita curiosidade. Eu terminei falando com aproximadamente quinze pessoas que se encaixavam em nosso direcionamento para profissionais urbanos. Eu falei com cada um deles por um período de cinco a vinte minutos. Na realidade foi bem proveitoso."

"Um padrão claro era que pessoas recém-formadas tendiam a não ter indicação. Eles mesmos também nunca tinham comprado um travesseiro, e se já haviam comprado, era a coisa mais barata que podiam obter. Poucos admitiram que eles provavelmente comprariam novas roupas de cama. Eu sei que é especulação, mas eu os questionei sobre como seria se eles fossem procurar por um travesseiro, baseando-se em como eles compram outros artigos. As respostas comuns eram pesquisar no Google ou no Amazon, ou entrar na Bed Bath & Beyond.

"As poucas pessoas com quem falei que estavam no fim de seus vinte ou trinta anos geralmente já haviam comprado pelo menos um travesseiro - alguns da Amazon e outros de revendedores. Aqueles que gostavam de travesseiros firmes evitavam os feitos de penugem. Aqueles que queriam avançar para um edredom extravagante e para uma alta contagem de fios pareciam optar por penas de patos e gansos. Eles não conheciam nenhuma marca e, em vez disso, confiaram nas embalagens dos produtos. Os compradores que utilizam o Amazon realmente leram as críticas. Todos eles estavam somente planejando comprar novos travesseiros quando estavam se mudando para apartamentos maiores porque estavam se casando ou por outros motivos."

"Sim, isso se alinha ao que aprendemos quando nós falamos com pessoas na loja e ao que eu vi em minhas outras entrevistas," disse Roberta. "Compra de travesseiros parece estar ligada a eventos da vida como mudanças de moradia e casamentos. Eu entrevistei um grupo diferente. Todo um grupo de nossos velhos colegas de classe responderam o meu e-mail ou a minha publicação no Facebook. Ainda houve alguns amigos que passaram a entrevistas para outros conhecidos, então pude falar com algumas pessoas que não foram à escola conosco."

"Como você, eu notei um retardamento depois que alguém se forma na faculdade. Quando novos graduados me disseram que eles nunca tinham gastado dinheiro com roupas de cama, eu me informei mais profundamente e descobri que seus gastos iniciais eram predominantemente direcionados à aquisição de roupas.

## 24 Falando com humanos

Eu falei com vinte pessoas com idades entre 22 e 25 anos e, grosseiramente, 60% tinham comprado um travesseiro nos últimos anos. Eu notei tendências semelhantes a você, apesar de a maioria consultar direto o Google, Amazon ou outros revendedores na internet. Isso se assemelha a uma grande multidão online. Os preocupados com o preço não ficaram para trás. Eles não tinham muito para irem para as marcas, mas as análises ajudaram. As mulheres definitivamente se preocupam muito com a qualidade e empenham-se mais em suas buscas."

"A boa notícia é que todos pensavam que criar um novo travesseiro era uma ideia incrível!" disse Koshi.

Samantha riu. "De tudo que eu ouvi você dizendo, essa última é provavelmente a menos útil. É fácil dizer que algo é legal. Outra coisa é comprar na realidade. A boa notícia é que você é muito mais educado a respeito de seus negócios do que na última ocasião que nos encontramos. Eu observei pelas suas anotações que você falou ou observou 72 pessoas. Nós deveríamos ser capazes de ver mais padrões a partir disso. Vamos rever nossas suposições críticas."

### **Desafiando Suposições**

O time observou sua lista inicial.

1. Nós acreditamos que as pessoas realmente consideram a qualidade de seu sono quando toma uma decisão sobre uma compra.

"68% das lojas de varejo indicaram que este era o fator majoritário", disse Roberta. "Dos nossos próprios jovens profissionais da cidade, fomos capazes de perguntar isto apenas para uma porção de nossos entrevistados. Apenas 56% indicaram que este era um fator relevante, mas se fatorarmos os novos graduados, esta porcentagem estaria mais próxima de 70%. Nós também lemos muitas análises online e percebíamos isso surgir repetidamente. Nós nos sentimos razoavelmente confiantes que este era um fator decisivo na hora de escolher um travesseiro", disse Koshi.



“Estou grato por você abordar isso com rigor e, na realidade, calculando métricas das suas observações”, disse Samantha. “Aquilo vai prevenir você de deixar os preconceitos inatos passarem por cima dos seus resultados atuais. Contudo, uma coisa de cada vez. Nesse estágio, não leve ao pé da letra nenhuma das suas estatísticas e não deixe qualquer mísero número dominar seu pensamento estratégico. Assim como nós não estamos procurando por significado nas estatísticas nesse ponto, também não queremos começar a tratar nossos resultados como se fossem fatos indiscutíveis. Que tal a nossa próxima suposição? ”

2. Nós acreditamos que podemos vender diretamente online para os consumidores.

“Nós vimos alguns sinais promissores. 77% de nossos profissionais urbanos começaram a procurar comprar utilizando mecanismos de pesquisa. A questão é se eles descobririam, visitariam, ou negociariam na nossa loja online. Nós vimos uma tonelada de uso móvel nas lojas de varejo e achamos que seria chance de roubar aqueles clientes se nós tivermos uma otimização dos mecanismos de pesquisa boa o suficiente. No geral, nossa conclusão é que nós precisamos de mais informação aqui”

3. Nós acreditamos que nossos clientes serão profissionais urbanos jovens

“Eu preciso analisar números do tamanho do mercado e número de compras que podemos esperar desse grupo, mas ainda assim sentimos que esse é um bom grupo para nós. Nós vemos claramente o comportamento de compra deles. Eles querem, e podem comprar, coisas de qualidade, e preferem comprar coisas online.”

4. Nós acreditamos que nossos primeiros clientes serão novos graduados que precisam mobiliar seus apartamentos.

“Esse é o ponto em que estávamos totalmente errados. Comportamento de compra, ou pelo menos o desejo de comprar algo que não é a opção mais barata, não pareceu ser muito visto nos novos graduados. Apenas 25% dos recém graduados com quem conversamos compraram um travesseiro por conta própria. Ao contrário, a evidência nos dirige a pessoas com mais de 20 anos ou começando os 30 anos.

## 26 Falando com Humanos

“Nós também vimos uma correlação entre o ato de comprar e mudanças de vida. Enquanto isso acontecia apenas com 37% dos nossos consumidores de varejo, isso aparecia em 70% dos nossos profissionais urbanos. Sobre a perspectiva do capítulo anterior, eu imagino se podemos focar em pessoas que estão se casando ou mudando para um apartamento maior”

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

“45% de nossos consumidores de varejo compraram, ao menos, um travesseiro de preço médio. Nos admitimos que visitamos lojas significativamente sofisticadas, mas ainda assim temos boas estatísticas para ver. A boa notícia é que nosso preço alvo inicial é comparável com os sofisticados do mercado atual. Nós não seríamos lucrativos no começo, mas nós podemos dar uma escala e melhorar o nosso processo de produção e depois podemos entrar no azul. Claramente, eles devem querer comprar nosso travesseiro”

Samantha assentiu. “Para testar aquilo, você vai precisar, na verdade, tentar vender um pouco, o que se liga de volta ao seu segundo risco. Mas eu estou satisfeita que você tem gastado tempo aprendendo em vez de sair vendendo. Em geral, isso soa como se você tivesse obtido uma inteligência sólida. Eu também estou feliz que você compreendeu a questão dos graduados antes de ter gastado um monte de dinheiro e energia tentando atingi-los. Os seus esforços revelaram novos riscos ou preocupações?”

“Estou tanto empolgada quanto preocupada com quão confusos são os clientes”, disse Koshi. “Toda marca promete a melhor noite de sono. Eu também estou preocupada com os sinais que recebemos sobre o fato do mercado poder estar dividido entre aqueles que querem um travesseiro firme e aqueles que querem um macio. Nós pensamos que isso é um erro enorme. Nossos travesseiros estão no meio termo, e nossos estudos mostram melhores resultados. Não sei se as pessoas irão confiar nos nossos dados. Nós precisamos, de fato, deixar a mensagem certa.”

“Para mim”, disse Roberta, “estou mais preocupada com o tamanho do nosso mercado inicial, quão rápido poderíamos crescer, e se poderemos sobreviver para lucratividade.”

“Não estou surpresa”, disse Samantha. “Eu tenho algumas sugestões. Um de vocês poderia continuar fazendo essas entrevistas, mas tentem adicionar uma nova rodada. Vocês estão ambos preocupados com a diferenciação e se as pessoas irão entender ou apreciar a prova de estudos científicos. Vamos testar alguns métodos de comunicação. Dado o que você disse sobre o uso de celular, talvez crie um infográfico que tenta preencher seu caso. Mostre isso a pessoas num celular. Peça a elas para explicar aquilo a você. Primeiro, você pode ver se eles entenderam isso, e depois se eles acharam aquilo significativo.

“Expandindo da pesquisa qualitativa, eu ainda penso que um de vocês poderia criar um modelo financeiro que deixa você mexer em quanto você cobra, quantos itens você precisa vender, e quais serão seus custos. Leve em consideração o que você aprendeu até aqui e veja se o seu modelo de negócio foi incrementado.”

“Finalmente, acredito que você aprendeu o suficiente para fazer experimentos sobre aquisição de clientes e vendas. É importante criar uma loja online usando um dos serviços de hosting. Você pode testar a venda algumas almofadas antes de investir em capacidade produtiva. Tente chamar clientes por anúncios publicitários do Google e do Facebook, e tente fazer uma comparação entre os anúncios, mensagens na página inicial e lugares com o preço. Estude suas métricas. E acompanhe seus clientes, e os questione no processo de compra e decisão.

Os olhos de Roberta arregalam-se." Uau. Talvez eu possa conseguir meu primeiro cliente!"

"Exato" disse Samantha. " apenas se lembre o que Steve Blank disse sobre startups: você está em busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo. Faça esses experimentos e mantenha em mente que sua missão a esse ponto é aprender antes que você cresça. Não pare de conversar com seus clientes. Seus questionamentos vão evoluir, mas não importa em que nível você esteja, você vai descobrir que normalmente as suas melhores ideias virão de conversar com as pessoas e observando os seus comportamentos."

## Lições Aprendidas

“Conversar com clientes? O que clientes têm a ver com os produtos que eventualmente queremos que eles comprem?”



## 29 Falando com humanos

Então quais são as principais decorrências da aventura de Roberta e Koshi?

1. Descoberta de cliente se refere a ganhar uma compreensão muito mais profunda sobre o seu cliente, ou seus parceiros, ou o mercado.
2. Ser dito que sua ideia é boa não é útil, ver comportamentos que validam a disposição para pagar do seu cliente é muito útil.
3. Prepare um guia de entrevista antes de sair do edifício.
4. Para fazer as perguntas certas, você precisa entender seus riscos e presunções.
5. Seja criativo ao recrutar pessoas - se no início você não suceder, tente algo novo.
6. Às vezes, a observação é tão poderosa quanto entrevistas.
7. Faça boas anotações, especialmente sobre seus principais riscos, de modo que você possa calcular métricas mais tarde. Melhor ainda, faça suas metas antes do tempo!
8. Traga o aprendizado de volta e analise seus padrões como time.
9. Nunca pare de fazer perguntas difíceis sobre seu negócio.

*Na próxima seção do livro, iremos adentrar em táticas e conversar sobre tudo isso e mais em detalhes.*

Parte Dois

# Como

# COMEÇANDO COM A DESCOBERTA DE CLIENTE

Pesquisas qualitativas, ou seja, falar com seres humanos é algo que você nunca quer parar de fazer, mas isso, definitivamente, pode parecer intimidador na primeira vez. A boa notícia é que, se você vai atrás disso de uma forma profissional e pensativa, você achará várias pessoas que querem ajudar e te dar um pouco de tempo deles.

