



WHITE PAPER | FULL AGILE | METODOLOGIAS ÁGEIS

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.

Alameda Santos, 2441, g., Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil

(11) 4561 0731 | (11) 4561 0738 | (11) 96930 6083 | www.inovaconsulting.com.br



INOVA CONSULTING & INOVA BUSINESS SCHOOL

Uma empresa global especializada e focada em

FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO

TRENDSINNOVATION

01

PESQUISA

Drivers de mudança
Estudos prospectivos
Mapping de cenários
Estudos de tendências
Foresight de negócio
Trend tracking
Coolhunting

02

CONSULTORIA ESTRATÉGICA

Gestão da Inovação
. Trendsinnovation
. Cultura de inovação
. Inovação disruptive
. Inovação aberta
Planejamento Estratégico
Transformação Digital
Business Model Validation
Full Agile

03

CONSULTORIA SETORIAL

Indústria & Supply 4.0
Agro Business & Digital
Farming

04

EDUCAÇÃO EXECUTIVA

Mba Executivo T&I; Pós-mba T&I; CEO T&I; Conselheiros T&I; Pós-graduação NeuroMarketing; Pós-graduação Economia Criativa; Masters; Nanodegrees; Inova Day; FTI Summit; Programas In Company; Palestras & Seminários; Advisor & Mentoring; Universidade Corporativa; Lifelong Learning

TRENDSINNOVATION

Mapear e identificar as transformações que ocorrerão no futuro (futurismo), através do estudo e análise dos movimentos prospectivos (foresight) e das tendências que se manifestam a nível global.

Gestão de inovação e planeamento de negócio como vantagens competitivas sustentáveis, através de melhorias permanentes e consistentes, que asseguram o resultado e a perenidade da empresa.

Usar o conhecimento gerado pelas Tendências para a Inovação Estratégica nas empresas.

www.inovaconsulting.com.br | www.inovabs.com.br

Introdução

O surgimento de novas tecnologias e os acontecimentos à nossa volta já estão exponenciais. É a aceleração da aceleração.

Não podemos, por isso, continuar trabalhando com uma gestão linear, como se estivéssemos esperando que o tempo lá fora se curvasse à nossa vontade.

Pensando em todas as ferramentas que nos trouxeram até aqui, tente lançar mão delas para enfrentar a sua nova concorrência. Por quanto tempo se pode discutir as barreiras de entrada para uma fintech no setor financeiro? De quanto tempo dispomos para redescobrir pontos fortes e fracos num mundo onde o cliente muda de um dia para o outro? De que serve a análise construída no dia de ontem? Como discutir a adequação do seu produto – e da sua estrutura de produção – em um ambiente que é constantemente bombardeado por novas tecnologias? E quanto à velocidade das mudanças climáticas? Pode se considerar que mudanças corporativas lineares com expectativas lineares de resultado possam fazer frente à mudanças exponenciais?

É por isso que hoje podemos utilizar outros tipos de ferramentas que até pouco tempo existiam apenas nas empresas de alta tecnologia, para a gestão mais eficaz das empresas de setores mais tradicionais. Dentro do xadrez corporativo os setores mais tradicionais se espelhavam na concorrência para iniciar uma mudança em sua estrutura. E como a concorrência fazia o mesmo, a possibilidade de grandes mudanças disruptivas nestes setores era pequena. A movimentação era lenta, o que não é o padrão de hoje.

As empresas de tecnologia, mais especificamente as desenvolvedoras de software e o ecossistema de startups, criaram conceitos importantes para o desenvolvimento destas ferramentas de gestão. Como elas poderiam ser geridas pelas mesmas ferramentas das empresas tradicionais se as empresas de tecnologia propunham soluções para um mundo diferente? A ousadia de alguns foi responsável pela mudança na forma de encarar os desafios da gestão. Mais que a ousadia, podemos dizer que os testes controlados e sua rápida análise foram o que levaram às mudanças.

Introdução

E não são simples mudanças, pois que tem força suficiente para alterar o mindset das pessoas envolvidas. Isso acontece desde que os envolvidos estejam dispostos à mudança. E como a cultura das empresas é influência da interação dos diversos mindsets de seus colaboradores, esta cultura pode ser alterada. Por esta razão é preciso deixar claro que a cultura da empresa pode ser alterada a partir do uso prático destes métodos e ferramentas. Estariam as empresas preparadas para esta mudança de cultura? Esta não é uma pergunta para ser respondida sem o devido cuidado com as suas implicações.

A cultura de uma empresa existe independentemente de ter sido escolhida – ou moldada – pelas pessoas que a compõem. Na maioria dos casos, no momento da sua criação de uma empresa pouco tempo e esforço são dedicados para a definição e formação de uma cultura. Mas mesmo assim ela se forma. Cria vida própria através das crenças e atitudes das pessoas que passam pela empresa. Esta cultura acaba por criar comportamentos no grupo que determinam como uma empresa se relaciona com o mundo externo, com as novidades que surgem e com as mudanças do ambiente externo. Muitas vezes são comportamentos de aceitação e preparação para mudança, porém em alguns casos o comportamento é de rejeição à mudança e proteção do ambiente interno, minimizando problemas e justificando as condições atuais.

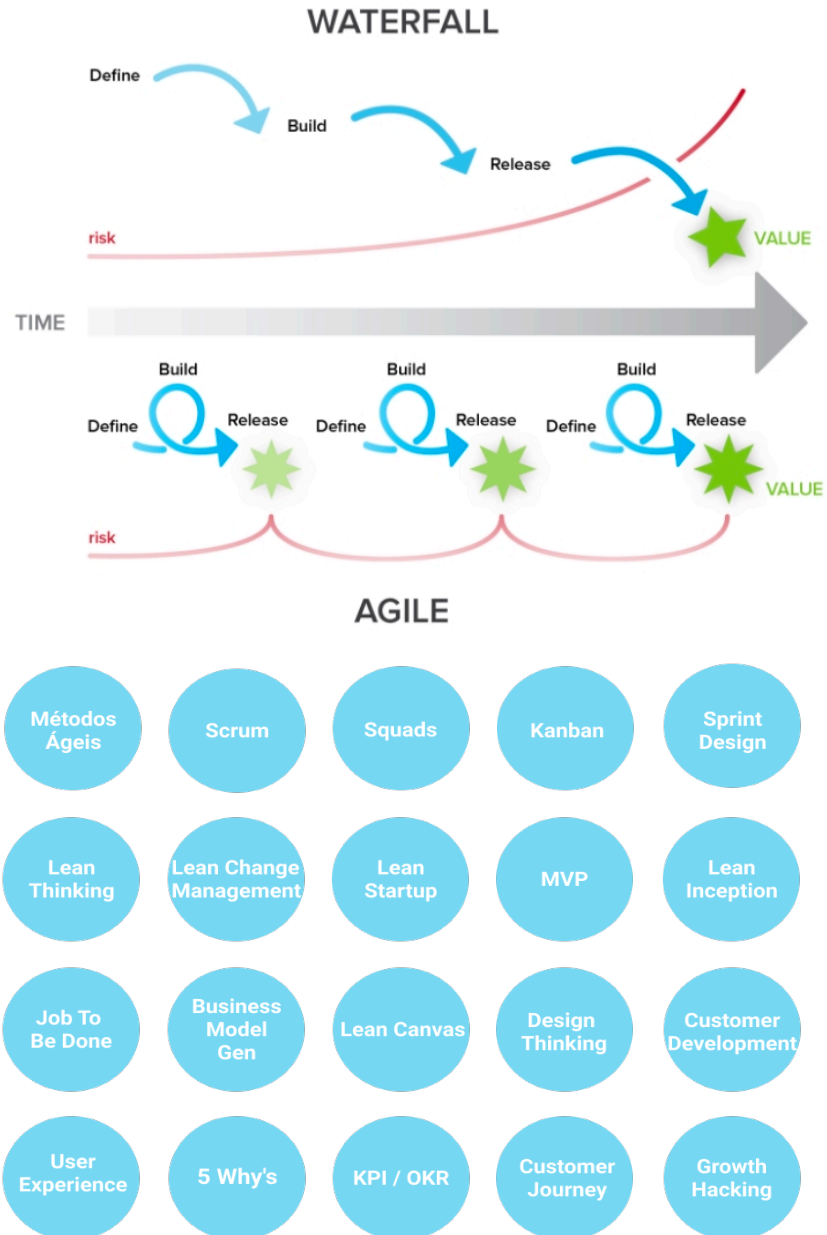
Em um primeiro momento estas novas ferramentas e métodos de gestão criadas pelas empresas mais modernas podem enfrentar uma oposição da cultura tradicional, se esta está constituída dentro da empresa. É normal que haja um movimento de defesa inconsciente que acaba por preservar as práticas do dia-a-dia e assim o status quo. A insistência e repetição do uso destas novas ferramentas e metodologias tem o poder de promover a mudança da cultura da empresa, no sentido de dar mais agilidade às decisões e assim ao metabolismo de seus processos. Aos poucos as pessoas vão percebendo as vantagens de seu uso e os ganhos que são alcançados com as novas práticas. Tanto melhor se a empresa já possui as características de adaptação ao novo, facilidade de reordenação de processos e disposição para mudança. Dizendo de uma maneira óbvia, porém bastante sincera, não haverá mudança na empresa se ela quiser mudar sem mudar nada. O efeito da mudança é a transformação. Ao mudar, a empresa poderá se tornar outra empresa. Estamos preparados para isso?

