



[Compre o livro ou o audiobook](#)

Guia do Inovador

Como criar ótimos produtos, serviços e experiências que os seus clientes vão adorar

(Innovator's Playbook)

Nathan Baird • Wiley © 2020 • 240 páginas

Inovação / Gestão da Inovação

Ideias Fundamentais

- A inovação de sucesso começa com a equipe certa.
- Para se conectar com os clientes, demonstre empatia, pense como eles pensam e faça o que fazem.
- Com a sua equipe multifuncional, enquadre o máximo de *insights* sobre os seus clientes e produza *briefings* criativos.
- Prepare uma oficina com colaboradores de vários departamentos para aprofundar os *briefings* criativos.
- Crie protótipos utilizando painéis conceituais, *storyboards* e outras técnicas.
- Teste e ajuste as suas ideias antes de lançar o produto final.

Recomendação

O especialista internacional em *design thinking* Nathan Baird explica como as empresas podem criar produtos inovadores com a equipe certa formada por diversas especialidades. Ele explica como demonstrar empatia pelos clientes; mergulhar nas suas vidas diárias; identificar as suas percepções; deixar as ideias marinarem; realizar oficinas para desenvolver *briefings* criativos e selecionar as melhores ideias; criar protótipos, e testar e ajustar o seu produto final.

Resumo

A inovação de sucesso começa com a equipe certa.

Crie uma equipe multifuncional principal – de no máximo dez pessoas – formada por especialistas de várias origens, linhas de pensamento, culturas, idade e gênero. As equipes variam de acordo com o setor, mas provavelmente incluem um líder de projeto – ou inovação – e um gerente de projeto. Envolve especialistas de áreas como pesquisa, marketing, vendas, desenvolvimento/tecnologia, embalagem, cadeia de suprimentos, finanças e design. Um gerente de projeto dedicado deve supervisionar o projeto para que os especialistas possam se concentrar em suas funções individuais sem se preocupar com o panorama geral.

Embora pareça contraintuitivo, criar e inovar exige foco. Lançar um projeto gera energia e incentiva a coesão entre a nova equipe. Abra espaço para que as ideias possam ser nutridas – a sua “oportunidade de inovação”. Analise grupos de clientes e as interações do público com a empresa e aprofunde a sua visão de mercado e o seu entendimento sobre as novas tendências e tecnologias de ponta. Por exemplo, uma oportunidade de inovação pode incluir uma companhia aérea reimaginando como os clientes experimentam voos de longa distância. Subdivida este objetivo amplo em enfoques específicos com a participação de membros de diferentes equipes que trabalham, por exemplo, no planejamento ou na reserva de viagens, no *check-in* e na chegada ao aeroporto de destino; no processo de embarque e no voo propriamente dito. Lembre-se que o seu foco não deve ser muito amplo ou estreito demais.

“É crucial que o seu desafio esteja no ponto ideal, como o prato de mingau perfeito escolhido pela Cachinhos Dourados na casa dos ursos.”

Reformule o desafio para estimular a criatividade. Transforme-o em uma pergunta, como “Como podemos _____?” O cérebro humano está programado para responder mais positivamente à formulação de perguntas. As respostas devem ser empolgantes, centradas no cliente e livres de jargões e soluções prontas.

Para se conectar com os clientes, demonstre empatia, pense como eles pensam e faça o que fazem.

Saiba o que deixa os seus clientes chateados, irritados e felizes. Você não vai conseguir inovar para os clientes se não entender as suas vidas diárias. Realize uma “revisão de conhecimento”, pesquise e relate o que você está enxergando e descobrindo. Uma revisão de conhecimento tem três propósitos: identificar o que você sabe; identificar o que você não sabe; e formar hipóteses que valem a pena ser testadas. O ideal é não

ter que fazer novas pesquisas a cada novo projeto. Revise qualquer pesquisa anterior realizada por sua organização, entreviste colaboradores e procure *online* por pesquisas externas.