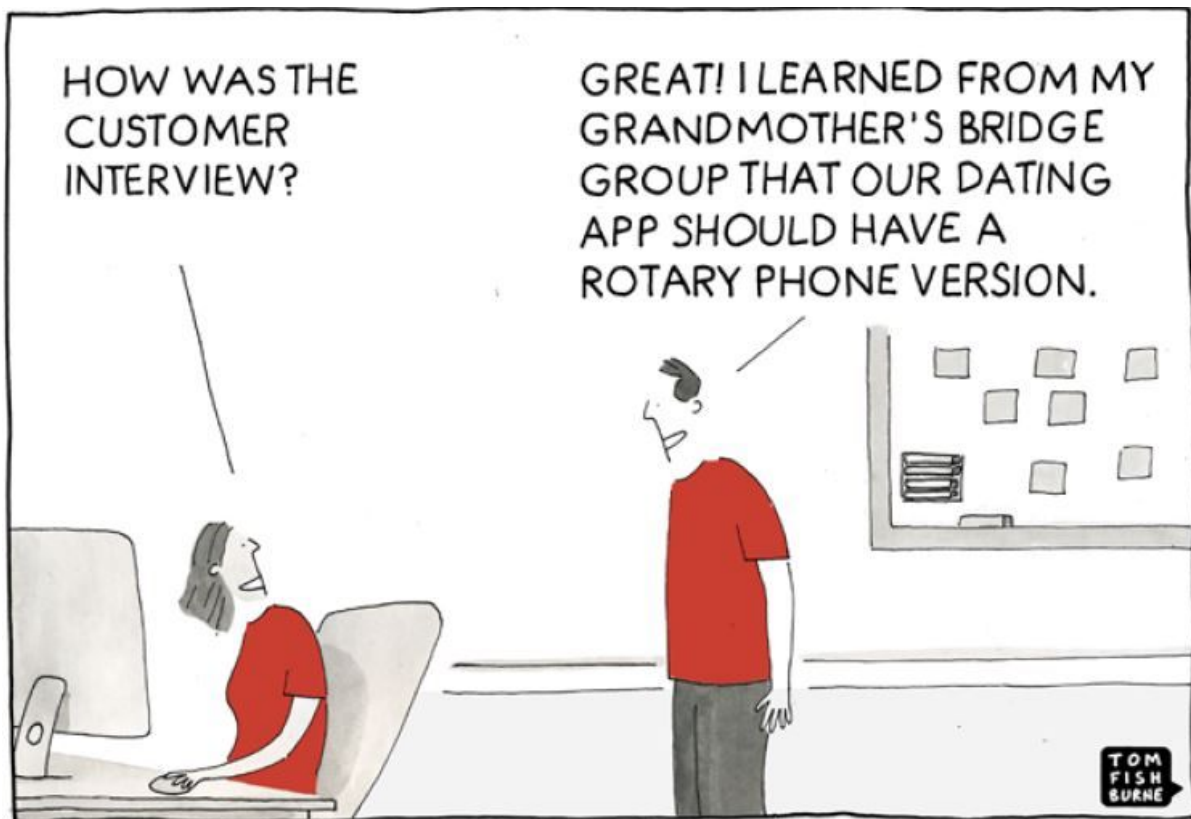
Você precisa começar com um conjunto básico de questões:

- De quem você quer adquirir conhecimento?
- O que você quer aprender?
- Como você chegou a eles?
- Como você pode assegurar uma seção efetiva?
- Como você dá sentido ao que aprendeu?

## DE QUEM VOCÊ QUER APRENDER?

“Como foi a entrevista com cliente?”

“Ótima! Eu aprendi com o grupo da minha avó que nós devemos fazer uma versão do nosso aplicativo de encontros para telefones de disco.”





Se seu cliente desejado é um médico, é lógico que não vai ajudar muito falar com um encanador. Se seu alvo fossem adolescentes, você falaria com avós?

O primeiro passo na tentativa de aprender com o mercado é ter uma opinião sobre quem seu mercado realmente é. Eu recomendo pensar sobre algumas categorias:

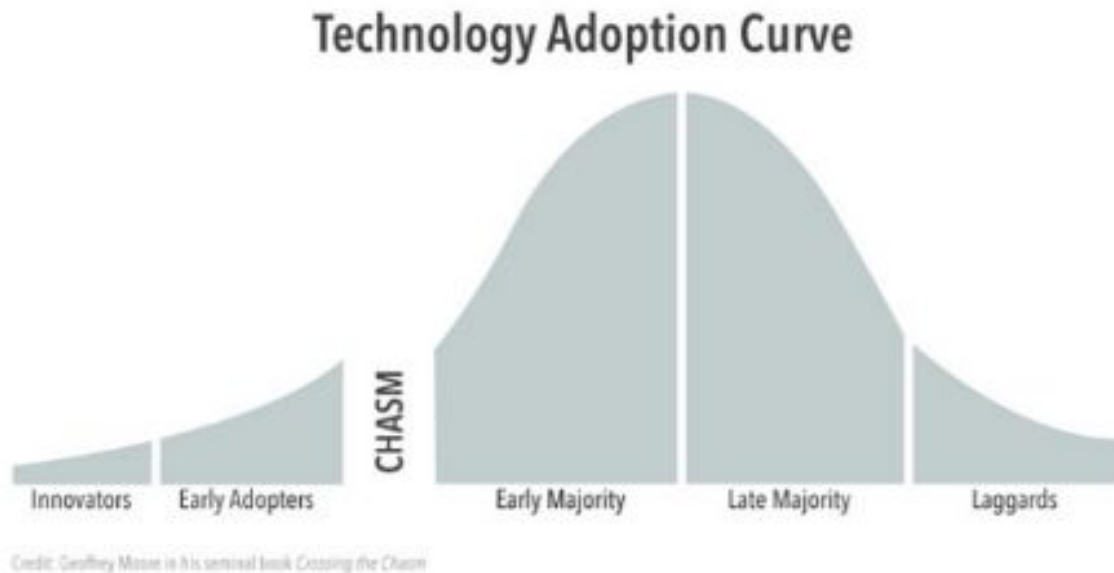
- O cliente típico que você visiona é no qual se coloca em prática sua ideia.
- Seu pioneiro, isto é, as pessoas que darão uma chance ao seu produto antes de quaisquer outras.
- Parceiros essenciais para a distribuição, execução, ou outras partes do seu negócio.

Você pode pensar que está criando um produto para “todos”, mas essa não é uma descrição resolutiva ou útil nos estágios iniciais. Você precisa ser mais específico. Seu trabalho é pensar através dos tipos de pessoas que têm o problema que você está interessado em resolver. Algumas vezes eles possuem um trabalho específico, um estado de espírito, vivem em uma determinada parte do mundo, ou pertencem a uma determinada faixa etária. Padrões demográficos podem ser úteis, ou podem ser irrelevantes. Quais são os pontos comuns em sua base de cliente?

Aqui estão alguns exemplos:

- Um sistema de gerenciamento de hospital tem que pensar sobre o administrador do hospital, que vai comprar seu software, e os reais trabalhadores do hospital, que usariam isso.
- Um serviço de chamadas de veterinário precisa falar com os donos dos animais de estimação.
- Um mercado online para encanadores pode considerar encanadores no lado da venda, e proprietários de casas no lado da compra.

Você também deseja pensar a respeito dos seus consumidores iniciais. Por que eles são relevantes? A maioria dos novos produtos encaixam-se em uma “curva de adoção de tecnologia”, como ilustrado abaixo.



Novos empresários tendem a ficar obcecados em relação aos seus consumidores regulares (representados a figura como as maiorias inicial e tardia). Entretanto, por definição, o regular é está esperando por provas dos consumidores iniciais antes de experimentar alguma coisa. Se você não conseguir adquirir consumidores iniciais, você não consegue seguir em frente. Consumidores iniciais geralmente são pessoas com algum problema intenso (pain point), ou que gostam de experimentar novos produtos e serviços.

Em nossa história de Koshi e Roberta, os cientistas levantaram a hipótese de que seus consumidores iniciais seriam profissionais urbanos no meio para o final dos seus vinte anos. Para os três exemplos de clientes que acabamos de dar, aqui estão alguns exemplos de consumidores iniciais:

- Nosso sistema de gerenciamento de hospitais pode atingir redes de hospitais que ainda operam com fornecedores arcaicos
- Nosso serviço veterinário pode atingir pessoas em torno de 20 anos em uma grande cidade
- Nosso mercado online para encanadores pode atingir trabalhadores individuais na parte dos vendedores e proprietários de residências na parte dos compradores

Não há prescrições para o quão limitadamente ou amplamente você deva lançar sua rede de entrevistas voltadas para a descoberta de consumidores. Contudo, quanto mais focado você puder ser, mais fácil será tomar conclusões a respeito de seus dados coletados.

### **Nota Especial para Produtos B2B**

Se você está vendendo para uma empresa, você também deveria pensar sobre os diferentes tipos de participantes envolvidos em seu processo de vendas. Em uma venda clássica para uma empresa, você geralmente terá um comprador estratégico (que está ansioso em relação à mudança que você pode trazer), um comprador econômico (que controla o dinheiro), um comprador técnico (que pode ter direito de aprovação/bloqueio), e, então, os usuários do seu produto. Você é capaz de identificar a pessoa interessada? Você é capaz de identificar quem pode vir a ser um sabotador?

Para companhias B2B, Steve Blank também recomenda que você comece conversando com gerentes de nível intermediário ao invés dos grandes executivos (denominados “C-suite”). Pode ser mais fácil conseguir seu tempo, geralmente é mais fácil conversar por repetidas vezes, e o mais importante é que isso permitirá que você se torne melhor preparado antes de subir na pirâmide.

## O que você quer aprender?

“Antes de nós chegarmos às nossas arriscadas hipóteses que poderiam criar todo o nosso negócio, o que você pensa sobre o tipo de cor nessa brecha da embalagem?”



Vá para toda entrevista com clientes com uma lista previamente preparada de perguntas. Essa lista, que é referida como um guia de entrevista, irá manter você organizado. Você vai aparentar mais profissional e isso irá assegurar que você chegue às perguntas mais importantes mais rapidamente.

## **Como você sabe quais são suas perguntas mais importantes?**

Eu gosto de começar entendendo as mais importantes, e arriscadas, verdades inquestionáveis. Essas tendem a ser as áreas que você precisa de um esclarecimento mais urgente. Você pode esconder suas presunções de diversas formas. Você pode usar o modelo de negócio de Alex Osterwalder ou o de Ash Maurya. Eu faço essas perguntas (veja o apêndice para consultar um questionário e dicas):

- Qual será meu público-alvo?
- Qual o problema que deseja ser solucionado pelo meu cliente?
- Com o quê o problema do meu cliente pode ser solucionado?
- Por que meu cliente não consegue solucionar o problema atualmente?
- Qual o retorno financeiro que meu cliente deseja obter?
- Qual será a principal tática usada?
- Qual será a primeira ferramenta a ser adquirida?
- Como será obtida a receita?
- Qual será a principal disputa com os concorrentes?
- Por que vencerei do meu competidor?
- Qual o principal risco financeiro à viabilidade econômica do projeto?
- Qual o principal desafio tecnológico ou de engenharia do projeto?
- Quais presunções que se forem comprovadas como equivocadas podem causar o fracasso do negócio? (Dica: inclua o tamanho do mercado nessa lista)

### 38 Falando com humanos

Você deve ser capaz de olhar para essa lista e perceber as presunções que são tanto extremamente importantes como razoavelmente incertas. Seja honesto. Você precisa focar nas questões principais.

No caso dos empresários dos travesseiros, eles escolhem seis riscos iniciais os quais comandaram suas abordagens da pesquisa e o primeiro conjunto de perguntas.

Para dar outro cenário, no último capítulo nós compartilhamos o exemplo dos serviços veterinários "on-call".