Métodos e Ferramentas

Várias metodologias são hoje utilizadas quando se fala de abordagem ágil. Na Inova essa abordagem completa, definida como Full Agile, compreende 20 metodologias, que se enunciam abaixo e se detalham ao longo deste documento e que são hoje um contraponto à abordagem tradicional de gestão, designada de *waterfall* (queda de água).

O Full Agile da Inova considera:

1. Job To Be Done
2. Customer Development
3. Kpi e Okr
4. Squads
5. Growth Hacking
6. Lean Thinking
7. Lean Startup
8. MVP
9. Lean Inception
10. Business Model Generation
11. Jornada Do Cliente
12. Sprint Design
13. Design Thinking
14. 5 Why's
15. Métodos Ágeis
16. Kanban
17. Scrum
18. User Experience
19. Lean Change Management
20. Lean Canvas



Nas páginas seguintes cada uma destas metodologias será detalhada em termos de conceito, aplicabilidade e entregáveis por metodologia.

Full Agile Inova



Nas páginas seguintes cada uma destas metodologias será detalhada em termos de conceito, aplicabilidade e entregáveis por metodologia.

1. JOB TO BE DONE

1. Objetivo: Entender o conceito de Proposta de Valor, ou seja, qual problema do cliente ajudamos a resolver;
2. Aplicação: Investigar a fundo em qual negócio (setor) a empresa atua e qual problema ele resolve;
3. Metodologia: Brainstorming para busca do negócio / Proposta de Valor utilizando os conceitos de Clayton Christensen;
4. Entregável: Dinâmica de construção do JTBD de um produto ou empresa.

O Job To Be Done (#JTBD) é um conceito que apesar de ter sido mais comentado nos últimos anos não é necessariamente novo. Ele considera que as pessoas não escolhem bens e serviços para atender necessidades e sim para ter seus problemas resolvidos.

Segundo Clayton Christensen, a maneira como ensinamos marketing é o problema desse desencaixe entre o desejo do cliente em ser melhorado de alguma forma e as ofertas de bens e serviços ao mercado.

Ele sustenta que as pessoas buscam um soluções para problemas e não atendimento de necessidades. Pode parecer uma diferença semântica menor, mas o conceito nos leva a insights muito mais produtivos.

Por exemplo, ninguém compra pneus para seu carro pensando em algo que tenha durabilidade e gere atrito necessário para o bom desempenho do veículo. As pessoas desejam se sentir seguras e proteção para sua família. As pessoas não compram jornais ou revistas para aquisição de conhecimento, mas querem ser modificadas pelo conteúdo destas publicações.

2. CUSTOMER DEVELOPMENT

1. Objetivo: Entender e validar uma solução com o cliente antes de ir para o mercado;
2. Aplicação: Estruturação e organização de ideias antes de maiores investimentos;
3. Metodologia: Métodos de busca e exploração do framework de desenvolvimento com o cliente de Steve G. Blank;
4. Entregável: Dinâmica de criação de ideias de descoberta e validação da solução para o cliente.

O Customer Development ou Desenvolvimento com o Cliente é um conceito criado por Steve Blank para validação de ideias de novos negócios, muito adotado por startups.

É um erro a utilização do método do Desenvolvimento de Produto quando se está propondo alguma solução que ainda não existe no mercado. Como se pode prever uma demanda se a solução a ser apresentada é nova para o mercado? Por isso, Steve Blank propôs uma sequência de ações que visam entender primeiro o cliente, validar uma solução para depois se pensar em maiores investimentos.

No começo dos anos 2000 a questão que ficava era por que algumas empresas que se utilizaram da internet sobreviveram ao estouro da bolha das ponto-com e outras não. A questão era que algumas tiveram o cuidado de antes de criarem o conceito do produto se preocuparam em entender qual era o problema enfrentado, fazendo esta descoberta com o cliente. É a ideia de sair do escritório e acompanhar o cliente no seu cotidiano. Em seguida, com uma possível solução é feita a validação da solução junto ao cliente. Em caso de não haver validação deve-se retornar à fase de descoberta. Estas duas fases fazem parte da busca por entender o problema e validar uma solução. Em seguida parte-se para a exploração da solução, buscando as possibilidades de geração de demanda. É muito importante que a solução possa proporcionar um rápido crescimento. É nesta fase que os clientes devem ser informados sobre a solução e se analisar sua adesão. Em seguida, já se conhecendo o mercado a partir deste ponto chegamos à fase de criação de uma empresa.

3. KPI e OKR

1. Objetivo: Entender o que são indicadores e a importância de monitoramento das métricas que interessam;
2. Aplicação: Desenvolvimento de controles e monitoramento de objetivos e projetos;
3. Metodologia: Estruturação das métricas que interessam com detalhamento de como calcular e onde buscar os dados;
4. Entregável: Treinamento para detalhamento e aplicação do cálculo das métricas em caso real.

Objetividade. É disso que precisamos. Muitas vezes nos perdemos no emaranhado de estratégias e planos de ação sobre o que deve ser feito, quando deve ser feito e de que modo ser feito. Um risco é perder de vista os objetivos definidos, pois se corre o risco de acabar enredados pelas estratégias e transformá-las num fim em si mesmas. Objetivos devem ser estabelecidos com o princípio do Objetivo SMART. Este é um acrônimo (originalmente do inglês) para determinação de um objetivo específico, Mensurável, Atingível, Realista e orientado no Tempo. Sem ele a determinação de métricas pode ficar sem uma amarração ou uma ancoragem, dificultando a avaliação dos esforços. Sendo assim é importante não perder de vista quais são as métricas que interessam, também conhecidas como KPI's (*Key Performance Indicator*). Uma vez definidos os objetivos de um plano, como saberemos se as estratégias e ações estão nos encaminhando a eles? Métricas são os componentes de um painel de controle. Métricas compartilhadas e acompanhadas pela equipe tem o grande poder de unir seus integrantes com foco no resultado. Além disso, deve-se levar em conta o que medir, quais as métricas que interessam e como devem ser calculadas. São questões objetivas que devem ser tomadas com muito cuidado. Recentemente outro termo começou a ser utilizado no lugar do KPI, mas trata-se de uma adaptação do KPI à uma abordagem mais ágil. São os OKR's, do termo em inglês *Objectives & Key Results*. É uma metodologia que começou a ser utilizada pela Intel e depois adotada pelo Google, que desejava métricas que não fossem revisadas anualmente, mas que poderiam haver mudanças durante este período. A definição de um OKR começa com a determinação de um objetivo que unifique e dê foco nos esforços da equipe e o estabelecimento de um conjunto de métricas que acompanhadas e monitoradas nos dão indicação do atingimento dos resultados esperados.

