

Por *Bettina Büchel*

Artigo escrito em parceria com os professores Cyril Bouquet e Jim Pulcrano, do IMD.

Esteja você buscando entregar novas ofertas aos clientes ou aumentar a eficiência operacional dentro da empresa, três abordagens metodológicas podem ser utilizadas

Muitos executivos que conhecemos no IMD fazem a seguinte pergunta: como podemos usar as novas tecnologias – seja a internet das coisas, robótica, inteligência artificial ou outras – para transformar os nossos negócios?

Nossa resposta é sempre a mesma: a tecnologia é o meio para determinado fim – não a finalidade em si.

Esteja você buscando entregar novas ofertas aos clientes ou aumentar a eficiência operacional dentro da empresa, três abordagens metodológicas podem ser utilizadas – design thinking, métodos rápidos de trabalho e mentalidade do realizador – que, quando combinadas, podem gerar valor para o seu negócio.

O ponto de partida para qualquer solução tecnológica precisa ser o cliente ou usuário final. É aqui que entra o design thinking.

Design thinking é uma abordagem centrada nas pessoas que fundamentalmente reside em dois princípios essenciais: empatia e objetividade.

Empatia – Para inovar, você precisa entender as pessoas que está tentando servir, os ambientes e contextos nas quais elas operam e as interações que elas têm com o mundo. Toda inovação começa com a observação: por meio da empatia, você pode identificar os problemas cotidianos das pessoas em suas vidas ou trabalhos. É importante documentar suas observações cuidadosamente: notas, fotos, vídeos, entrevistas, citações dos clientes. Essas observações devem ser compiladas em um diário que ajudará você a entender o que o cliente faz, pensa e sente. Em troca, essas observações proporcionarão insights que podem ajudar você a identificar e priorizar oportunidades para inovar.

Objetividade – Nessa fase, você também deve manter a mente aberta e evitar a prisão do preconceito, que pode turvar seu pensamento. O desafio para os líderes é agir como antropólogos, que mergulham no contexto do usuário para ver o mundo de sua perspectiva – e entender a realidade como ela é, não como ele gostaria que fosse.

Veja o exemplo da Ooredoo, uma empresa de telefones celulares com quem trabalhamos no IMD. A imagem abaixo mostra como eles mapeiam a experiência dos consumidores – desde a primeira demonstração de interesse na marca até a formação de um verdadeiro relacionamento. De início, as equipes visualizam a jornada de experiência do consumidor antes de resumir o que os clientes esperam em cada estágio e como a atual performance organizacional pode ser comparada com as expectativas dos clientes. ([Clique para ampliar](#)).



Por meio do mapeamento da jornada do consumidor, a Ooredoo entende como de fato interage com os clientes nos vários pontos de contato e quais problemas ou momentos mágicos são

criados no processo. A empresa documenta cuidadosamente e descreve as atividades que engajam o cliente, revelando os esforços desnecessários que poderiam ser removidos para aumentar a satisfação e chegar a um futuro ideal (ou experiência enriquecida) na perspectiva do cliente.

Métodos ágeis de trabalho

Descobrir e mapear visualmente um futuro ideal de, por exemplo, o que a experiência do cliente poderia ser é o ponto de partida para ter uma abordagem ágil para trabalhar em cima das soluções. Os métodos ágeis de trabalho são utilizados há quase 15 anos e têm suas próprias práticas e filosofias.

A abordagem ágil tende a enfatizar a máxima criação de valor ao "desenfatizar" especificações e processos (o típico produto oferecido pela empresa no passado) em favor da construção de valor para o cliente. O valor é idealmente entregue no mapeamento da jornada do usuário e isso se torna o ponto de partida para pensar em soluções potenciais. Em última análise, a solução precisa ser quebrada em como queremos que a experiência do usuário seja assim que o produto, serviço ou melhoria no processo esteja disponível. Isso significa identificar cuidadosamente as tarefas que os usuários desempenham, os benefícios que eles querem conquistar e usar, por exemplo, o método Scrum para desenvolver os recursos desejados pelos usuários.