Os fundadores podem ter identificado um conjunto de riscos:

1. Os donos dos animais de estimação estão frustrados de ter de levar os animais ao veterinário e prefeririam que alguém fosse até eles.
2. Clientes estão dispostos a pagar um grande prêmio para que os veterinários apareçam em suas portas.
3. Nós acreditamos que os donos do meio urbano que estão sempre ocupados serão nossos primeiros adotantes.
4. Nós acreditamos que as pessoas, no momento, descobrem seus veterinários ou por "word of mouth" (falando de pessoa para pessoa) ou pesquisas online.
5. Nós podemos adquirir nossos clientes através da análise direcionada a partir de informações provindas dos anúncios no Google por um preço acessível.
6. Nós podemos recrutar veterinários suficientes ao redor do país para fazer deste um suficientemente grande negócio.
7. Com as viagens inclusas, nossos veterinários podem ver pessoas suficientes em um dia para que seja viável financeiramente.

Nem todas as suposições podem ser testadas de forma eficiente através de pesquisas qualitativas, mas neste caso, nossos fundadores podem provavelmente conseguir alguns esclarecimentos nos riscos 1, 3, 4, e 6 apenas conversando com as pessoas.

Riscos 1, 3 e 4 seriam focados nos proprietários dos animais de estimação, enquanto que o número 6 seria focado nos veterinários.

## Adquira histórias, não especulações

Quando você está refletindo/contemplando suas perguntas, tenha cuidado com especulações. Humanos são espetacularmente ruins em prever seus futuros comportamentos. É tentador dizer, "Você gosta dessa idéia?" ou "Você compraria este produto?". Infelizmente, você realmente tem de tratar destas respostas com uma grande dose de ceticismo.

É mais efetivo perguntar ao seu entrevistado para compartilhar uma história sobre seu passado. Por exemplo, quando nosso cientista fictício Koshi e Roberta criaram um plano de entrevista, as questões eram focadas em fazer com que o entrevistado contasse uma história sobre sua experiência relacionada à compra do seu último travesseiro.

Ainda com relação ao nosso segundo exemplo do serviço veterinário "on-call", a equipe pode ter um plano de entrevista solto que se parece com o seguinte:

- Aquecimento: Introdução concisa do propósito da conversa
- Aquecimento: questões básicas sobre a pessoa e o animal de estimação (nome, idade, retrato)
- Quem é seu atual veterinário? Poderia me dizer sobre como você o/a encontrou e escolheu?
- Por favor, descreva a última vez que teve de levar seu animal para o veterinário para um "checkup"
- Explique o processo de agendamento de um horário para ir ao veterinário
- O que foi frustrante com relação à experiência?
- O que você gostou da experiência?
- Você já teve alguma visita de emergência a um veterinário? em caso afirmativo, poderia descrever a experiência para mim?
- Alguma vez já pensou em trocar de veterinário? por quê? por que não?

## **Faça perguntas abertas**

Seu objetivo é conversar um pouco e fazer com que a outra pessoa compartilhe abertamente. Para isso, é imprescindível que você faça perguntas abertas, ou, no mínimo para perguntas de sim/não, faça logo em sequência, uma pergunta aberta que os faça falar.

Uma dica é tentar fazer perguntas que comecem com palavras como: quem, o que, por que, como. Evite perguntas que comecem com é, são, gostaria de, você por um acaso.

Mas lembre-se, se você receber uma resposta do tipo sim ou não para uma pergunta, você sempre encontrará uma maneira de manter o entrevistado falando.

Um exemplo interessante de questão em aberto, cujo Steve Blank gosta de utilizar para concluir suas entrevistas, é " O que eu deveria ter questionado e não questionei?"

## **Testes de Preço**

Duas das perguntas mais difíceis de responder por meio de pesquisa qualitativa são: "as pessoas vão pagar?" e " quanto eles vão pagar ?" Respostas especulativas sobre este tema são extremamente suspeitas. Você pode aprender muito, no entanto, a partir de perguntas como :

- Quanto você gasta atualmente para resolver este problema?
- Qual o orçamento que você tem atribuído a este problema, e quem controla?
- Quanto você pagaria para fazer este problema desaparecer? (Isto pode levar a respostas interessantes, desde que você não tome respostas de forma muito literal).



A minha recomendação é a criação de uma situação em que o sujeito acha que está realmente comprando algo, mesmo se ele souber que esta coisa ainda não existe. “Kickstarters” e outras plataformas de “crowdfunding” são utilizadas por várias equipes para testar a demanda pré-encomenda. Para os produtos corporativos caros, você também pode tentar levar os clientes a comprar antecipadamente ou assinar uma carta sem compromisso certificando a intenção de compra. A principal coisa a lembrar é que as pessoas não pensam honestamente sobre a disposição a pagar, a menos que sintam que se trata de uma verdadeira transação.

## **Obter um feedback sobre um protótipo**

Às vezes, você vai querer obter “feedbacks” sobre um aspecto do produto. Você pode aprender muito, colocando moldes ou protótipos na frente das pessoas, mas, como ocorre em toda especulação, você deve interpretar as reações com um grau de ceticismo.

Se você mostrar a seu entrevistado uma proposta de solução, você precisa separar esta etapa das suas perguntas sobre o comportamento dele.

Pergunte suas questões sobre comportamento e desafios primeiro, para que a discussão sobre as características do produto não fique venenosa ou acabe. As pessoas adoram falar das características.

## **A pergunta da Varinha Mágica**

Algumas pessoas gostam de perguntar, “se você tivesse uma varinha mágica e tivesse esse produto para fazer o que você quisesse, o que você faria?” Pessoalmente, eu evito perguntas como esta porque o cliente é muito limitado pela sua realidade para fazer soluções mais eficazes. É trabalho do cliente explicar seu comportamento, objetivos e desafios. Essa é a melhor solução para o trabalho do designer.

## 42 Falando com humanos

Há uma variação para a questão da varinha mágica que eu gosto, no entanto, porque se foca nos problemas e não na solução : "Se você pudesse ter uma varinha mágica para resolver qualquer problema, qual seria?" Eu suspeito, no entanto, que você achará muitas pessoas fechadas para uma pergunta aberta.

### **Teste de design "Passou/Falhou"**

A descoberta do cliente é feita com uma série de pesquisa com qualidade, mas isso ajuda a decidir de forma quantitativa. Definir metas para questões-chaves e resultados da pista. Por exemplo, no meio do caminho da sua pesquisa inicial, nossos cientistas Koshi e Roberta sabiam estatísticas como:

- 24 % dos compradores sabiam o que queriam quando eles entraram;
- 45 % dos consumidores compraram um travesseiro de preço médio ou alto preço;
- 68% dos clientes com quem falamos indicou que o melhor sono foi um dos principais motorista de sua escolha

Melhor mesmo teria sido se tivessem definido metas antes. Por exemplo , eles poderiam ter definido as seguintes metas:

- Porque nós somos uma nova marca, esperamos que a maioria dos compradores são indecisos. Queremos ver que 40 % ou menos compradores já sabem o que eles querem.
- Porque nossos travesseiros são caros, queremos ver que pelo menos 40% dos compradores comprem modelos de travesseiros de média e alta qualidade.
- Porque nós acreditamos que a qualidade de sono é um grande diferenciador para o nosso produto, nós queremos que mais de 60% dos compradores indiquem que esse seja um dos fatores principais no processo de decisão.

O número alvo que você escolher pode ser um palpite direcionado. Você não precisa sofrer escolhendo o número perfeito. É mais importante que você estipule uma meta e tenha consciência do que está acontecendo. Estabelecer um alvo faz com que você pense cuidadosamente sobre o que você espera ver, e faz decisões e julgamentos um pouco mais fácil ao revisar os dados.

## **Um guia, não uma fórmula perfeita**

Um guia de entrevista não é uma fórmula perfeita. Você não precisa ler como se fosse um dógma. Você deve se sentir livre para mudar o curso da entrevista caso a conversa levante algo interessante e novo. Provavelmente irá evoluir a medida que você aprende sobre o mercado e descobre novas perguntas. Mas sempre planeje, priorize e prepare suas perguntas antes de qualquer sessão. Observação pode ser tão poderosa quanto perguntas.

Às vezes o melhor que você pode fazer é sentar e assistir o comportamento dos outros. Você pode observar o processo de compra deles, ou examinar como eles vão solucionar problemas específicos. À medida que você reflete sobre o que você quer aprender, pense também sobre como você irá juntar dados através de observações ao invés de entrevistas diretas. Em nossa história de Koshi e Roberta, os dois tiveram seus mais valiosos esclarecimentos indo para as lojas de linho e observando clientes em potencial lutando para comprar um travesseiro. Eles observaram seus comportamentos e só então pularam para as perguntas.

Entretanto, esta técnica não pode ser sempre usada. Por exemplo, quando nossa equipe estava tentando validar a ideia de um produto para perda de peso, não parecia prático observar pessoas seguindo suas dietas. Ao invés disso, nós fizemos entrevistas e depois fizemos um grupo de clientes passarem por uma “experiência do porteiro” durante duas semanas (ver o Glossário) onde nós manualmente manipulamos a experiência de dieta. Mas, quando possível, observando que comportamento não influenciado pode levar à ótimas ideias.

## Como você encontra os temas das suas entrevistas?



Tradução da charge:

- Me disseram que era preciso ter um feedback sincero e imparcial sobre a minha ideia para uma startup.
- Nós amamos essa idéia e estamos muito orgulhosos de você, filho.

Empresários inexperientes quanto ao desenvolvimento de clientela são frequentemente intimidados com a ideia de terem de abordar completos estranhos. Você pode se surpreender ao saber que as pessoas estão frequentemente muito dispostas a ajudar. Isso é especialmente verdade se você está trabalhando em um tema que é do interesse delas e você se aproxima de forma gentil e profissional. Existem três regras gerais para se manter em mente quando se está recrutando candidatos para conversar:

1. Tente manter um grau de separação (não entreviste sua mãe, seu tio, ou seus melhores amigos)
2. Seja criativo (e não espere que as pessoas venham até você)
3. Pesque onde está o peixe (e não onde eles não estão)

## **Seja criativo**

Uma aspirante a empresária tinha como público alvo mães de crianças jovens. Ela tinha ouvido histórias conversando com pessoas em uma loja de café, mas sentiu que faltava foco às conversas. Então ela tentou ficar em saídas de escolas no horário que as aulas acabavam, mas as mães estavam muito ocupadas e se recusavam a falar com ela. Depois, ela tentou o parque infantil, onde ela percebeu que as mães estariam entediadas vendo seus filhos brincarem. Isso funcionou razoavelmente bem, mas ela só foi capaz de conseguir alguns minutos da atenção das pessoas. Então, ao invés disso, ela começou a organizar, à tarde, eventos para mães em um spa local onde ela comprou-as vinho e contratou pedicures. O período do dia funcionou porque as mães podiam deixar seus filhos

em casa com seus parceiros. As participantes desfrutaram da experiência e ficaram felizes de conversar enquanto suas unhas eram feitas.

## **Encontrar o momento de dor**

Se você consegue se conectar com pessoas em um teórico momento de dor, pode entender diversas coisas. Minha colega Alexa Roman estava trabalhando com uma companhia automotiva e eles tinham um conceito atrelado à experiência de abastecimento do carro. Então, Alexa e a sua equipe visitaram uma série de postos de gasolina. Eles assistiram aos consumidores passarem pelo processo de compra de gasolina. Depois, aproximaram-se deles e fizeram perguntas. Como eles pensaram sobre o momento de dor que iriam abordar, eles sabiam exatamente onde encontrar seus consumidores e foram capazes de acumular valiosos dados de pesquisa observacional

## **Faça conexões acontecerem**

Use referências em sua vantagem. Vamos dizer que você quer conversar com médicos. Eles são ocupados e são difíceis de se contatar. Entretanto, aposto que você sabe como aproximar-se de pelo menos um médico. Esse médico conhece outros médicos. Mesmo se acontecer de o seu médico ser um amigo próximo e assim quebrar a diretriz "mais do que um grau de separação", ele ainda pode te dar conselhos de quando pode ser uma boa hora de conversar com um médico. Ele pode, também, conectar você com outros médicos.

Você deve usar conexões o máximo possível. Defina uma meta de sair de cada entrevista com 2 ou 3 novos candidatos. Quando você terminar uma entrevista, pergunte à pessoa se ela conhece outros que sofrem com o problema

que você está tentando resolver. Se elas sentirem que você respeitou seus tempos, muitas vezes estarão dispostas a apresentá-lo a outros.