4. SQUADS

1. Objetivo: Construir times orientados para projetos ágeis com integrantes de várias áreas e gerando compartilhamento de resultados;
2. Aplicação: Integração de pessoas à projetos e objetivos comuns;
3. Metodologia: Estruturação de equipes em Tribos, esquadrões e comitês, conforme necessário;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática de construção de squad.

Os modelos de gestão das últimas décadas nos levaram a divisão das empresas em silos por especialização. Nada mais recomendável, visto que a complexidade da evolução dos negócios nos leva a especificidades que tornam impossível que uma só pessoa desenvolva habilidades tão diversas e refinadas. As grandes empresas também definiram seus departamentos com a intenção de haver uma cadeia de comando/controlado eficaz. Este é o movimento óbvio da boa administração. Porém esta divisão gerou um efeito colateral indesejado: a inevitável independência e autonomia de um departamento ou vários departamentos. Os momentos de crise trouxeram para algumas pessoas dentro destes silos um sentimento inconsciente de autopreservação. Além de sustentar uma competição entre silos rivalizados, o que por si não seria nem um pouco desejado. Não é preciso dizer que um clima organizacional permeado por disputas insanas entre partes da empresa fazem com que se perca o foco dos objetivos da corporação.

Visando trabalhar em sentido contrário, na busca de uma otimização de recursos financeiros e de tempo, os métodos ágeis tem provocado grandes mudanças nas empresas. Uma delas é a criação de Squads (esquadrões), grupos com a característica de serem multidisciplinares. Um squad se forma para trabalhar em um projeto específico, com um objetivo determinado. Assim muitas vezes podemos formar um squad que envolva integrantes de logística, compras, produção, financeiro e vendas. O que competências tão diferentes podem fazer? Justamente resolver problemas através da interação entre eles, quando todos passam a entender as preocupações de cada setor e buscar uma solução negociada, sempre voltada à obtenção do resultado esperado. É preciso maturidade para se trabalhar desta forma. Muito provavelmente as empresas terão grandes barreiras para implantação de squads em toda a empresa devido às barreiras culturais existentes.

5. GROWTH HACKING

1. Objetivo: Entender o que é o método de crescimento rápido através de um funil de marketing;
2. Aplicação: Desenvolvimento de estratégias de crescimento de vendas e/ou conversões;
3. Metodologia: Estruturação de ações com o framework do GH (Análise/Ideation/Prioritize/Test);
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O Growth Hacking é um processo iterativo de busca de crescimento rápido através de um funil de marketing. O hacking é um atalho para o crescimento, buscando entender o comportamento do cliente rapidamente para aumentar rapidamente as conversões dentro do funil de marketing.

O funil de marketing é formado por 4 camadas ordenadas da seguinte forma do topo (entrada) ao fundo (saída): Aquisição, Ativação, Retenção e Receita. O processo é uma sistematização de ações e controles para aumentar as conversões em cada etapa do funil. Essa sistematização começa com a decomposição da jornada do cliente em etapas menores dentro da tomada de decisão, visto que as pessoas dificilmente realizam uma compra imediatamente após serem impactadas por uma oferta de um determinado produto. O que normalmente acontece é que temos que ter estratégias diferentes para aumentar a conversão em cada etapa do funil. Por exemplo, a estratégia para aumentar a aquisição de clientes (levar clientes a uma página, por exemplo) é diferente de uma estratégia para fazer com que ele navegue por uma página procurando os produtos que deseja. É preciso construir esse caminho e a forma como o Growth Hacking trabalha é realizando experimentos e medindo os resultados destes. Portanto, não existe uma fórmula que funcione para qualquer empresa ou produto, visto que muitas variáveis estão envolvidas. Mas é possível sistematizar este processo.

O Growth Hacking deve ser pensado para aumentar o conhecimento e entendimento do mercado. Para isso envolve profissionais com diferentes habilidades. Os princípios de utilização, independentemente dos negócios que usam Growth Hacking, sejam eles físicos ou digitais, são os mesmos.

6. LEAN THINKING

1. Objetivo: Entender o que é e como aumentar o valor para o cliente através da eliminação de desperdícios;
2. Aplicação: Restruturação de processos, eliminação de desperdícios criando fluxo para a entrega de valor ao cliente;
3. Metodologia: Utilização dos princípios da Filosofia Lean empregada na Toyota com o framework de 5 passos (Value/Map/Flow/Pull/Perfection);
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em um processo.

Talvez este seja o método – que de tão importante tratamos por “pensamento” ou “filosofia”, uma maneira de pensar – que entre todos foi o único dos que tratamos aqui que veio da indústria manufatureira e não de uma indústria de tecnologia. Nascido na Toyota, o método foi a maneira encontrada pela montadora para melhorar a capacidade de produção ao mesmo tempo que a qualidade do produto final. Antes deste conceito, uma produção em larga escala pressupunha um nível relativamente alto de falhas, inconformidades, desperdício e retrabalho.

O conceito de Lean Manufacturing (Fabricação Enxuta) tem como princípio fundamental maximizar o valor para o cliente ao mesmo tempo que elimina desperdícios. A solução está na preocupação com os fluxos de produtos e serviços desde os insumos até o cliente final. Em uma frase podemos dizer que o conceito significa “Realizar mais o que importa eliminando o que não importa”. Como a concorrência hoje se dá através de cadeias de valor, onde cada etapa do processo agrega valor ao cliente, a necessidade de monitoramento e melhoramento do fluxo de produção é constante. Ao contrário de um departamento de qualidade no final de um fluxo de entrega de um serviço ou produto, através do pensamento Lean a busca da qualidade é função de cada tarefa, cada processo. Por isso existe uma implicação constante na interdependência das tarefas. Contrariando o mito que o pensamento Lean só se adapta à manufatura, temos na prestação de serviços os resultados mais rápidos de serem sentidos com a sua implementação. Pelo fato de os serviços serem “puxados” através de uma solicitação e começarem a ser produzidos neste instante e – obviamente – não serem estocáveis, a aplicação do conceito Lean é rápida, tanto de entendimento quanto de aplicação prática. Tanto em produtos como em serviços, o pensamento Lean é uma constante luta contra a complexidade, buscando a fluidez não tendo um fim, um ponto de chegada.

7. LEAN STARTUP

1. Objetivo: Entender o conceito de Lean Startup e como desenvolver ideias através do ciclo de Lean Startup;
2. Aplicação: Desenvolvimento de produtos e serviços pensando como uma Startup;
3. Metodologia: Método de desenvolvimento de P&S através do ciclo Build/Measure/Learn criado por Eric Ries;
4. Entregável: Dinâmica para criação de uma primeira versão de MVP (MVP 1.0) com métricas.

O conceito de Lean Startup (Startup Enxuta) nasceu do “empréstimo” do termo Lean, nascido na Toyota, para o mundo das startups. O termo foi criado por Eric Ries, autor do livro de mesmo nome, que desenvolveu o conceito pensando em como buscar soluções mais simples que pudessem apresentar uma ideia e testá-la antes de altos investimentos. Levando em consideração que uma startup é uma hipótese a ser testada, como podemos validar uma solução antes de um investimento de grande soma? A solução é o ciclo da startup, criado por Ries que começa com a construção de um MVP (Mínimo Produto Viável, do termo em inglês), medindo os resultados dos testes deste junto aos clientes. Tudo parte de uma ideia de solução de um problema do cliente. Pensada como uma possível solução a ideia deve ser considerada apenas uma hipótese. O ciclo da Lean Startup começa com a construção do MVP e sua oferta para teste junto a potenciais clientes. Qual a resposta dos clientes? A solução foi aprovada ou rejeitada? Esta é a fase de medições, onde se levantam todos os dados possíveis. Com os dados levantados, a terceira fase é o momento de aprender com as informações. Quais são as conclusões sobre os próximos passos e versões do MVP apresentado na primeira vez. Uma nova versão do MVP começa a partir daí para mais um ciclo e assim sucessivamente.