Scrum é um método ágil, iterativo e incremental de desenvolvimento de software para o gerenciamento de produtos ou projetos de aplicações. O termo "scrum" vem do rugby, esporte de origem inglesa, e significa reiniciar o jogo após uma infração leve. O Scrum é um método organizado para equipes se engajarem em regras claras e procedimentos a serem seguidos. Na área de desenvolvimento de software, o scrum se refere a um processo holístico de gerenciamento de projetos desempenhado por uma equipe multidisciplinar através de múltiplas fases. O dono do produto representa a voz do cliente e define e prioriza recursos (tipicamente em histórias dos usuários) que são incluídos no backlog do produto. A equipe de desenvolvimento então implementa os recursos escolhidos em ciclos curtos e precisos: os chamados sprints. O resultado de cada sprint é um produto funcional que evita falhas críticas. Essencialmente, a abordagem ágil pode ser aplicada a soluções de desenvolvimento usando tecnologias como robótica, internet das coisas ou inteligência artificial para criar novos produtos, serviços ou um processo melhor. E qual seria o papel da mentalidade do realizador nesse contexto?

Mentalidade do realizador

Argumenta-se com frequência que estamos vivendo na economia da realização, onde cada garagem é uma micro-fábrica em potencial. Empreendedores estão usando ferramentas de produção em fábricas, de montagem de eletrônicos a lasers e impressão 3D, à criação de representações físicas de suas ideias inovadoras e avaliação da aceitação do mercado.

Para testar as suposições subjacentes das soluções tecnológicas que você está desenvolvendo, é preciso prototipar com o espírito de "testar antes de fazer". A prototipação frequentemente é a primeira fase do desenvolvimento de produto, serviço ou processo interno e difere da prototipação (ver figura abaixo; [clique para ampliar](#)).



Enquanto a abordagem concencional de prototipação envolve criar uma representação verdadeira da real solução, prototipação refere-se a conceitualizar a solução para que você tenha um rápido feedback dos usuários. É uma ação rápida e de baixo custo, pode ser até um esboço em um pedaço de guardanapo, com a única exigência de que as pessoas certas estejam no recinto. Nesse estágio, não é necessário construir a solução definitiva, mas compartilhar os benefícios em "potencial" de maneira que os usuários possam entender o que o serviço ou produto final poderá entregar. Pretótipos também podem ser vistos como maquetes para extrair feedback. Um pretótipo não deve envolver críticas ou sugestões.

Isso significa que não podemos aprender com clientes e usuários a menos que possamos ter feedback desde o início acerca das soluções em potencial ao fazer as perguntas certas. Se você pergunta ao usuário se o produto deveria ser azul ou verde, vai aprender pouco além de sua preferência de cor. Mas se você pedir "conte-me uma história" ou mesmo "mostre-me como você enxergaria esse objeto se ele fosse verde", terá uma riqueza de dados que ajudará

a seguir em frente ao desenvolver uma solução melhor para o problema do usuário. A prototipação nos permite melhor entender os tipos de recursos de produto que precisariam ser desenhados e implementados. Isso geralmente requer a criação de histórias do usuário que podem ser resumidas da seguinte maneira:

"Como um [tipo de usuário], eu quero [algum benefício] para que eu consiga realizar [determinada tarefa] em um [contexto específico]"

O próximo passo é priorizar essas histórias de usuários para que elas possam ser compreendidas por uma equipe ágil de projetos motivada para entregar o maior valor possível ao usuário final. A prototipação é seguida pela prototipação. A prototipação envolve a criação de maquetes de alta fidelidade que representam melhor o produto final. Elas são mais caras e complicadas de serem construídas, em comparação à etapa anterior.

Tudo gira em torno do usuário final

Design thinking, abordagem ágil e mentalidade de realizador são métodos focados na perspectiva do usuário para criação de valor e orientação das pessoas para o centro da abordagem. Eles também abrem uma nova maneira de trabalhar, fundamentalmente diferente da abordagem gerencial em uma organização. Quando se trata de usuários finais, projetos de gestão com um princípio de cachoeira e tomadas de decisão apenas em alguns pontos da hierarquia devem ser atirados pela janela em benefício de equipes empoderadas que mantenham o foco em entregar valor aos clientes.

Fonte: www.administradores.com.br - Acesso em 13/12/2017

* Cyril Bouquet é professor de Estratégia e Inovação. Jim Pulcrano é professor adjunto com foco em empreendedorismo. Eles conduzem o novo programa do IMD com EPFL: Transform TECH, onde executivos aprendem como transformar suas empresas com novas tecnologias.