## **Convenções e Encontros**

As convenções e encontros podem ser um espaço de recrutamento maravilhoso, porque reúne em um único lugar um grupo de pessoas com interesses compartilhados. Só é preciso respeitar o tempo de cada pessoa. Eu percebi que é extremamente eficaz pedir o tempo das pessoas, mas para *mais tarde*, depois da convenção ou encontro. Pegue seus cartões de negócios, deixe-os voltar à socialização, e então tenha uma conversa mais profunda com eles quando seus cronogramas lhes permitirem. Imediatamente depois da convenção, enquanto suas memórias ainda estão frescas, envie-lhes um e-mail curto que os lembre onde se encontraram e os convide para uma conversa. Este esquema funciona tanto com os que sediam stands quanto com os outros participantes.

Encontros costumam ser baratos, mas entradas para convenções podem ser caras. Se você estiver com pouco dinheiro, pode se aproveitar de convenções caras interceptando pessoas do lado de fora do edifício após a reunião, ou, se você conseguir antecipadamente as listas de quem comparecerá ou palestrará durante o evento, poderá contatar as pessoas diretamente e os encontrar perto do evento.

Meetup.com tem boas ferramentas de pesquisa para descobrir eventos relevantes na sua área e algumas pesquisas no Google podem te fornecer uma pequena lista de conferências que se ajustam às suas necessidades.

## **Clientes corporativos**

Encontrar pessoas para se entrevistar pode ser mais difícil quando você está focado em uma empresa como cliente. Você precisa de um foco incomparável. Além de eventos como convenções, o LinkedIn pode ser extremamente útil. Se você tiver hipóteses sobre os cargos das pessoas que você está procurando, pode executar pesquisas no LinkedIn. Você pode ser capaz de chegar até eles através de uma conexão pelo LinkedIn, ou você pode precisar chamá-los através dos seus números empresariais. Você então tem que decidir sobre o seu método de abordagem. Você pode tanto pedir conselhos (onde você deixa claro que você não está vendendo algo), quanto abordá-las como se estivesse vendendo algo específico.

## **Conselho vs venda**

Pedir conselhos deve ser o seu método padrão no início do seu processo de descoberta do cliente. Você terá maiores chances de ganhar acesso. As pessoas gostam de ser consultadas (o que as fazem se sentirem importantes). Steve Blank costumava ligar para as pessoas e dizer algo como, "Meu nome é Steve e o [Nome de outra pessoa] 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. " Outra jogada eficaz ao "pedir conselhos" é criar um blog focado no espaço do 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 já tiver passado pela aprendizagem inicial e quer testar suas suposições em torno de aquisição de clientes e de mensagens. Apenas não vá para o modo de vendas cedo demais.



## **Benefícios de *Gatekeepers* (Sentinelas)**

Se o LinkedIn não está te ajudando e você precisa contatar alguém do topo de uma organização, uma outra abordagem é chamar o escritório do CEO. Sua meta não é falar com o CEO em si, mas com seu assistente executivo. O trabalho dele é ser um seninela eficaz, então se você explicar, “Eu estou querendo conversar com a pessoa que lida com X”, eles frequentemente irão conectar você à pessoa certa (especialmente se você é agradável e profissional - notou a tendência nisso?). A vantagem adicional desse método é que caso você acabe deixando uma mensagem de voz para o seu contato pretendido, você pode dizer “Jim do escritório (nome do CEO) me deu o seu nome”. Falar o nome do chefe tende a aumentar a taxa de respostas.

Outra abordagem é mandar um e-mail direcionado à uma organização com uma mensagem muito curta que pede uma apresentação à pessoa certa a se conversar. Você pode fazer suposições quanto a endereços de e-mail encontrados em consultas no LinkedIn. Para que essa tática funcione, você deve manter os seus e-mails extremamente concisos.

## **Estudantes e Pesquisadores**

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

## **Você pode se surpreender**

Um outro colega meu, Jonathan Irwin, estava trabalhando com uma das companhias “Fortune 50”. A equipe do cliente queria entrevistar um tipo especial de engenheiro de plataforma de petróleo, do qual existiam menos de 20 no mundo! Para entrar em contato com essas pessoas eram necessários níveis de acesso e treinamento de segurança. Nós desafiamos o time a encontrar um caminho, supondo que eles teriam que contar com videoconferências ou telefonemas. Entretanto, a equipe começou a pesquisar essa profissão especializada no Google e descobriu que tinha um centro de treinamento no continente a apenas uma hora de distância. A moral da história é que geralmente não é tão difícil quanto você pensa.

## **Sem peixe no mar**

Quando eu digo “pesque onde os peixes estão”, é realmente importante lembrar a outra face dessa declaração: “não pesque onde não há peixe”. Se um método não está funcionando, tente algo novo.

Nós estávamos fazendo um projeto com uma grande revista testando novas ideias de produtos. Nossos alvos eram mulheres ocupadas, nós sabíamos que o público que lia a revista estava intimamente entrelaçado ao grupo de clientes da Container Store (uma loja de varejo). Então nós estacionamos em frente a uma das lojas e interceptamos pessoas conforme elas iam e vinham. As pessoas estavam dispostas a falar por alguns minutos, porém muitos estavam com um pouco de pressa. Então um dos nossos companheiros de equipe descobriu uma venda de amostra acontecendo em um canto. Havia provavelmente 200 mulheres entediadas esperando na fila, cuja maioria estava feliz de conversar conosco para passar o

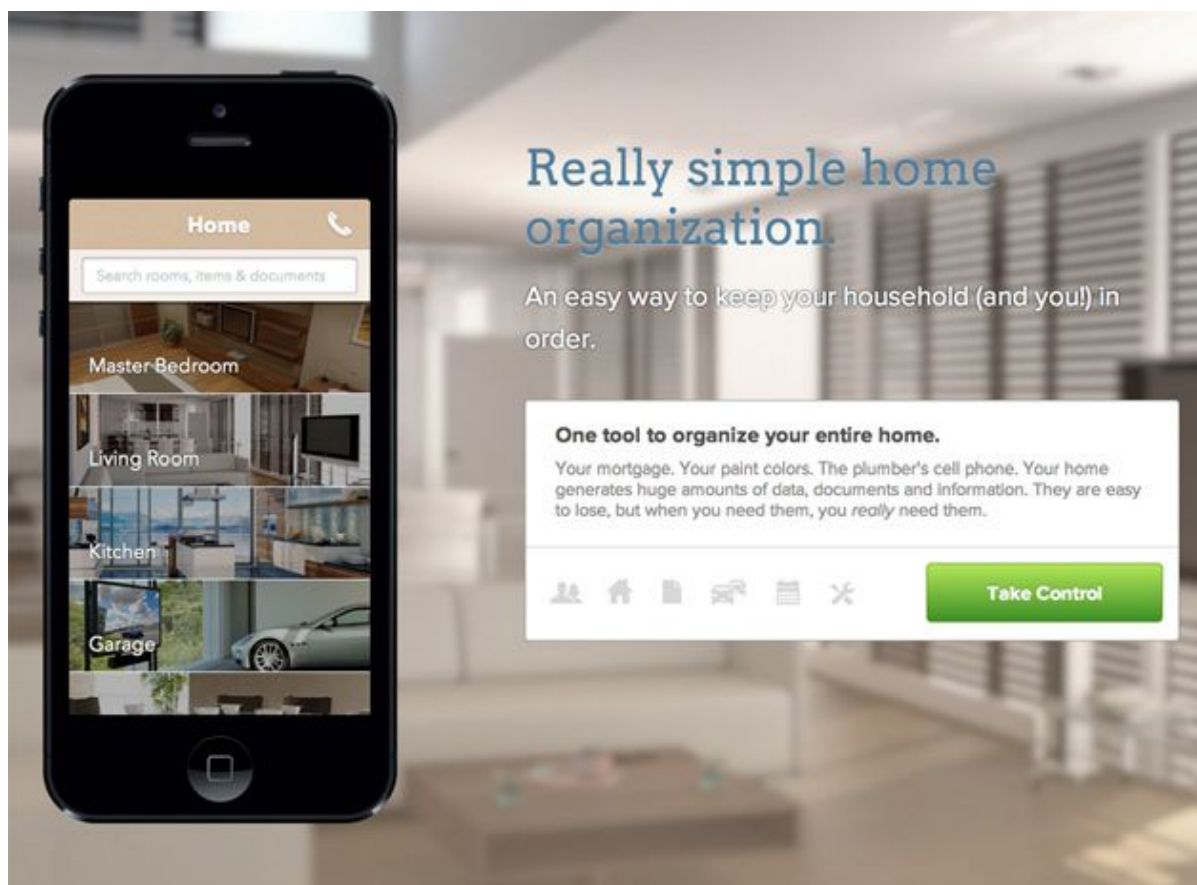
tempo (Nota: encontrar pessoas entediadas presas na fila é um truque comum de recrutamento).

Ainda assim, não sentimos como se estivéssemos atingindo um público tão específico quanto queríamos (mulheres ocupadas, trabalhadoras) ou tão distribuído geograficamente quanto queríamos (Nós não queríamos falar apenas com as nova-iorquinas). Por isso, nos voltamos à mídia social da revista. Criamos um curto questionário on-line para nos ajudar a qualificar as respostas, e a revista postou um link para suas páginas do Twitter e do Facebook com uma frase chamativa. Centenas de mulheres preencheram o questionário, e então nós escolhemos as trinta melhores candidatas e agendamos chamadas.

## Formulários Online & "Páginas de Pouso"

De modo similar, uma tática efetiva é criar um formulário online ou uma "página de pouso" e elaborar uma lista de pessoas a serem contatadas.

Abaixo está um exemplo de "página de pouso". Nossa equipe estava testando uma ideia de produto para melhorar a organização de uma casa.



Esse teste de "página de pouso" consiste de um funil com três passos: estímulo à ação, escolha de preços e finalmente o pedido pelo email do consumidor. Nós interpretamos cuidadosamente os dados gerados e usamos os emails para agendarmos entrevistas.

Aviso: Atrair navegação nunca é um processo banal. Se você tem verba, anúncios no Google ou Facebook podem funcionar. De outro modo, você pode tentar provocar algum boca-a-boca na mídia social ou através de blogueiros.

## **Conclusão**

Felizmente o que você obtém desses exemplos é que não há apenas um modo de abordar as pessoas. Requer algum esforço e criatividade, mas não é tão difícil quanto se poderia supor. Acredite, as pessoas não vão achar que você é rude se souber se comportar bem e atuar profissionalmente.

## **Verifique o Apêndice para Outros Exemplos**

O Apêndice tem mais dicas e exemplos de emails objetivos e abordagens por correio de voz.

## Como assegurar uma sessão efetiva?

“Seja completamente honesto e nos diga o que você pensa sobre esse produto, no qual nós trabalhamos loucamente por noites e semanas sem sono ou salário porque nós pensamos que é uma boa ideia”



Eu recomendo as seguintes instruções para realizar uma sessão de entrevistas produtiva.

### **Realize as entrevistas pessoalmente**

A qualidade do seu aprendizado pode variar muito dependendo do método comunicativo utilizado. Falar pessoalmente é, de longe, a melhor abordagem. Você consegue perceber a linguagem corporal do cliente e criar um clima de empatia mais facilmente. Lembre-se que uma grande porcentagem da comunicação humana é não-verbal, então por que você deixaria de percebê-la?

A segunda melhor abordagem é a vídeo conferência, porque pelo menos você consegue ler as expressões faciais da pessoa.

As ligações devem ser a última opção (as vezes não há outra), e eu também evitaria completamente a utilização de métodos de comunicação por escrita, como email ou mensagens.