Desde seu lançamento, o conceito de Lean Startup se mostrou como uma excelente alternativa à elaboração de um plano de negócios para uma solução inovadora. Planos de Negócios dão maiores resultados em um mercado conhecido e com soluções conhecidas. Se estamos pensando em um produto de inovação, como podemos dizer que conhecemos o mercado e a resposta do cliente à esta nova solução? Inovações devem ser testadas antes de chegar ao mercado em grandes volumes, visto que não sabemos qual sua aceitação e entendimento dos clientes.

8. MVP

1. Objetivo: Entender como construir e um Mínimo Produto Viável para avaliação de uma solução ao mercado com custos menores antes de maiores investimentos;
2. Aplicação: Dar visão simples da solução aos envolvidos com novos projetos e soluções;
3. Metodologia: Método de desenvolvimento de P&S através do ciclo Build/Measure/Learn criado por Eric Ries;
4. Entregável: Aplicação para criação de um Mínimo Produto Viável (MVP) ou Mínima Solução Viável (MVS) com identificação de Ideia, Produtos e Dados.

O MVP, termo do inglês Minimum Viable Product ou Mínimo Produto Viável, é o elemento essencial do conceito de Lean Startup. É através dele que se desenvolve o ciclo Build-Measure-Learn (Construir, Medir e aprender). A ideia é reduzir os investimentos iniciais até que a solução seja validada pelo cliente. O risco de se desenvolver um produto completo até o seu lançamento sem a validação do cliente pode elevar os custos e não garante seu resultado satisfatório no mercado.

O princípio do MVP é criar uma solução que apresente a ideia original da solução, mesmo que inacabada, que desenvolvida em ciclos curtos nos dá elementos para mudanças na construção do produto. Um MVP deve apresentar uma solução factível, valiosa para o cliente, usável e com um componente incrível que surpreenda o cliente. O MVP é o elemento que usamos para validar a solução e aprender rápido. Um MVP é desenvolvido em versões, como 1.0, 2.0, 2.1, 2.2, 3.0, e assim por diante e aplicada em ciclos curtos. A primeira validação só confirma que se está no caminho certo e não que o produto está pronto. Para uma empresa tradicional o conceito de MVP pode parecer impraticável, por isso é necessária uma discussão bastante intensa sobre a cultura de inovação e o desejo de mudança por toda empresa.

É importante lembrar que um MVP não é uma tentativa de validar um produto e sim é a validação da solução para o cliente. E também é utilizado para aprender se vale a pena continuar construindo o produto. Não se esqueça que o M de MVP é de mínimo e não de máximo.

9. LEAN INCEPTION

1. Objetivo: Entender o conceito de construção de um MVP correto, lapidando melhor a ideia inicial e preparando a sua construção em ondas que façam sentido para a empresa e para o cliente;
2. Aplicação: Aprofundamento de questões ligadas ao MVP, tornando-o mais consistente;
3. Metodologia: Desenvolvimento de investigação sobre a ideia original de um produto ou serviço para construção do MVP correto;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real de uma ideia a ser transformada em MVP.

O Lean Inception é uma metodologia para desenvolvimento do MVP de maneira muito mais estruturada, desenvolvida por Paulo Caroli. Estruturada a partir de workshop, onde uma equipe responsável pelo desenvolvimento do MVP deve desenvolver um grande entrosamento sobre os objetivos, estratégias, definições do produto, bem como mapear e priorizar a funcionalidades desejáveis para serem entregues gradualmente, em ondas do MVP. O workshop de Lean Inception permite que esta equipe descreva a visão do produto, priorize os objetivos, descreva os principais usuários, perfis e necessidades, explore as principais funcionalidades, compreenda os níveis de incerteza, valor para o usuário e para o negócio, descreva as jornadas dos clientes e crie um plano de entrega incremental do produto. Os passos do workshop de Lean Inception seguem uma lógica de uma ideia mais ampla até uma definição específica de quais as características devem fazer parte de cada versão do MVP. As etapas são as seguintes:

- Visão do produto;
- O que é e o que não é o produto. O que faz e o que não faz o produto;
- Descrição das personas
- Brainstorming de Funcionalidades
- Revisão Técnica, de Negócio e de UX (user experience)
- Criação da Jornada dos usuários
- Construindo um Sequenciador
- Preenchimento do Canvas MVP

Ao final do workshop o que se constrói é uma sequência que deixa claro o que deve conter cada etapa de um MVP e deve-se chegar à resposta das seguintes perguntas: Para quem é o MVP? Qual jornada será melhorada no MVP? Que ação será simplificada no MVP? Desta forma se torna muito mais clara e objetiva a construção de um MVP.

10. BUSINESS MODEL GENERATION

1. Objetivo: Entender o conceito de Modelo de Negócio. Entender como uma empresa pode capturar, criar e entregar valor.
2. Aplicação: Estruturar a geração de valor ao cliente, ao mesmo tempo que se busca concorrer de maneira diferentes que os competidores estabelecidos.
3. Metodologia: Método de Geração de Modelo de Negócios do Canvas criado por Yves Pigneur e Alex Osterwalder.
4. Entregável: Desenvolvimento de ideia e construção de Canvas de Modelo de Negócio.

A Geração de Modelo de Negócio surgiu (#BMGen) por volta de 2010 com a obra de mesmo nome de Yves Pigneur e Alex Osterwalder. Originalmente baseada no estudo na Cadeia de Valor de Michael Porter, mas com uma visão mais atual, esta ferramenta também tem uma ligação muito forte com o Customer Development (Desenvolvimento com o Cliente) e O Manual da Startup de Steve G. Blank. A ferramenta consiste de um canvas – uma tela – com nove blocos que apresentam a forma como um modelo de negócio captura, cria e entrega valor. O conceito de modelo de negócio é justamente este, a criação e entrega de valor ao cliente baseado em uma captura desse valor através de parcerias, recursos e atividades-chave que geram determinado custo. E a criação de valor está intimamente ligada ao Job To Be Done, ou trabalho a ser feito ou ainda problema do cliente que você ajuda a resolver.

Tomado então desta forma, o canvas de modelo de negócio é uma ferramenta de uma única página onde se detalha os elementos que formam as características principais de um modelo de negócio. Concorrentes dentro do mesmo setor podem ter modelos de negócios totalmente diferentes.

Veja o exemplo do setor hoteleiro. Hotéis são empreendimentos imobiliários com quartos, amenidades e conveniências aos hóspedes, sejam turistas e executivos em deslocamento longe de suas residências que se utilizam de uma reserva feita direto no site do hotel ou através de agência de viagem e pagam por estadia. De repente surgiu o Airbnb buscando uma parcela destes mesmos turistas e executivos, com uma pequena diferença: pessoas que gostariam de se sentir como nativos nos locais para onde iam.

10. BUSINESS MODEL GENERATION (cont.)

1. Objetivo: Entender o conceito de Modelo de Negócio. Entender como uma empresa pode capturar, criar e entregar valor.
2. Aplicação: Estruturar a geração de valor ao cliente, ao mesmo tempo que se busca concorrer de maneira diferentes que os competidores estabelecidos.
3. Metodologia: Método de Geração de Modelo de Negócios do Canvas criado por Yves Pigneur e Alex Osterwalder.
4. Entregável: Desenvolvimento de ideia e construção de Canvas de Modelo de Negócio.

E como fazer isso sem o custo de um imóvel bem localizado – e caro? Através de pessoas que quisessem disponibilizar uma fração do seu imóvel, ou mesmo ele completo, recebendo por isso. O Airbnb conecta estas duas pessoas – hóspedes e anfitriões – e recebe um porcentagem da operação, que é realizada através da sua plataforma. Os hóspedes e anfitriões se avaliam mutuamente, criando um ranking próprio e criam confiança mútua e segurança para outros hóspedes e anfitriões. E o Airbnb é hoje a maior empresa do setor hoteleiro sem possuir um único quarto. Essa é a grande diferença: resolver o problema do cliente de uma maneira diferente e que gere mais valor aos envolvidos.