Não confie apenas em grupos de foco para descobrir o que os clientes desejam. Encontre várias fontes de pesquisa, incluindo pesquisas etnográficas e observacionais, entrevistas aprofundadas e perfis de clientes “extremos” – aqueles que têm experiências amplas com o seu produto ou serviço. Estes estão fora da sua base principal de clientes convencionais. Para uma empresa de *videogames*, por exemplo, clientes extremos podem incluir um *hacker* de 19 anos que mora no porão dos pais ou um avô que não possui um telefone celular.

Observe as ações dos seus clientes. Passe o máximo de tempo com essas pessoas: vá às compras com elas, observe-as preparando o jantar ou brincando com os filhos no *playground*. Conheça os seus clientes conversando com terceiros que interagem com o seu público-alvo, como professores, pais, motoristas de ônibus escolar, médicos, farmacêuticos, nutricionistas, entre outros. Vá até os clientes onde eles estiverem e estabeleça uma rede o mais ampla possível. Descubra quais desafios estão dificultando a vida dos seus clientes.

“SEJA O CLIENTE. Eu amo essa técnica. Como mencionei antes, como você pode inovar para alguém por quem você não tem empatia? Esta técnica tem tudo a ver com passar algum tempo sendo o cliente – vivendo no lugar deles.”

Entreviste os clientes em pares para obter observações diferentes e permitir que eles troquem ideias e *insights* uns com os outros. Marque entrevistas individuais apenas se você não puder agendar dois clientes ao mesmo tempo. Deixe os clientes à vontade e lembre-os de que tudo o que eles dizem é confidencial. Esteja no controle mantendo uma atitude positiva, utilizando uma linguagem corporal encorajadora e controlando a entrevista caso os clientes se desviem demais do assunto. Tome notas. Mantenha a objetividade. Permita que os clientes digam tudo o que pensam; deixe as suas próprias opiniões fora do processo de entrevista.

Com a sua equipe multifuncional, enquadre o máximo de *insights* sobre os seus clientes e produza *briefings* criativos.

Absorver *insights* requer empatia, pensamento crítico, intuição, interpretação, experimentação e deixar marinar as suas ideias anteriores – uma característica dos pesquisadores qualitativos que você pode desenvolver. Por exemplo, o popular programa de TV *Top Gear* vinha perdendo espectadores até que os produtores acrescentaram mais humor e interação com os personagens – permitindo que a atração se tornasse o programa de carros mais assistido na TV.

Prepare uma ou mais reuniões com a sua equipe multifuncional. Divida o grupo em pares ou trios e peça para que criem histórias sobre os clientes. Anote as ideias em um quadro branco ou *flip chart*. Amplifique os *insights* perguntando aos criadores das histórias o que eles acham que o cliente pensa e sente. A contação de histórias se mostra mais eficaz quando as pessoas procuram enxergar as coisas sob uma nova perspectiva, com curiosidade e confiança na sua intuição. Enquadre o cliente-alvo e a situação; forneça o máximo de contexto; especifique a necessidade ou problema e pergunte por que o cliente deseja resolver a situação.

A seguir, desenvolva no mínimo 12 *briefings* criativos com *insights* sobre o cliente. Cada *briefing* deve conter um título, o contexto para definir o cenário, a percepção do cliente e várias perguntas para ajudar

você a abordar a solução sob ângulos diferentes. Não deixe que eventuais crenças negativas bloqueiem a criatividade.

“Neste estágio da jornada de inovação, uma ideia pode ser morta por um bocejo, uma risadinha, um comentário do tipo ‘já tentamos isso antes’ ou alguma outra forma de julgamento.”

Prepare uma oficina com colaboradores de vários departamentos para aprofundar os *briefings* criativos.

Reúna equipes formadas por colaboradores de diferentes departamentos, incluindo designers e desenvolvedores. Evite pessoas negativas que costumam matar a criatividade. Estabeleça quatro equipes de cerca de seis pessoas cada, embora algumas equipes possam ter de quatro a oito pessoas – uma oficina ideal tem de 16 a 32 participantes. Uma ou duas semanas antes da oficina, circule os *briefings* criativos elaborados anteriormente para que as pessoas tenham tempo de lê-los e absorver as informações. Se a sua oficina durar mais de um dia, forneça um intervalo entre as sessões.