### **Converse com uma pessoa por vez**

Eu acredito na eficiência da conversa com uma pessoa de cada vez. É útil ter uma segunda pessoa ao seu lado para tomar notas silenciosamente. Eu recomendo fortemente que se evite grupos por duas razões: 1. Você quer evitar consensos criados pelo grupo 2. Será difícil focar nas histórias de uma só pessoa e ainda conduzi-la a falar sobre as áreas de interesse enquanto você lida com inúmeras outras pessoas.

### **Conte com um tomador de notas**

Ter um outro tomador de notas durante a sessão permite que você fique atento a entrevista em si, pois não se preocupará em anotar exatamente tudo que



## 54 Falando com humanos

ouve. Você pode manter-se focado nos tópicos, na linguagem corporal e nos rumos que você deseja que a conversa siga.

Se você tiver que tomar suas próprias notas, não é o fim do mundo. Às vezes isso possibilita uma conversa mais íntima. Só se lembre de anotar tudo logo em seguida da entrevista ou você irá perder muitos detalhes sobre o que você não conseguiu tomar nota durante ela.

Você também pode perguntar ao entrevistado se você poderia gravá-lo, pois muitas pessoas estão dispostas a permiti-lo. O risco é que um gravador pode inibir a conversa, mas a maioria das pessoas esquece que estão sendo gravadas uma vez que a discussão flui. Eu altamente recomendo que você ouça o áudio e tome notas logo após a reunião, porque anotar irá reforçar o que você aprendeu na sua própria mente, e também porque notas são mais fáceis e rápidas para você e seus companheiros de equipe entenderem rapidamente. Eu descobri que duas semanas após a gravação de um áudio ou um vídeo, eles nunca mais são tocados.

### **Comece com um aquecimento e mantenha humanizado**

Quando você der o pontapé inicial, explique de forma concisa por que está lá e agradeça pelo tempo deles. Comece com uma ou duas perguntas fáceis para aquecer. Por exemplo, se você estiver falando com um consumidor, você pode perguntar de onde eles são e com o que eles trabalham. Se você estiver falando com uma empresa, você pode perguntar há quanto tempo eles estão com a companhia. Você não quer perder muito tempo com essas coisas, mas isso começa a conversa.

Tenha uma lista de questões escrita ou impressa, mas não leia dela rigidamente. Se mostre presente. Faça com que os interlocutores da entrevista sintam que você está realmente os ouvindo.

## **Desarme os seus próprios vieses**

Seres humanos têm uma capacidade incrível de ouvir o que eles querem (isso é chamado de “viés de confirmação”). Vá para cada reunião para ouvir coisas que talvez você não queira ouvir. Alguns empreendedores até mesmo assumem a mentalidade de que eles estão querendo acabar com suas ideias, ao invés de apoiá-las, apenas para estabelecer um alto padrão e prevenir que liderem a testemunha.

## **Faça-os contar uma história**

Como eu mencionei no capítulo “O que você quer aprender,” humanos são terríveis em prever os seus próprios comportamentos. Se você perguntar quaisquer perguntas especulativas, esteja preparado para ouvir com uma dose saudável de ceticismo. Eu prefiro fazer as pessoas contarem histórias de como eles enfrentaram um problema no passado. Em particular, tente descobrir se elas tentaram resolvê-lo. O quê disparou a procura delas por uma solução? Como elas procuraram por uma solução? O que elas pensaram que a solução faria, antes de tentarem? Como essa solução em particular funcionou? E se elas estiverem tendo problemas para lembrar especificidades, ajude-as a montar o cenário dessa história: qual parte do ano ou hora do dia? Você estava com alguém?

Enquanto elas contam a história, acompanhe com questões sobre os seus estados emocionais. Você pode ganhar algum revisionismo histórico, mas o que você ouvir pode ser muito esclarecedor.

Os pesquisadores da Meetup.com, que emprestaram o método do *Jobs To Be Done* do Clayton Christensen, usam uma tática interessante para fazer seus interlocutores contarem histórias. Quando eles estão pedindo para alguém simular uma experiência de compra, do primeiro pensamento sobre compra até o verdadeiro uso do produto, eles dizem: “Imagine que você esteja filmando o documentário sobre a sua vida. Finja que você está filmando a cena, assistindo o ator

interpretando você. Nesse momento, qual é a emoção deles, o que eles estão sentindo?”.

## **Procure por soluções inteligentes**

Um dos melhores indicadores de que o mercado precisa de uma nova ou uma melhor solução é que algumas pessoas não estão apenas aceitando suas frustrações com um problema particular, mas eles estão ativamente tentando resolvê-lo. Talvez eles tenham tentado algumas soluções diferentes. Talvez eles tenham tentado criar sua própria solução. Essas histórias são um ótimo indicador da necessidade do mercado.

## **Entendendo prioridades**

Para uma pessoa experimentar um novo produto, a dificuldade dela normalmente precisa ser suficiente para que ela mude de comportamento, sofra riscos e até pague por isso. Se você acredita que está vendo uma boa evidência de que alguém possui um problema, vale a pena perguntar o quão grave é essa situação. É o seu pior problema ou algo que tem tão pouca prioridade que nem vale a pena se preocupar?

## **Escute, não fale**

Tente se calar o máximo possível. Tente fazer perguntas curtas e não enviesadas (ou seja, não tente receber a resposta que você quer ouvir com a pergunta).

Não se apresse nem complete as pausas na fala do entrevistado, ele pode estar pensando e ter algo mais a falar. Tenha certeza de que você está aprendendo e não vendendo! Ou pelo menos tenha certeza que você não está no “modo de

vendas” até o ponto em que você realmente tenta fechar negócio como parte da experiência.

### **Siga seu faro**

Toda vez que algo te instigar, se aprofunde e faça perguntas. Não tenha medo de pedir esclarecimentos e o porquê das coisas. Você ainda pode tentar explorar várias camadas do “porque” (procure na internet “Five Whys” para mais informações), a não ser que a entrevista comece a ficar irritante.

### **Volte e repita para confirmar**

Para tópicos importantes, tente repetir o que a pessoa disse. Você pode ocasionalmente conseguir algum resultado interessante. Eles podem te corrigir caso você tenha interpretado errado o que eles disseram. Ou, escutando seus próprios pensamentos, eles podem perceber que sua opinião de verdade é diferente, e te darão uma nova resposta, mais sofisticada.

Outra aproximação é propositalmente distorcer o que eles acabaram de falar e ver se eles te corrigem, mas use essa técnica com cautela.

### **Faça um ensaio**

Se você é um iniciante na pesquisa ao consumidor, faça um ensaio com um colega de colégio. Veja como as perguntas soam saindo da sua boca. Pegue a sensibilidade de como é escutar atentamente e ocasionalmente improvisar

## **Conseguindo Feedback do seu produto**

Se você quer conseguir um feedback das suas ideias de produtos, sendo mostrando simples maquetes ou demonstrações mais desenvolvidas, tem algumas dicas importantes de se manter em mente:

Como mencionei anteriormente, separe a parte de contar histórias da parte do feedback. Pessoas amam fazer “brainstorms” em dispositivos e soluções, e isso pode acabar influenciando as histórias que elas podem contar. Logo, ouça as histórias antes e peça o feedback depois.

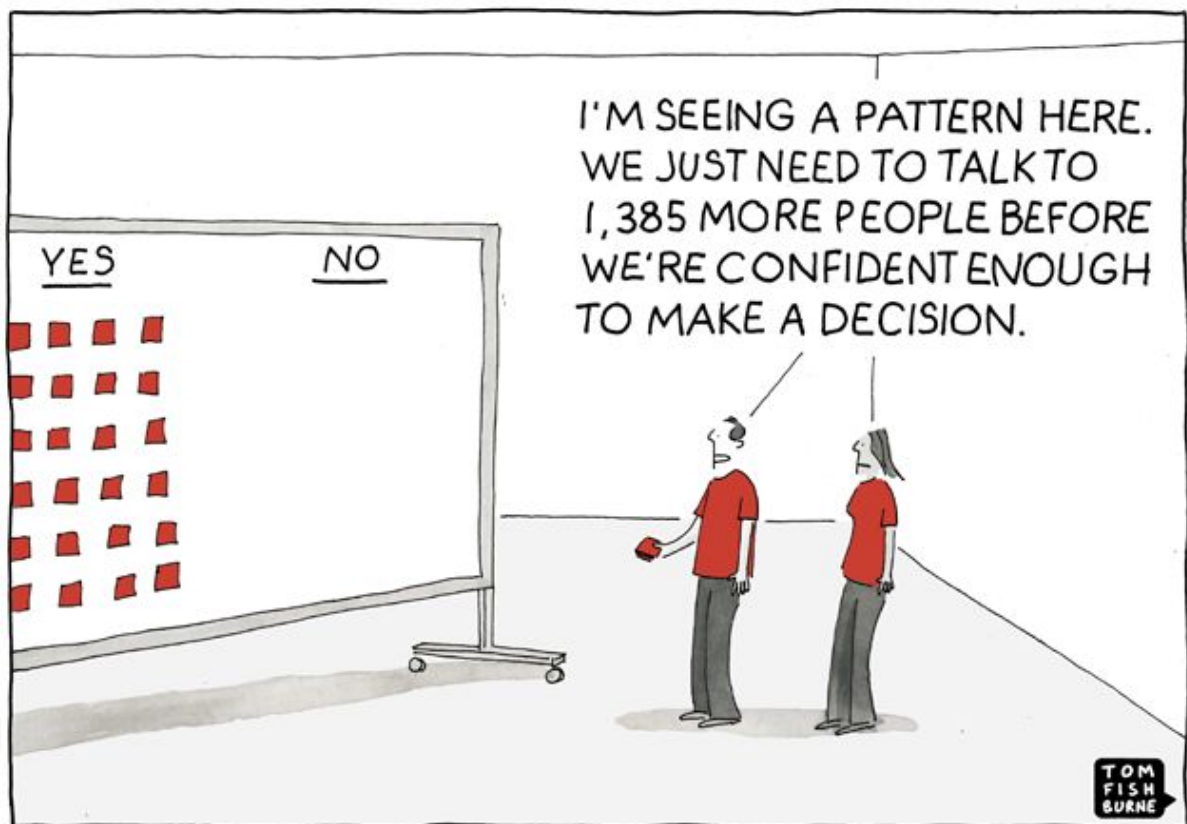
Em segundo lugar, desarme a polidez das pessoas. Elas são treinadas a não te criticarem. Você precisa deixa-las à vontade para fazer isso. Peça a elas que sejam brutalmente honestas e explique que esse é o melhor meio de te ajudar. Se elas se sentirem confusas, explique a elas que a pior coisa que pode acontecer é construir algo com que as pessoas não se preocupem.

Finalmente, tenha em mente que é incrivelmente fácil para as pessoas te falarem que gostaram do seu produto. Não confie nesse feedback. Ao invés disso, você precisa fazer as pessoas passarem por uma experiência real e ver seu comportamento ou tentar fazê-las abrirem suas carteiras.

Não há uma resposta certa sobre quão polida as primeiras interações precisam ser. Se você está em um espaço da moda, você precisa estar bem arrumado. Se você está em um espaço com engenheiros, você precisa muito menos. Só não espere a perfeição, porque nas versões iniciais do produto raramente dão tudo certo. É melhor achar seus erros logo.

## Como você usufrui do que você aprendeu?

“Estou vendo um padrão aqui. Só precisamos falar com mais 1385 pessoas antes de estarmos confiantes o suficiente para tomar uma decisão.”



59 Falando com humanos

Sua meta não é aprender por amor ao aprendizado. Sua meta é tomar melhores decisões que aumentem as chances de sucesso. Então como você transforma suas reflexões em decisões ?

O primeiro passo é dar sentido aos seus padrões.

## **Faça boas Anotações**

Para encontrar os seus modelos, primeiro você precisa acompanhar os dados. Isso é fácil se você trazer um bom bloco de notas para a entrevista, ou senão certifique-se de fazer as anotações o quanto antes possível após a entrevista. Torne-se os disponíveis para toda a equipe através do 'Google Docs' ou algo semelhante.

No início de toda entrevista, anote as seguintes informações:

- Assunto da entrevista
- Data e hora
- Nome do entrevistador
- Vídeos conferência
- Foto (se você tiver uma)

Então, no começo das anotações, inclua informações descritivas básicas sobre o assunto da entrevista.