O canvas de modelo de negócio é como um organismo vivo. Se um dos componentes for alterado, o resultado final também será impactado. Por exemplo, uma retirada de um elemento das atividades-chave, como por exemplo a gestão da plataforma do Airbnb, pode reduzir seus custos, porém o incapacitará de oferecer facilidades para a busca de locais de hospedagem. Isso diminuirá o interesse de turistas e executivos, o que reduzirá o seu faturamento e desestimulará os anfitriões. Desta forma o resultado “custo versus receita” será afetado e a proposta de valor inicial não conseguirá ser entregue.

Outra característica importante é que deve-se ter a visão de várias pessoas para que diferentes opiniões possam construir um modelo de negócio mais consistente. Uma única pessoa terá uma visão muito particular e limitada sobre o problema a ser resolvido do cliente.

11. JORNADA DO CLIENTE

1. Objetivo: Entender o cotidiano do cliente e os pontos de contato com a marca. Buscar oportunidades de melhora da experiência do cliente durante o ciclo de vida do cliente;
2. Aplicação: Entender a relevância da empresa/produto na vida do cliente;
3. Metodologia: Metodologia Inova de Jornada do Cliente (Touchpoints, Gargalos, Resultados, Oportunidades e Recomendações) ou o método Oracle;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

Nos últimos tempos temos visto uma dedicação maior das empresas e pessoas a estudar a Jornada do Cliente. Na verdade nós nunca deixamos de considerar importante entender o comportamento do cliente. Porém, as análises estratégicas dos últimos tempos acabaram por levar à estereótipos que facilitavam a segmentação de clientes. Tínhamos o jovem transgressor, o idoso pacato, a mulher vaidosa, o homem de negócios frio e objetivo, etc. Isso foi uma maneira de tentar entender como as pessoas tomavam decisões de compra de modo diferente, baseando-as em comportamentos que até fazem sentido, porém reduzem muito a complexidade da mente humana e das variáveis que usamos para tomar decisões. Classificação de clientes em grandes clusters nos afastam de um entendimento melhor de como o cliente toma decisões. É a visão pela média que torna as nuances da decisão de compra incompreensíveis para os estrategistas das empresas.

Com a proliferação de pontos de contato do cliente com as marcas, mais a proliferação de ofertas de bens e serviços ao mercado o cliente acabou se tornando muito mais livre nas suas decisões de consumo. As opções aumentaram. E assim, as análises que vínhamos fazendo sobre o comportamento do cliente se provaram insuficientes. Era preciso entender – do ponto de vista do cliente – como era a experiência de compra. E o que se descobre muitas vezes é que criamos situações incompreensíveis para o cliente. Não se pode querer que o cliente se adapte aos nossos processos. A empresa é que deve encaixar os seus pontos de contato no cotidiano do cliente. É este o princípio da Jornada do Cliente. Entender o dia-a-dia do cliente para nos adaptar a ele. A Jornada do Cliente pode ser romanticamente descrita como criar uma trilha sonora na vida do cliente. Tem que ter o ritmo dele, ajustando o compasso, o volume, o timbre e a melodia. Se ficar forçado não funciona.

11. JORNADA DO CLIENTE (cont.)

1. Objetivo: Entender o cotidiano do cliente e os pontos de contato com a marca. Buscar oportunidades de melhora da experiência do cliente durante o ciclo de vida do cliente;
2. Aplicação: Entender a relevância da empresa/produto na vida do cliente;
3. Metodologia: Metodologia Inova de Jornada do Cliente (Touchpoints, Gargalos, Resultados, Oportunidades e Recomendações) ou o método Oracle;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

Veja o exemplo de uma fila para se utilizar um caixa eletrônico. Qual experiência de um cliente de um banco quando está aguardando numa fila para utilizar uma máquina? Ele vai gostar disso? Provavelmente não. E qual a solução? Aumentar o número de caixas eletrônicos? Não! A questão é que criamos uma experiência péssima para o cliente pois esperamos que ele se adapte aos nossos processos. Agora veja a solução oferecida pelos aplicativos de bancos e fintechs para o cliente. Eles transformam a experiência burocrática do cliente em uma fila em um episódio de interação através de uma plataforma gamificada, que é uma estratégia de UX de um aplicativo. Percebe como isso é uma abordagem diferente e muito melhor? Você torna a vida do cliente muito melhor.

O mapeamento da Jornada do Cliente é a tentativa de contar uma história sobre o cliente, onde nossa marca possa existir e ser relevante. As marcas devem entender a narrativa do cliente e imaginar como ela seria relevante para ele. Uma história ruim, mal contada, acaba sendo irreal e muito forçada. Isso quer dizer que provavelmente o cliente não se comportaria daquela maneira e portanto estratégias desenvolvidas a partir desta história ruim podem ser totalmente irrelevantes a um determinado tipo de cliente. O mapeamento da jornada do cliente é então uma descrição cronológica de acontecimentos onde o protagonista é o cliente e não a marca. É a busca da resposta a uma pergunta importantíssima: O que a marca é para o cliente? A marca é resposta a qual pergunta do cliente? O mapeamento tem por objetivo entender que tipo de experiência o cliente vive, quais os resultados estamos obtendo com ela, que oportunidades temos e quais insights elas podem gerar. Existem muitas formas de se fazer o mapeamento da jornada do cliente. O ideal é que seja uma forma mais gráfica, pois assim pode-se revelar situações que normalmente são encobertas por descrições muito sucintas de sequência de ações.

12. SPRINT DESIGN

1. Objetivo: Entender o método de prototipação da ideia testável em 5 etapas;
2. Aplicação: Prototipação de ideia para rápida entrega de solução testável;
3. Metodologia: Construção de protótipo para teste em 5 dias com muito foco, com o mesmo método desenvolvido e aplicado no Google Ventures;
4. Entregável: Treinamento para execução de prototipação em 5 dias com um caso real.

O Sprint Design é um método de para prototipar e testar ideias o mais rápido possível. Ele nasceu dentro do Google Ventures pela insistência de Jake Knapp em produzir algo com mais foco e em menos tempo. Jake achava o dia-a-dia típico das empresas pouco produtivo, pois durante a maior parte do tempo as pessoas estão envolvidas em reuniões e checando e respondendo e-mails. Isso é um problema nos dias de hoje, onde qualquer demora pode significar na perda de oportunidade de lançamento de uma solução antes de seu concorrente.

Sprint Design tem esse nome pois faz referência um esforço concentrado para aumentar a velocidade, assim como numa corrida. Como qualquer método ágil, não está relacionado à pressa, mas à velocidade. O Sprint Design é uma ferramenta organizada para acontecer em um período de 5 dias, de segunda-feira à sexta-feira. Esta programação aumenta o foco das pessoas envolvidas. Cerca de 7 pessoas é o tamanho ideal para um equipe. Onde uma pessoa pode ser considerada o Definidor, aquele que vai tomar as decisões. Além dele, outros conhecimentos são necessários, como um especialista em finanças, um especialista em marketing, um especialista em consumidor, um especialista em tecnologia e um especialista em design. Essas características bastante diversas garantem um resultado melhor, pela visão abrangente que esta equipe pode proporcionar. É o princípio do squad, ou esquadrão, com vários conhecimentos atuando sobre o mesmo problema.

12. SPRINT DESIGN (cont.)

1. Objetivo: Entender o método de prototipação da ideia testável em 5 etapas;
2. Aplicação: Prototipação de ideia para rápida entrega de solução testável;
3. Metodologia: Construção de protótipo para teste em 5 dias com muito foco, com o mesmo método desenvolvido e aplicado no Google Ventures;
4. Entregável: Treinamento para execução de prototipação em 5 dias com um caso real.

O planejamento do Sprint se divide em:

Segunda-feira: Começando pelo fim, aqui as pessoas definem o objetivo de longo prazo. Traça-se o mapa do desafio e ouve-se os especialistas da empresa, que estão fora da equipe. Define-se então um alvo, um problema a ser resolvido até sexta-feira;

Terça-feira: É o dia de fazer esboços, ajustando e aperfeiçoando as ideias existentes em soluções possíveis;

Quarta-feira: Neste dia é necessário decidir quais ideias tem mais chance de progredir e alcançar o objetivo de longo prazo. Ainda deverá ser construído um storyboard do protótipo em um passo a passo;

Quinta-feira: Aqui se detalha o protótipo realista.