Prepare uma sala ampla, confortável e com muita luz natural. Ofereça bebidas e lanches e crie um ambiente descontraído e divertido. Dê tempo para pausas. Encontre maneiras de estimular a criatividade. Certifique-se de que o espaço físico tenha quadros brancos ou papel onde as pessoas possam rabiscar e prepare os equipamentos necessários para apresentações, vídeos ou música.

As oficinas mais criativas duram de meio dia a dois dias inteiros. Dê aos participantes uma visão geral do programa, estabeleça as regras e aloque pessoas nas equipes. Antes de investir tempo e recursos em protótipos, o ideal é que surjam pelo menos duas ideias por *briefing* criativo – o grupo vai aprofundar os 12 *briefings* e preparar 24 ideias para selecionar as melhores. Determine os maiores riscos de cada ideia. Termine a oficina com uma apresentação das ideias principais. Reúna a equipe multifuncional no dia seguinte ou dois dias após a oficina por duas a três horas para discutir as etapas de implementação.

Crie protótipos utilizando painéis conceituais, *storyboards* e outras técnicas.

A maioria das empresas desenvolve a prototipagem por meios tradicionais, como painéis conceituais, *storyboards*, dramatizações e protótipos físicos. Os painéis conceituais funcionam bem. Eles podem incluir fotos e listar as oportunidades, propostas e razões para acreditar no seu conceito. Os *storyboards* são ótimos para visualização e um bom substituto para quando surgem dificuldades na construção de um protótipo físico. Para preparar um *storyboard*, elabore de seis a oito quadros e preencha cada um com uma imagem e uma breve descrição. No final, o *storyboard* deve mostrar como um cliente percebe um problema, encontra a sua solução e compra o seu produto ou serviço.

“Outra forma de prototipar e testar uma experiência, processo ou serviço é com uma dramatização. A chave para uma boa dramatização é garantir que um cliente real faça o teste.”

Experimente, pratique, anote qualquer *feedback* dos clientes e repita estas etapas até ter dados suficientes para criar um protótipo. Crie um protótipo físico rudimentar com placa de espuma, plástico, massinha,

peças de Lego, papel de rascunho, ou outros materiais. Teste e ajuste; anote eventuais falhas e experimente com clientes reais. Durante os estágios iniciais dos testes, contrate pesquisadores quantitativos e qualitativos especializados para mobilizar outros recursos. Organize no mínimo três grupos de foco por cada segmento de cliente-alvo, caso dois grupos forneçam informações conflitantes. Você e sua equipe devem observar o maior número possível de grupos.

“É ver para crer. Observar uma experiência contextualizada em primeira mão serve para avaliar as recomendações e tomar uma decisão.”

Dê aos pesquisadores pelo menos mais uma ou duas semanas para escrever os seus resultados após a conclusão dos experimentos. Não pule este último passo. Realize uma sessão de esclarecimento com a equipe multifuncional e demais *stakeholders*.

Teste e ajuste as suas ideias antes de lançar o produto final.

Identifique se existe um mercado apropriado e amplo o suficiente para a sua solução e se você tem um modelo de negócios viável. Entenda o seu cliente-alvo. A Nespresso, por exemplo, não procura servir a todas as pessoas nem mesmo a todas as pessoas que bebem café. Os clientes-alvo querem café no “estilo cafeteria” sem sair de casa e estão dispostos a pagar mais por qualidade e conveniência. Avalie todos os riscos do seu produto ou serviço. Elabore experimentos, crie protótipos e teste; absorva tudo o que aprender; então construa e lance o seu produto.

Infelizmente, a maioria das inovações falha porque os designers gastam 90% do seu tempo nas funcionalidades do produto ou serviço em vez de investir a maior parte do tempo observando e interagindo com o público-alvo, afirma o especialista em gestão de inovação Robert Cooper. Seguir os passos acima garante um ótimo produto capaz de satisfazer os seus clientes.

Sobre o autor

Fundador e diretor administrativo da Methodry, **Nathan Baird** é especialista em *design thinking*.



Você gostou deste resumo?
[Compre o livro ou o audiobook](http://getab.li/44952)
<http://getab.li/44952>