## **Medidas Quantitativas**

Se você está definindo objetivos numéricos para suas entrevistas, você deve montar uma planilha compartilhada que atue essencialmente como um marcador de pontos de como você está se saindo e como você está alcançando seu objetivo.

*EXEMPLO:*

Vamos imaginar que você inventou um novo purificador de ar que triplica a velocidade de crescimento de plantas em estufas. Agora você planeja conversar com 20 agricultores, e você tem algumas perguntas centrais:

- O trabalho será de fato beneficiado com esse aumento da velocidade de crescimento? Você está assumindo que um maior volume ajudará em vez de atrapalhar. Você planeja falar com agricultores de diferentes colheitas com a finalidade de encontrar colheitas em que 60% ou mais dos agricultores querem um volume aumentado.
- Os agricultores estão gastando hoje algum dinheiro com soluções para acelerar o crescimento? Sua pesquisa qualitativa vai resultar em “o que” e “por que”, mas suas metas métricas dizem que você espera que no mínimo 50% do mercado já está gastando ao menos algum dinheiro.
- Eles têm as instalações necessárias para sustentar o seu purificador? Nesse caso, você precisa que seu purificador esteja tanto num local específico, mas também tenha acesso a uma saída elétrica. Você espera que 70% ou mais dos agricultores tenha uma saída a 20 pés ou menos do seu local.

Aqui é o tipo de planilha que você e sua equipe pode controlar:

**Cust Dev Work: Greenhouse Air Purifier**

Would growth speed help or hurt business? GOAL: >60% answer "help"	Help	Hurt	Not Sure	Total
Tomato farmers	14	4	2	20
	70%	20%	10%	100%
Cucumber farmers	15	5	0	20
	75%	25%	0%	100%
Strawberry farmers	7	9	4	20
	35%	45%	20%	100%

Spending money on growth solutions already? GOAL: >50% already spending some money	Yes	No	Total
	13	7	20
	65%	35%	100%

Electrical outlets near optimal location? GOAL: 70% within 20 ft	< 5 ft	10 - 20 ft	> 20 ft	Total
	5	7	8	20
	25%	35%	40%	100%



## 61 Falando com humanos

Da forma como Samantha aconselhou Koshi e Roberta nessa história imaginária, transformar suas observações em métricas quantificáveis é tanto útil como complicado. Nossos cérebros gostam de influenciar nossos pensamentos com vieses cognitivos, especialmente filtrando resultados para aquilo que queremos ouvir. Calcular as medidas reais ajuda na luta contra essa tendência.

Ao mesmo tempo, você deve ter cuidado com um diferente tipo de tendência: nosso desejo de transformar estatísticas em fatos. Felizmente, você está recebendo informação suficiente para confiar nos padrões, mas não confunda isso com significância estatística ou você levará seus resultados literalmente demais. Meu conselho é calcular métrica, mas permanecer cético quanto a ela. Não ficar obsessivo com nenhuma métrica em particular, e continuar a questionar o que está por trás dos números.

### **Exercício de Anotar e Classificar**

Junte sua equipe e arme-os com papel e caneta. Dê 10 minutos a todos para anotar o máximo de padrões e observações que eles viram durante as entrevistas. Coloque os papéis em uma parede e peça para alguém dividi-los em grupos. Em equipe, debatam os padrões, e então revejam suas premissas ou modelo de negócios e vejam o que pode precisar de mudança ou requer maior estudo.

### **Procure Por Padrões e Aplique O Bom Senso**

Pesquisas de mercado não te darão dados estatisticamente relevantes, mas eles te darão perspectiva baseada em padrões. Elas podem ser bem traiçoeiras de interpretar, porque o que as pessoas falam nem sempre corresponde ao que elas fazem. Você não deve reagir intensamente a comentários pontuais. Você não deve interpretar as coisas literalmente demais. Mas também não quer ficar estagnado tentando checar com milhares de pessoas antes de tomar uma decisão.

Você deve usar seu bom senso para ler entre as linhas, ler a linguagem corporal, tentar compreender contextos e intenções, e filtrar quaisquer pretensões sobre o grupo de entrevistados. Mas é exatamente a habilidade de usar o bom senso baseado na conexão humana que torna entrevistas muito mais úteis que pesquisas.

Finalmente, você estará melhor agindo rápido, baseando se em padrões confiáveis, do que hesitar e permanecer estagnado em análise.

## **Não Desista De Seu Papel Como Designer De Produtos**

Não é dever do cliente de customizar seu produto. É seu. Conforme você coleta informações e toma decisões, aja como um filtro inteligente, e não apenas um cumpridor de ordens.

## **Espere Falsos Positivos**

Embora todos os empresários tenham a sua parcela de negativistas e céticos, você deve ser cauteloso com o problema oposto em pesquisas de desenvolvimento do cliente. As pessoas irão querer ser úteis e agradáveis e o seu cérebro vai querer ouvir coisas agradáveis. Como você está ponderando o que aprendeu, apenas tenha isso em mente.

## **A curva da verdade**

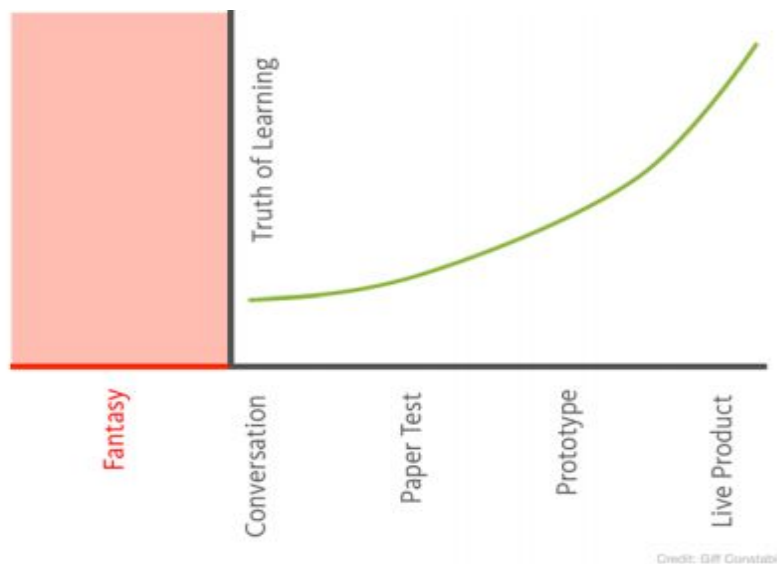
Acredito fortemente na pesquisa qualitativa. Penso que uma boa equipe de produto deve construir uma frequente cadência de conversar com indivíduos relevantes acerca do processo delas. No entanto, você não quer que a sua única fonte de aprendizagem seja falar com as pessoas.

Você não sabe realmente a verdade absoluta sobre o seu produto até ele estar vivo e as pessoas o usarem e você começar a fazer dinheiro real a partir dele. Mas isso não significa que você deve partir diretamente para um produto vivo, porque isso é muito caro e é um lento caminho para iterar seu novo negócio.

Entre no mercado no início e comece a testar suas suposições de imediato, começando com conversas e continuando a partir daí. Isso irá aumentar drasticamente as chances de você criar um produto o qual os clientes realmente desejam. À medida que sua confiança aumentar, teste com níveis crescentes de fidelidade. É como descascar uma cebola no sentido reverso.

Criei a tabela a seguir para demonstrar os níveis de credibilidade para diferentes tipos de experimentos.

## 63 Falando com humanos



Conversar com as pessoas é uma ferramenta poderosa. Costuma dar-lhe os maior saltos de conhecimento, mas, como continuo a repetir, o que as pessoas dizem não é o que elas fazem. Você pode mostrar às pessoas simulados e isso pode dar-lhe outro nível de aprendizado e feedback, mas as reações ainda precisam ser encaradas com o ceticismo. Os experimentos de Concierge e "Mágico de Oz", onde você falsifica o produto através de trabalho manual (ver glossário) dará a você uma evidência mais forte, porque você proporciona às pessoas viverem uma experiência e assistirem suas ações. As próximas camadas da cebola se consistem em testar com o "Produto Mínimo Viável" (ver glossário) verdadeiramente funcional e mais além.

O ponto que eu gostaria de fazer é o de que todos os passos sobre a curva podem ser muito úteis para ajudar você a aprender, a tomar decisões mais inteligentes e a reduzir riscos, mas você precisa usar a cabeça e aplicar um juízo para tudo o que está aprendendo.

### **Com quantas pessoas falar?**

Não há uma resposta para esta pergunta. Um consumidor deve falar de negócios para uma ordem de magnitude mais pessoas do que uma empresa que vende a empresa. Se você estiver no consumidor. Se você está na área do consumidor e não tenha falado com pelo menos 50 a 100 pessoas, você provavelmente não pesquisou o suficiente. No curso da I-Corps, Steve Blank exige que seus alunos,

## 64 Falando com Humanos

muitos dos quais são B2B, conversem com, no mínimo, 100 pessoas ao longo de 7 semanas.

Eu aconselho que você nunca pare de falar com clientes em potencial, porém você provavelmente irá evoluir o que procura para aprender. Se você perceber padrões similares repetidamente, deverá ser melhor mudar os métodos e analisar diferentes suposições e riscos. Por exemplo, se você sentir que tem um ótimo entendimento acerca das verdadeiras necessidades do cliente, você deve procurar saber como ele descobre e adquire soluções na categoria do seu produto hoje.

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

### **Lidere com visão**

As técnicas de Customer Development e lean startup são algumas das mais eficientes em aumentar suas chances de sucesso, entretanto não devem tomar o lugar da visão. Você precisa começar com a visão. Você precisa começar a pensar em como você gostaria de melhorar o mundo e dar valor na vida das pessoas. As técnicas que discutimos neste livro estão entre um corpo de técnicas que permitem checar a sua visão e otimizar o caminho para atingi-la.

## 65 Falando com humanos

# **Conclusão**

Pesquisa qualitativa planejada é uma ferramenta importantíssima para qualquer empresário. Espera-se que este livro tenha dado ao leitor algumas novas estratégias de acordo com suas necessidades.

Começar um novo negócio é extremamente desafiador. São inúmeras as formas que você pode falhar.

- Você deve ter a clientela e o mercado certo
- Você deve adotar o modelo de receita certo
- Você deve ter a estrutura de custos certa
- Você deve ter a aquisição de cliente certa
- Você deve ter o produto certo
- Você deve compor o time certo

## 65 Falando com humanos

- Você deve agir no tempo certo

Estrague qualquer um desses e você é queimado. Há uma razão para que o empreendedorismo não é para os fracos de coração.

*Mas não estamos aqui para ser fracos de coração. Nós estamos aqui para mudar o mundo.*

Sonhe grande. Seja apaixonado. Seja coerente com suas ideias e suposições. “Customer Discovery” e a experimentação podem realmente ajudá-lo a traçar um caminho melhor e encontrar o sucesso mais rapidamente e com mais eficiência de seu capital.

Não se esqueça de que, como seu negócio cresce e muda, o mesmo acontecerá com sua base de clientes. Mantenha-se na realidade de verificação de suas hipóteses. Continue falando com as pessoas

## **Apêndice**

## 67 Falando com humanos

### Exemplos de Abordagem frias

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

1. Manter as coisas concisas
2. Manter as coisas convenientes (atender perto de seus escritórios, etc)
3. Lembrar-se dos nomes das pessoas
4. Siga em frente se você não ouvir uma resposta, mas não se esconda
5. Se você está deixando uma mensagem de voz, pratique primeiro (você pode pensar que os sons parecem praticados, mas para os outros, isso vai soar profissionalismo)

### Exemplo 1 de email

Para: john.smith@mayflower.com

De: me@me.com

John,

Eu recebi o seu nome de James Smith. Ele disse que você tinha experiência em uma área que eu estou pesquisando e recomendou que nos falássemos.

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 livres na próxima semana, quando eu poderia comprar-lhe uma xícara de café e fazer-lhe algumas perguntas?