Sexta-feira: Depois de ter definido o desafio, criado soluções promissoras, escolhido as melhores entre elas e construído um protótipo realista, a sexta-feira é dedicada a entrevistar clientes e aprender através de suas reações ao protótipo.

Mas uma experiência intensa dessas não pode se alcançar sucesso apenas com o esforço dos 5 dias de sprint. É preciso uma preparação detalhada, que envolve a escolha da equipe, do local, das regras para não haver interrupções e o que deverá ser feito depois de sua conclusão. O Sprint Design tem sido bastante utilizado em empresas tradicionais que desejam praticar um experiência com métodos ágeis de forma a criar um cultura diferente, mais focada na solução de problemas e assim mais produtiva. Como qualquer método ágil ele ajuda a influenciar as demais áreas com suas práticas, sem promover uma mudança drástica que possa causar desconforto entre os colaboradores.

13. DESIGN THINKING

1. Objetivo: Entender, do ponto de vista do cliente, o problema e apontar solução possível tecnologicamente, viável financeiramente e desejável pelo cliente,
2. Aplicação: Dar visão do problema do cliente à empresa. Geração de ideias voltadas à solução do problema;
3. Metodologia: Métodos dos 5 passos da d.School da Stanford (Empatia, Definição, Ideação, Prototipação e Teste);
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O “pensamento de design” é uma forma de visão diferente para se encontrar a solução para um problema real. Design Thinking é um conjunto de ferramentas e processos usados para encontrar uma solução que seja 1) Possível tecnologicamente, 2) Viável financeiramente e 3) Desejável pelo cliente. A solução a ser buscada atende a estes 3 requisitos e por força de seu processo está sempre centrada no cliente. Muitas pessoas perguntam o que o Design Thinking oferece de novo se comparada às soluções usuais de análise de um problema e proposição de soluções. Pois é justamente a visão de designer, uma pessoa preocupada com as funcionalidades buscadas e aplicabilidade das soluções, que ajuda no entendimento do problema. Normalmente, o cliente não é capaz de explicitar exatamente as suas necessidades e dores específicas, pois ele está dentro do problema e impossibilitado de entender o panorama geral das soluções possíveis. E as pessoas da empresa tendem a acreditar que o produto é bom e o cliente apenas “precisa entender isso. O Design Thinking ajuda a entender o problema pelo ponto de vista do cliente. Assim, dentro do modelo proposto pela d.school da Stanford University o que se faz é a divisão dos processos em 5 etapas subsequentes:

1. Empatia: entendimento do problema à partir da visão do cliente;
2. Definição: Criação de personas, papéis, entendimento da jornada do cliente e seus desafios;
3. Ideação: Busca de soluções sem limitações, buscando usar a criatividade ao máximo;
4. Prototipação: Criação de protótipo, funcional ou não, para materializar a melhor ideia da etapa anterior;
5. Teste: etapa onde o protótipo é testado em situação de uso ou o mais próximo disso, buscando o aprendizado do que funciona e o que não, o que deve ser preservado e o que deve mudar.

O método pode ser usado toda vez que uma equipe deseja encontrar uma solução de um problema de um cliente, seja externo ou interno. Sua aplicação tem se mostrado muito útil e facilmente aplicável em empresas dos mais diversos setores (varejo, tecnologia, educação, financeiro, logística, mídia, saúde, etc) independente de seu porte.

14. 5 WHY's

1. Objetivo: Entender a necessidade de foco na solução do problema através da busca da causa-raíz;
2. Aplicação: Aplicável em casos onde a cultura atual da empresa impeça a visão mais ampla do problema;
3. Metodologia: Metodologia de elaboração das perguntas corretas e sequenciais para descoberta da causa-raíz do problema;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

Os 5 WHY's – ou 5 porquês – são uma série de perguntas encadeadas utilizadas para explorar as causas de um problema do qual só se percebe seus efeitos. É uma maneira de entender a causa raiz.

A pessoa ou equipe que está encarregada de responder aos por quês precisa produzir uma explicação convincente para cada etapa da cadeia causal que leva ao problema original. A ferramenta é limitada à 5 etapas para não deixar que o processo se aprofunde demais e perca a relevância. Isso poderia desviar da pergunta original. O importante no processo é buscar insights que ajudem na solução do problema original.

Uma grande vantagem desta ferramenta é definir as causalidades por etapas e assim encontrar etapas que os clientes podem não enxergar dentro de um produto ou serviço.

15. MÉTODOS ÁGEIS

1. Objetivo: Entender o que são métodos ágeis e criar uma cultura de foco e integração entre áreas, desenvolvendo a necessidade de agilidade.
2. Aplicação: Voltado para transformação e adaptação de processos de uma empresa à atual velocidade do mercado.
3. Metodologia: Definição clara de requisitos (backlog), planejamento, construção, desenvolvimento, teste e monitoramento de uma solução para o mercado.
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real de uma processo e/ou nova ideia de produto a ser implantada.

Perto do ano 2000, com a popularização da internet, crescente automação das empresas e uma vigorosa ascensão da indústria do videogame, o mundo da gestão vivia um problema existencial. Como gerir empresas que estão em constante mudança com métodos de gestão criados quando as mesmas não existiam? De um lado o pragmatismo dos controles gerenciais fixos, hierarquias rígidas e insensíveis à mudança e de outro o mundo totalmente inexplorado de soluções criadas a partir de ideias consideradas malucas por alguns. A questão era: como domar as novas tecnologias para que elas se encaixassem nas empresas existentes?

Surgiram alguns movimentos que visavam dar uma característica mais veloz na tomada de decisões das empresas. Começou a surgir um ideia que por mais que se eliminassem as falhas possíveis outras ainda estariam ali. E ainda que se a empresa esperasse o tempo necessário para eliminar todas as dúvidas e falhas, o concorrente já o teria feito antes. Surgiram então os processos ágeis. Não que processos ágeis não existissem antes, mas eram restritos à áreas de produção e com velocidades não tão altas como as desejadas.

O PDCA (Plan, Do, Check, Act) é um destes métodos mais antigos e menos velozes. Surgiram então, dentro de indústria de software, métodos para agilizar as suas entregas. As demandas eram (e são) sempre urgentes e os clientes não podiam (e não podem) aguardar processos lentos e burocráticos de entrega.

15. MÉTODOS ÁGEIS (cont.)

1. Objetivo: Entender o que são métodos ágeis e criar uma cultura de foco e integração entre áreas, desenvolvendo a necessidade de agilidade.
2. Aplicação: Voltado para transformação e adaptação de processos de uma empresa à atual velocidade do mercado.
3. Metodologia: Definição clara de requisitos (backlog), planejamento, construção, desenvolvimento, teste e monitoramento de uma solução para o mercado.
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real de uma processo e/ou nova ideia de produto a ser implantada.

No ano de 2001, um grupo de empresas de software divulgou um manifesto – conhecido hoje como o Manifesto Ágil – que em resumo apontava uma forma de trabalho com foco nas entregas, nos indivíduos e na sua interação, na colaboração com o cliente e na agilidade da tomada de decisão, não em um plano pré-estabelecido.

Com esta definição de Métodos Ágeis, ou Agile surgiram vários métodos, cada um com uma característica específica. De uma maneira bastante clara, podemos dizer que um método ágil é caracterizado pela execução de atividades iterativas e incrementais onde os requisitos (pedidos) e soluções evoluem de acordo com as necessidades do projeto. Dentre eles se destaca o Scrum, criado por Jeff Shuterland.