Muito obrigado pelo seu tempo e estou ansioso para ouvir de você,

Jane Doe

## 68 Falando com Humanos

### Exemplo 2 de email

Para: [john.smith@mayflower.com](mailto:john.smith@mayflower.com)

De : [me@me.com](mailto:me@me.com)

John,

Estou trabalhando em algumas novas soluções na área de gerenciamento de relatório de despesas, e me disseram que você tem muita especialidade nessa área. Nós começamos essa jornada por causa de frustração pessoal, e estamos tentando entender como fazer o relatório de despesas muito menos trabalhoso. Você teria 30 minutos para nos dar algumas dicas, e compartilhar algumas de suas experiências nesse assunto?

Eu garanto a você que não estou vendendo nada. Ficaria feliz em vir ao seu escritório ou conseguir uma pequena videoconferência, o que você preferir.

Muito obrigado,

Jane Doe

### Exemplo de mensagem de voz:

“Olá, meu nome é Jane Doe. Eu estava falando de você para James Smith, que disse que eu iria me beneficiar com o seu conselho. Estou atualmente pesquisando como companhias estão manipulando seus fluxos de trabalho de gerenciamento de despesas. Eu sei que você tem muito domínio dessa área. Estava esperando ter apenas 30 minutos do seu tempo para perguntar para você algumas poucas questões. Eu não estou vendendo nada e ficaria feliz de compartilhar minhas conclusões de pesquisa com você. Você pode me contatar por 555-555-5555. Novamente, essa é Jane Doe, no 555-555-5555, e te agradeço pelo seu tempo.”

### Nota Final

Ligação fria nunca é coisa favorita de ninguém para realizar, mas isso não é tão doloroso quanto você imagina. Você não tem nada a perder e tudo a ganhar. Então dê a você mesmo um sorriso determinado no espelho, e vá conseguir isso.



## Exercícios sobre pressupostos de negócios

Eu sou agnóstico sobre o quadro que você escolhe usar para mapear suas hipóteses de negócio. Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Lean Canvas de Ash Maurya são ferramentas poderosas. Eu também me vejo muitas vezes usando este simples conjunto de perguntas para estabelecer um sistema de crenças em torno de uma ideia:

Tente fazer suas suposições o mais conciso e específico possível. Você quer ser capaz de executar uma experiência de modo a confrontar para ver se é verdade.

Qual será o meu cliente-alvo?

*(Dica: como você descreveria o seu alvo primário)*

Qual é o problema que meu cliente quer resolver?

*(Dica: o que seu cliente evita ou o que eles querem alcançar)*

A necessidade do meu cliente pode ser resolvida?

*(Dica: dar uma descrição muito concisa ou uma rápida abordagem de seu produto)*

Por que meu cliente não pode resolver isso hoje?

*(Dica: quais são os obstáculos que têm impedido o meu cliente de resolvê-lo)*

Qual é o resultado mensurável que meu cliente quer atingir?

*(Dica: que mudança mensurável na vida do seu cliente o faria amar seu produto)*

70 Falando com humanos

Minha principal tática de aquisição de clientes será?

*(Dica: Você provavelmente vai ter vários canais de marketing, mas muitas vezes há um método, ou no máximo dois, que domina a sua aquisição do cliente – qual é o seu palpite atual)*

Meu primeiro adotante será?

*(Dica: Lembre-se que você não pode chegar ao cliente final sem obter adotantes primeiro)*

Obterei lucro a partir de?

*(Dica: Não liste todas as ideias para ganhar dinheiro, mas escolha a principal)*

Meu concorrente principal será?

*(Dica: Pense nos concorrentes diretos e indiretos)*

Eu vou bater a concorrência a partir de?

*(Dica: O que verdadeiramente diferencia você dos concorrentes?)*

Meu maior risco para viabilidade financeira é?

*(Dica: O que poderia te impedir de chegar ao ponto de equilíbrio? Há algo cozido em sua receita ou modelo de custo que você possa diminuir o risco?)*

Meu maior risco técnico ou de engenharia é?

*(Dica: Há algum grande desafio técnico que pode te impedir de construir seu produto?)*

E então, responda as seguintes questões em aberto. Seja criativo e realmente examine seus pontos falhos.

Quais hipóteses temos que, caso provado o contrário, levaria a companhia a falir?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

Então, depois de ter olhado para seu negócio de maneira abrangente e também ter respondido a ampla pergunta final, marque as hipóteses que teriam grande impacto no seu negócio e que causam altas incertezas.

Agora você sabe suas prioridades para descoberta de clientes e os experimentos que você precisa executar!

72 Falando com humanos

## **EXERCÍCIO DE ENSINO #1:**

# **SIMULAÇÃO DE ENTREVISTA**

Se você está usando esse livro para tentar ensinar identificação/desenvolvimento de clientes, não há nada como a prática no mundo real para fixar o aprendizado. Porém, antes de você lançar seus alunos mundo afora para conduzir suas próprias entrevistas, talvez deva tentar um exercício conciso como o seguinte:

### **Ferramentas**

Todos os participantes devem possuir caneta e papel.

### **Prefácio: Escolha um tópico**

Os alunos vão entrevistar uns aos outros baseando-se no mesmo assunto, o que significa que deve ser um com o qual todos estejam familiarizados. Há dois ângulos a se considerar:

1. Algo que ajude o entrevistador a desenterrar o comportamento no passado.  
Por exemplo, "Fale sobre a última coisa que você adquiriu com mais de \$100". Faça com que o entrevistado explique o que ele comprou, como foi o processo de compra desde a vontade de adquiri-lo até a real aquisição, como ele decidiu se compraria mesmo o produto, etc.
2. Algo que ajude o entrevistador a trazer à tona motivações e desejos profundos.  
Por exemplo, "Fale sobre o seu carro dos sonhos". Prepare seus alunos para não só fazer com que as pessoas descrevam o carro, mas também investigar as razões por

trás da escolha; eles podem também induzir o entrevistado a contar se já teve a experiência de dirigir tal carro.

## Apêndice 73

### **Exercício**

#### **Passo 1: Introdução, 5 minutos**

Explique o exercício, o assunto a ser abordado pelos alunos, e dê algumas sugestões específicas de perguntas que podem fazer. Exemplo de questões para o carro do sonho: *quando você se apaixonou pelo carro e por quê? dentre as razões listadas, por que essas são as mais importantes para você? você já se imaginou usando o carro? etc.*

#### **Passo 2: Plano da entrevista, 2 minutos**

Dê a sua turma o tópico e deixe-os pensar por 5 minutos. Eles devem formular no máximo 6 questões nesse tempo.

#### **Passo 3: Entrevista aos pares, 5-7 minutos cada**

Divida seus alunos em pares, nos quais, inicialmente, um conduzirá a entrevista e o outro será entrevistado. Após 7 minutos, troque os papéis sem trocar os pares. O novo entrevistador tem também 7 minutos.

Quem conduz também deve tomar notas, para que já tenha alguma experiência com entrevista sem um auxiliar que faça anotações (o que é o que a maioria prefere fazer quando possível).

#### **Passo 4: Observações e dúvidas, 5-10 minutos**

Peça a sala para compartilhar suas observações, os desafios encontrados, aprendizados ou dúvidas sobre como é fazer uma entrevista.

## **EXERCÍCIO DE ENSINO #2:**

# **SIMULAÇÃO DE ABORDAGEM**

Dean Chang, o vice presidente associado de empreendedorismo da Universidade de Maryland, recomenda uma série de exercícios em que um ou mais equipes de estudantes assumem o papel de vender seu produto por meio de ligações telefônicas para um “especialista” nesse tipo de produto. A equipe deve fazer isso repetidas vezes até que consigam realizar da forma correta.

Para esse exercício, selecione uma equipe e chame-a para ir até a frente da sala de aula. O trabalho deles é ligar para um membro escolhido da equipe de docentes. O professor deve fingir ser um especialista da área a qual a equipe escolherá para tentar vender seu produto. A equipe deve fazer com que o especialista atenda à chamada telefônica, e suavemente começar a fazer perguntas.

A tarefa da pessoa encenando o “especialista” é bloquear as falsas tentativas da equipe de o envolver. Quando a equipe fizer algo errado, o especialista se recusa a ser questionado, termina a conversa, ou finaliza a ligação. A equipe deverá começar tudo novamente.

Erros clássicos que levam as equipes começar novamente incluem introduções longas ou confusas, apresentando o produto/tecnologia precipitadamente, assumindo que o especialista tem problemas e desesperadamente precisa de ajuda, e/ou geralmente fazendo o especialista sentir-se desconfortável com os questionamentos.

Assim como Dean descreve, “Nós deixamos as outras equipes oferecerem críticas e sugerir planos de ataque para vencer o especialista e então a equipe escolhida tenta novamente. Eventualmente depois de vários fracassos em sequência, eles param de cometer os mesmos erros e começam a convergir para boas abordagens que são apreciadas e desarmam o especialista e abrem caminho para ingressar em uma entrevista. Então nós finalizamos o exercício”.

O exercício provavelmente será engraçado e doloroso ao mesmo tempo, mas não há nada como tropeçar, ou ver uma equipe tropeçar, para perceber porque as melhores abordagens são realmente as melhores.

# ESTRAGANDO A IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES

Então, como se estraga a identificação de clientes? Aqui estão alguns anti padrões:

## 1. Você trata especulação como confirmação

Aqui estão alguns tipos de pergunta que eu não gosto – e se você as perguntar, deve seriamente desconsiderar a resposta: “você usaria isso? ”, “você pagaria por isso? ”, “você gostaria disso? ”.

Não posso dizer que *nunca* uso essas questões, mas eu sempre prefiro perguntas comportamentais ao invés de especulação.

Como forte exemplo, aqui está uma interação focada no comportamento: “Fale-me sobre alguma vez que você comprou bilhetes de avião online”, “O que você gostou nesse processo? O que te frustrou nesse processo?”, “Que sistemas ou métodos diferentes você tentou no passado para reservar bilhetes?”.

## 2. Você conduz o espectador

Liderar o espectador é colocar a resposta na boca do entrevistado quando você faz a pergunta. Por exemplo: “Nós não achamos que muitas pessoas realmente querem reservar bilhetes online, mas o que você acha?”. Atente-se tanto a como você monta as suas frases quanto à entonação das perguntas. Você conduz as respostas? Faça perguntas abrangentes, neutras antes de você afunilar: “como foi a experiência de comprar bilhetes online? ”.



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

Alguns empreendedores não conseguem se controlar – eles estão tão cheios de entusiasmo que falam e falam e falam, na tentativa de fazer um bom “pitch”. Não há nada de errado em tentar pré-vender seu produto – isso é um experimento interessante por si só – mas você não deve misturar isso com aprendizado comportamental.

Se você realmente tentar pré-vender, não apenas pergunte: “Você pagaria por isso? ”, mas prefira pedi-los para pagar de verdade e veja o que acontece. Algumas pessoas perguntam “quanto você pagaria por isso? ”, mas eu não. Tentaria vender em níveis de preço diferentes (um por vez). Eu realmente prefiro ter algo como a experiência de um potencial cliente do que uma especulação.

### **4. Você só ouve o que quer ouvir**

Eu vejo algumas pessoas entrevistarem com convicções sobre o que gostam e o que não gostam. Quando você as inquirir sobre sua conversa de CustDev, é mágico como tudo o que ouvem se encaixa perfeitamente com suas opiniões. Nossos cérebros são filtros maravilhosos. Deixe sua agenda de lado antes de começar a conversar. Uma maneira de se fazer isso é ter duas pessoas por entrevista, uma para fazer as questões e a outra para tomar notas.

### **5. Você encara uma simples conversa como verdade absoluta**

Você acabou de falar com um consumidor em potencial ele tem opiniões realmente fortes. É comum tentar chegar a conclusões e sair fazendo mudanças. Calma, você precisa se paciente. Não existe uma resposta definitiva para o quanto algo é verdade só porque apareceram respostas semelhantes. Atente-se aos padrões e use o seu julgamento. Veja, um padrão consistente de 5 ou 10 pessoas é um sinal.

## **6. O medo da rejeição vence**

Esse é um dos maiores impedimentos que as pessoas enfrentam ao fazer um estudo qualitativo. Graças ao medo da rejeição de um estranho você rejeita ou aceita sua ideia. Muitas desculpas como “Eu não sei como encontrar pessoas com quem falar sobre...” estão relacionados com o medo. Você é você, FAÇA! Customer development não é só abordagem na rua. Você pode recrutar pessoas em grupos no Craigslist, Facebook e LinkedIn, além do bom networking à moda antiga.

## **7. Você fala impulsivamente com qualquer pessoa**

Vejo algumas equipes tendo uma abordagem abrupta. Em vez disso, defina suposições acerca de quem vai ser o seu cliente, o próximo adepto de seu produto. Você pode até “pegar leve” demais (veja exemplos no livro Lean UX). Aproxime-se dessas pessoas para tentar validar ou invalidar suas suposições sobre elas. Tudo bem sair ocasionalmente da sua zona alvo para a aprendizagem, mas não exagere. Concentre-se, aprenda e aja, se necessário.

## **8. Você controla a conversa**

Se você entrar em uma conversa despreparado, será evidente. Escreva suas perguntas com antecedência e as ordene com base nos riscos e os pressupostos que você está preocupado.

Para definir suas hipóteses você pode responder às perguntas da seção anterior, ou fazer uma análise de modelo de empreendimento, ainda que de modo mais simples. Sua metodologia exata não importa tanto quanto o ato de priorizar suas áreas de risco.

Durante a sua entrevista, não leia suas perguntas direto de um pedaço de papel, prefira manter um diálogo fluido (lembre-se, você está desenvolvendo assunto para extrair histórias). Se você descobrir algo interessante, siga o seu instinto e não tenha medo de divergir de suas prioridades iniciais.

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

Ao invés de tentar ir tão longe quanto possível durante toda a conversa, você está realmente melhor fora de zoom em alguns momentos, o que é crítico para o seu negócio. Se você tem uma enorme gama de questões, faça mais entrevistas e divida as perguntas.

**10. Apenas o designer faz pesquisa qualitativa**

Tudo bem dividir e conquistar na maior parte do tempo, mas todos da equipe deveriam 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 o desenvolvimento de clientes na sua primeira semana, mas não sentiu a necessidade de fazê-lo desde então**

É sempre triste ver as equipes de produto começar as coisas com o desenvolvimento de clientes, e então parar completamente uma vez que se está indo. É perfeitamente normal deixar o cliente descobrir o vai e vêm do trabalho. Se sua curva de aprendizado achata, pode fazer sentido pausar ou mudar a sua abordagem. No entanto, você quer construir uma cadência qualitativa regular no processo de seu produto. Ela irá fornecer o complemento necessário às suas métricas quantitativas, porque ela vai ajudar você a compreender as razões por que as coisas estão acontecendo.

**12. Você pede ao cliente para projetar o seu produto para você**

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

## Ressalva

Assim como acontece com todas as dicas sobre “*lean and agile*”, sempre há horas e lugares para quebrar as regras e fazer o que é certo para o seu contexto e seu negócio.

# Glossário

## Experimentos *zelador* e "Mágico de Oz"

Um experimento *zelador* é onde você age manualmente o seu produto. Um exemplo no livro de Eric Ries “*The Lean Startup*” mostra um empreendedor servindo como um *personal shopper* (profissional que ajuda o cliente a escolher corretamente os produtos de acordo com suas condições e preferências) para as pessoas antes de tentar projetar uma solução automatizada. Quando meus colegas estavam testando um serviço de plano de dieta, não queríamos nos apressar para o software antes de testar nossas suposições. Em vez disso, entrevistamos os participantes sobre as suas preferências alimentares, planos de refeição criados manualmente que foram enviados por e-mail a eles por mais de duas semanas, e os entrevistamos em vários pontos o processo. No final das duas semanas, pedimos-lhes para pagar certo montante para continuar, e acompanhados da taxa de conversão.

Um experimento de "Mágico de Oz" é semelhante, com a diferença sendo que o trabalho manual é escondido do cliente. Por exemplo, outro conjunto de colegas testou uma ideia para um sistema de gerenciamento *smart task* para os casais. Os vinte casais participando do teste pensaram que eles estavam interagindo com um sistema de computador, mas na realidade eles trocavam e-mails com nossa equipe, que então processavam os e-mails de acordo. Nós apenas dissemos que os servidores “cairiam” à noite!

## **Produto Mínimo Viável (MVP)**

Um MVP é a menor coisa que você pode criar que lhe dá uma aprendizagem significativa sobre o seu produto. MVP é muitas vezes usado alternadamente com "experiência" na comunidade mais ampla. Eu pessoalmente tendo a reservá-lo especificamente para testes sobre o produto, e não para experimentos relacionados a outras hipóteses de negócio. É melhor pensar sobre MVP's como um processo contínuo, ao invés de uma única etapa. É raro a validação ser totalmente 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 adivinhamos. Não ria -- é realmente verdade. Em seguida, calculamos as consequências da suposição para ver o que, se esta lei está certa, isso implicaria. Em seguida, comparamos esses resultados computados com a natureza, isto é, experimento e experiência. Nós os comparamos diretamente com observações para ver se funciona.

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

É relativamente simples de aplicar o método científico para o negócio. Você aceita que suas ideias são hipóteses. Você as faz as mais específicas possíveis, para que você pode adivinhar os resultados, ou seja, as implicações, as suas hipóteses. Você projeta e executa um experimento. Se os seus resultados hipotéticos não coincidem com os resultados de sua experiência, sua hipótese é

comprovadamente 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 ainda vai precisar aplicar um julgamento e decidir se os erros estão na hipótese ou na experiência.

## Outros Recursos para Aprendizado

### **Autores**

Os dois livros iniciais sobre o tópico de inovação enxuta e desenvolvimento de clientes (*customer development*) são “Startup: Manual do Empreendedor” de Steve Blank e Bob Dorf’s e “A Startup Enxuta” de Eric Ries.

Existe uma tonelada de outros recursos sobre o assunto por aí, desde livros até vídeos e postagens em *blogs*. Ao invés de *links* para itens específicos e consequente perda de novos desenvolvimentos, aqui estão alguns nomes aos quais 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, and Tristan Kromer.

### **Website do *Talking to Humans***

Em nosso *website* [talkingtohumans.com](http://talkingtohumans.com), você pode conseguir os *pdfs* das planilhas e se cadastrar na nossa lista de *emails*, em que nós mandamos ocasionalmente notas baseadas em recursos úteis que descobriremos.

## Por Trás do Livro

*Talking to Humans* foi escrito por Giff Constable, por meio do estímulo e colaboração de Frank Rimalovski do Instituto Empresarial de NYU, e com ótimas ilustrações de Tom Fishburne.



### **Giff Constable**

Giff Constable ([giffconstable.com](http://giffconstable.com)) é um empreendedor e atual CEO da NEO, uma companhia global de consultoria em inovação de produto. Ele assumiu as posições de design de produto e negócios em seis startups, além de providenciar serviços de M&A e IPO para empresas de tecnologia enquanto estava na Broadview/Jefferies.

Ele foi um dos adotantes iniciais e blogueiros do movimento da startup Enxuta, coorganizou o encontro de Lições Enxutas Aprendidas em Nova Iorque com presença de 4.700 pessoas. Além disso, ele tenta retribuir para a comunidade

empreendedora por meio de mentorias e palestras engajadoras. Ele mora nos arredores da cidade de Nova Iorque com a esposa, dois filhos e um Golden Retriever muito indisciplinado.



### **Frank Rimalovski**

Frank Rimalovski tem mais de 20 anos de experiência em comercialização de tecnologia, startups e investimentos de *venture* capital em estágios iniciais. Ele é o diretor executivo do Instituto Empresarial da NYU, diretor administrativo do NYU Innovation Venture Fund, professor adjunto na Escola Politécnica de Engenharia da NYU, e instrutor no programa NSF's I-Corps, tendo treinado e mentorado centenas de empreendedores em desenvolvimento de clientes e metodologias de startup



## 86 Falando com humanos

enxuta. Anteriormente, foi sócio fundador do New Venture Partners, diretor/empreendedor em residência no Lucent's New Ventures Group, e assumiu várias posições no gerenciamento de produto, desenvolvimento de negócios no Sun Microsystems, Apple and NeXT. Ele mora nos arredores da cidade de Nova Iorque com sua esposa, duas filhas e um dócil vira-lata.



### **Tom Fishburne**

Tom Fishburne ([marketoonist.com](http://marketoonist.com)) começou a desenhar cartum atrás de casos da Harvard Business School. Seus desenhos cresceram por meio do “boca a boca” e alcançaram 100.000 leitores de negócios por semana e foram divulgados pelo Wall Street Journal, Fast Company e pelo New York Times. Tom é fundador e CEO da Marketoon Studios, um studio de marketing de conteúdo que ajuda empresas como o Google, Kronos e Rocketfuel atingir suas audiências por meio de cartum. Tom desenha desde os 19 anos nas trincheiras do marketing e da inovação na Method Products, Nestle e General Mills. Ele mora perto de São Francisco com sua esposa e duas filhas.

## Gostou do livro?

Quando Frank me sugeriu escrever este livro, ambos tínhamos o mesmo objetivo de dar um retorno à comunidade. Debatesmos o pagamento pelo livro, e ponderamos se a questão de grátis *versus* pago afetaria a aceitação do livro. Mas, recentemente, decidimos colocá-lo para o mundo gratuitamente.

Se você gostou de *Talking to Humans*, e sente a necessidade de contribuir de volta, nós incentivamos você a pensar em fazer um ou todos os seguintes:

1. Contribua ensinando outro estudante ou empreendedor
2. Doe para uma das nossas causas favoritas: Charity: Water, Girls Who Code, Kiva ou o Instituto Empresarial NYU
3. Compartilhe um link para o site [talkingtohumans.com](http://talkingtohumans.com) ou dê a alguém uma cópia do livro

Se este livro tenha ajudado de alguma maneira, então isso é recompensa o suficiente para nós. É por isso que nós o fizemos.

Giff Constable e

Frank Rimalovski

Setembro 2014

[talkingtohumans.com](http://talkingtohumans.com)

*página propositalmente em branco*

# Elogios para *Talking to Humans*

“*Talking to Humans* é o complemento perfeito para o modelo já existente de trabalho de entendimento do cliente. Se você é professor sobre empreendedorismo ou está começando um startup, você precisa exigir a leitura por seus estudantes e equipe de trabalho. Eu já li.”

Steve Blank, empreendedor e autor de *The Startup Owner's Manual*

“Iniciar a jornada ‘Compreendendo o Cliente’ é o passo mais importante para se tornar um empreendedor de sucesso e ler *Talking to Humans* é o primeiro passo mais inteligente a ser tomado para encontrar e resolver os problemas reais com o cliente”

Andre Marquis, Diretor Executivo, Centro Lester de Empreendedorismo, Universidade da Califórnia Berkeley

“Se *Entrepreneurship 101* é sobre conversar com os clientes, este livro é o programa de estudos. *Talking to Humans* é o guia para desenvolver o produto pedido pelo cliente viabilizando o sucesso de startups”

Phin Barnes, Sócio, First Round Capital

“Muitos empreendedores contratam terceiros para estudar o cliente, mas você deve saber como se faz. *Talking to Humans* oferece exemplos concretos de como recrutar candidatos, conduzir entrevistas, e aprender com o cliente, escutando mais que falando”

Ash Maurya, Fundador de Spark59 e autor de *Running Lean*

“Quando ‘saem do escritório’ muitas pessoas batem e se queimam logo depois do portão e então se perguntam o que aconteceu. *Talking to Humans* é um guia rápido e eficaz de como entrevistas em startups iniciantes devem ser feitas”

Dean Chang, Vice Presidente associado de Innovation & Entrepreneurship, Universidade de Maryland

#talkingtohumans  
talkingtohumans.com