16. KANBAN

1. Objetivo: Entender e criar maior controle e melhor acompanhamento das etapas de um projeto (Gestão a vista).
2. Aplicação: Integração de equipes auto-organizadas e autogeridas em fluxos contínuos de produção.
3. Metodologia: Divisão de projeto em etapas e criação de cartões com definições do que será feito, em qual sequência e quando.
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O Kanban é um método visual de gestão à vista que nasceu na Toyota, dentro da Filosofia Lean que buscava facilitar o acompanhamento das ações por todas equipes envolvidas. O Kanban pode trazer grande transparência nos processos e traz uma ideia de como os métodos ágeis podem ajudar sem necessariamente promover uma mudança drástica na rotina dos colaboradores.

O método Kanban é composto por três colunas principais com as seguintes categorias:

- To Do (A fazer): o que deve ser feito e ainda não entrou em produção.
- Work In Progress ou Doing (Fazendo): Tarefas que estão em andamento.
- Done (Feito): Tarefas já finalizadas.

O Kanban, além de permitir visualizar melhor o fluxo das tarefas, também ajuda o trabalho em equipe, aumentando o comprometimento e interação entre o grupo. Com ele é possível reduzir o tamanho do esforço em entregas menores e ainda aprender e melhorar continuamente.

O Kanban permite que as pessoas da equipe identifiquem quais as tarefas e/ou fases da execução estão enfrentando um gargalo, possibilitando o deslocamento de recursos para estas tarefas, melhorando o fluxo dos processos.

17. SCRUM

1. Objetivo: Entender a metodologia para gestão eficaz de projetos, dividindo-o em ciclos de desenvolvimentos curtos e sequenciais;
2. Aplicação: Implantação de projetos/iniciativas que aumentem o metabolismo dos processos da empresa;
3. Metodologia: Método de definição de backlogs e eventos Scrum (Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Retrospective. Definição clara dos papéis dos envolvidos;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O Scrum é um método desenvolvido pela indústria de software para dar mais agilidade às entregas ao cliente, mantendo-o em contato para evitar dissonâncias entre o requisito solicitado e o resultado final. O Scrum consiste na divisão de um projeto em ciclos curtos chamados de Sprints. Durante os sprints uma equipe (um time) desenvolve ações para a entrega de um requisito pré-estabelecido dentro de um prazo acordado. Esta equipe autogerida tem o acompanhamento de um responsável pelo desempenho da entrega e uma espécie de mentor. Estas pessoa não são coordenadores ou supervisores, mas facilitadores para que os desenvolvedores consigam cumprir o prazo estabelecido com um resultado satisfatório. Este resultado do Sprint é parte do projeto solicitado inicialmente. A partir deste momento se inicia um novo Sprint com o próximo requisito de outra parte do projeto. Desta forma o objetivo final do projeto é atingido, com cada entrega de cada Sprint se somando num resultado final acordado. Isso permite que a equipe se mantenha coesa e focada nas entregas, fugindo do labirinto burocrático e hierárquico criado dentro das empresas tradicionais.

Grandes empresas adotaram o Scrum nos seus processos de gestão, como IBM, Coca-Cola, Spotify, Google, General Eletric, entre outras. Como o processo é uma maneira de pensar as entregas e não é dependente de grandes estruturas físicas ele pode ser adotado por empresas de qualquer porte e configuração. O principal pré-requisito é que deve ter o apoio da alta administração.

18. USER EXPERIENCE

1. Objetivo: Entender os atritos que podem existir entre a empresa e o cliente que impeçam conversões em qualquer etapa ou nível de relacionamento;
2. Aplicação: Ter visão empática do cliente no processo de compra identificando os pontos de atrito entre o cliente e a empresa;
3. Metodologia: Criação de entrevista com usuário, entrevista interna, benchmarking e levantamento da solução;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

A Experiência do Usuário, ou Experiência do Cliente, passou a ser assunto recorrente no mundo corporativo quando da introdução da ideia de que as pessoas não buscam produtos e serviços para atender suas necessidades, mas buscam a melhor experiência na solução dos seus problemas. Inicialmente pensada apenas para o cliente digital, rapidamente sua análise passou a ser considerada também para o varejo físico.

O Customer Experience tenta entender o relacionamento do cliente com a empresa e pode ser definido como a percepção racional, física e emocional de um cliente com qualquer parte de uma organização. O customer experience leva em conta que experiências geram emoções que geram comportamentos que entregam resultados à empresa. Se não estamos contentes com os atuais resultados precisamos de novas experiências para o cliente que possam gerar emoções melhores e mais duradouras, pois estas geraram outro tipo de comportamento e conseqüentemente melhores resultados. Essa percepção influencia o comportamento do cliente e constrói memórias que impulsionam sua lealdade e afetam o valor econômico gerado pela organização.

A experiência do consumidor diz respeito a esse relacionamento. Marcas não dizem nada, mas nos fazem sentir. Sentir melhores, sentir explorados, sentir empoderados, sentir inovadores ou talvez nos sentir mal por, por exemplo, degradar o meio ambiente. Daí a importância recente de se preocupar com a experiência proporcionada ao cliente. Mesmo não desejando criar nenhuma experiência, haverá uma experiência que a marca pode não estar controlando. Isso é muito arriscado.

18. USER EXPERIENCE (cont.)

1. Objetivo: Entender os atritos que podem existir entre a empresa e o cliente que impeçam conversões em qualquer etapa ou nível de relacionamento;
2. Aplicação: Ter visão empática do cliente no processo de compra identificando os pontos de atrito entre o cliente e a empresa;
3. Metodologia: Criação de entrevista com usuário, entrevista interna, benchmarking e levantamento da solução;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

É preciso criar alinhamento entre diferentes grupos de uma mesma empresa que normalmente trabalham de forma independente. Marketing, design, serviço ao cliente, vendas, agência de publicidade e parceiros comerciais, precisam atuar em conjunto para criar uma experiência memorável para o cliente no ponto de contato. Isso vai depender de uma análise da situação atual e como o cliente vê a experiência hoje. Em seguida é preciso definir quais resultados desejamos e como podemos alterar a Jornada do Cliente para uma experiência memorável.

A preocupação com a experiência do cliente caminha junto com a ideia de empresa clientocêntrica, com a preocupação de colocar o cliente no centro das decisões. Este tipo de empresa deve possuir uma liderança focada no cliente, entender e conhecer muito bem o seu cliente, ter a possibilidade de criar o design da experiência, dar poder ao pessoal de linha de frente, medir métricas que interessam e utilizar o feedback para melhoria contínua.

Uma frase que ilustra a importância desse relacionamento é da escritora Maya Angelou que diz “Eu aprendi que as pessoas vão esquecer o que você disse e o que você fez, mas nunca esquecerão como você as fez sentir.” Esse é o ponto central.

19. LEAN CHANGE MANAGEMENT

1. Objetivo: Entender os pontos importantes para implementar mudanças dentro da empresa em funcionamento, estabelecida e já sustentada sobre uma cultura existente.
2. Aplicação: Empresas precisam se adaptar à velocidade atual de mercado, porém o que se vê são soluções caseiras utilizando ferramentas mais antigas não adaptadas ao mundo atual. O Lean Change Management oferece ferramentas para esta mudança.
3. Metodologia: Utilizando o modelo do Ciclo Lean Change Management, criado por Jason Little, com Geração de Insights, Opções disponíveis e preparação de experimentos para mudanças.
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

Recente pesquisa feita com pessoas encarregadas pelas empresas para cuidar da Transformação Digital daquelas apontaram que a maior dificuldade para cumprir o seu papel era a questão cultural, apontada por 80% dos respondentes. A cultura estabelecida nas empresas mostra um sentimento involuntário mas compreensível de autopreservação que muitas vezes torna a mudança um processo muito difícil. Essa resistência à mudança, mesmo compreensível, é um sintoma importante.

A grande dificuldade de aplicação de um planejamento detalhado de mudança cultural, mudança dos hábitos, da forma como as pessoas se comportam frente aos problemas do cotidiano de uma empresa é que os problemas nunca podem ser previstos. Os “esqueletos no armário” são inúmeros e estão todos escondidos. Planejar considerando que sabemos como eles responderão às mudanças nos conforta apenas no planejamento. A execução é outro problema. E que problema!

O Lean Change Management utiliza uma abordagem direcionada por feedbacks para levar a empresa para uma nova posição frente às mudanças do mercado. O método utiliza os melhores conceitos do Agile, Lean Startup, Design Thinking e Change Management para implementar as mudanças de forma eficiente.

19. LEAN CHANGE MANAGEMENT (cont.)

1. **Objetivo:** Entender os pontos importantes para implementar mudanças dentro da empresa em funcionamento, estabelecida e já sustentada sobre uma cultura existente.
2. **Aplicação:** Empresas precisam se adaptar à velocidade atual de mercado, porém o que se vê são soluções caseiras utilizando ferramentas mais antigas não adaptadas ao mundo atual. O Lean Change Management oferece ferramentas para esta mudança.
3. **Metodologia:** Utilizando o modelo do Ciclo Lean Change Management, criado por Jason Little, com Geração de Insights, Opções disponíveis e preparação de experimentos para mudanças.
4. **Entregável:** Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O método passa por obter **Insights** junto à empresa, a busca de **Opções** que possam ser pesadas e escolhidas para desenvolver **Experimentos**.

Como uma Lean Startup estes experimentos devem ser desenhados, colocados em funcionamento e medidos. É isso que se busca, um experimento que gere feedbacks que permitam se tomar melhores decisões.

Como um experimento evita que a empresa mergulhe em grandes investimentos que podem gerar resistência de áreas específicas. Essa é a ideia principal do método.

20. LEAN CANVAS

1. Objetivo: Entender qual modelo de negócio específico de uma iniciativa startup pode ser mais assertivo, orientado por um MVP;
2. Aplicação: Desenvolvimento de produtos e serviços visando entender melhor a ligação da ideia inicial com o problema do cliente e ao mesmo tempo se diferenciando da concorrência;
3. Metodologia: Estruturação de uma iniciativa startup através da ferramenta do Lean Canvas, partindo-se do problema a ser resolvido, suas soluções e métricas a serem acompanhadas;
4. Entregável: Treinamento com aplicação prática em caso real da empresa.

O Lean Canvas, de certa forma parecido com o Business Model Canvas, foi a insatisfação de Ash Mourya, criador do método com este segundo. Sua crítica foi que o Business Model Canvas poderia ajudar muito a uma empresa em funcionamento, mas não da mesma forma que uma Startup. Foi neste ponto que ele acabou por utilizar o mesmo “desenho” de canvas, porém com mudanças em 4 blocos: O Problema, A Solução, As Métricas-chave e a Unfair Advantage. Isso ajuda na definição melhor de qual é o problema do cliente antes de partir de uma solução (ideia). Desta maneira se busca reduzir os riscos envolvidos no teste da hipótese da startup.

A discussão começa com a questão: Eu tenho um problema que vale a pena resolver? O que nos leva a outras perguntas como: Isso é algo que os clientes querem? Eles pagariam por isso? Se não, quem pagaria? Isso é possível de ser feito?

Mais perguntas: Eu construí algo que as pessoas queiram? Como eu acelero o crescimento?

O Lean Canvas trabalha essencialmente no entendimento do problema a ser resolvido, na definição da solução, na validação qualitativa e na verificação quantitativa. Isso foca o esforço em uma adequação entre o problema e a solução e a adequação entre o produto e o mercado.

Full Agile Inova

Métodos
Ágeis

Scrum

Squads

Kanban

Sprint
Design

Lean
Thinking

Lean Change
Management

Lean
Startup

MVP

Lean
Inception

Job To
Be Done

Business
Model
Gen

Lean Canvas

Design
Thinking

Customer
Development

User
Experience

5 Why's

KPI / OKR

Customer
Journey

Growth
Hacking

Métodos ágeis são fundamentais na jornada rumo à Indústria 4.0

A jornada rumo à Indústria 4.0 não exige apenas novas máquinas, sistemas e ativos, mas, principalmente, uma gestão de alta performance.

*Paulo Tirolí | 16/10/2019 às 10h03

<https://www.itforum365.com.br/metodos-ageis-sao-fundamentais-na-jornada-rumo-a-industria-4-0/>

Segundo a pesquisa “Manufatura Avançada e Indústria 4.0”, realizada pela FIESP, com 227 empresas, 32% dos entrevistados nunca ouviram falar em quarta revolução industrial, Indústria 4.0 ou Manufatura Avançada.

Entre outras descobertas, o estudo mostrou ainda que, mesmo que 90% concordem que a Indústria 4.0 “vai aumentar a produtividade” e que “é uma oportunidade ao invés de um risco”, apenas 5% se sentem “muito preparados” para enfrentar esses desafios, enquanto 23% se sentem “nem um pouco preparados”.

Isso acontece porque a jornada rumo à Indústria 4.0 não exige apenas novas máquinas, sistemas e ativos, mas, principalmente, uma gestão de alta performance – algo que abrange não apenas tecnologias, mas pessoas e processos cada vez mais eficientes. O sucesso na indústria depende da capacidade de conquistar resultados de valor para seus clientes e isso exige, além de tecnologias, a capacidade de engajar pessoas em processos eficientes.

Não por acaso, a gestão Lean – e consequentemente os métodos ágeis – despontam como alternativa à gestão tradicional de projetos e como base para a Indústria 4.0, pois permite aprimorar processos, aumentar a produtividade e encurtar os ciclos de entrega com o envolvimento de equipes cada vez mais multidisciplinares e focadas, resultando em melhor qualidade.

Atuando no aperfeiçoamento de processos, a pensamento Lean consiste na busca constante pela redução de custos e pelo aumento de produtividade, impulsionando as empresas a superar os desafios da indústria, combatendo desperdícios, facilitando a identificação e a correção de falhas e, principalmente, engajando colaboradores e lideranças no objetivo estratégico de aumentar a eficiência operacional.

Métodos ágeis são fundamentais na jornada rumo à Indústria 4.0 (cont.)

A jornada rumo à Indústria 4.0 não exige apenas novas máquinas, sistemas e ativos, mas, principalmente, uma gestão de alta performance.

*Paulo Tiroli | 16/10/2019 às 10h03

<https://www.itforum365.com.br/metodos-ageis-sao-fundamentais-na-jornada-rumo-a-industria-4-0/>

Métodos ágeis adicionam abordagens voltadas à eficiência e à produtividade, simplificando processos antigos e oferecendo uma maneira mais direta de lidar com os problemas encontrados.

Essa base é fundamental para os projetos voltados para modernização e Indústria 4.0. Com a implantação de metodologias ágeis, é possível otimizar os resultados dos projetos e reduzir os riscos de adoção de novas tecnologias, sistemas e soluções, garantindo que os investimentos vão trazer o máximo de retorno e vão, de fato, trazer ganhos em produtividade e redução de custos.

Dados como os divulgados pela FIESP mostram que já é de conhecimento da indústria brasileira que a quarta revolução industrial vai trazer uma série de ganhos em eficiência operacional, e que existe uma grande necessidade de desenvolvimento e implantação de sistemas e soluções que permitam alcançar os benefícios esperados com a transformação digital. Porém, antes de tudo, cada negócio precisa analisar em que estágio estão dessa jornada.

Nem todas as empresas já construíram a base necessária para extrair todos os benefícios dessa revolução, e as metodologias ágeis se encaixam perfeitamente nesse cenário, ajudando a pavimentar este caminho ao garantir um alinhamento de excelência entre pessoas, processos e tecnologias.

*Por Paulo Tiroli, Product Owner na Atech

Esta notícia representa, em resumo, tudo o que se pode dizer sobre o tema.

Conclusão

Metodologias ágeis são conjuntos de práticas que proporcionam uma forma de gerenciar projetos mais adaptável às mudanças.

Elas são estruturadas em ciclos curtos sendo que, a cada novo ciclo, é entregue um conjunto de funcionalidades pré-determinado. As metodologias ágeis têm como principal restrição o tempo e são caracterizadas por produzirem entregas rápidas e frequentes.

As metodologias ágeis são formas de gerenciar processos em um ambiente altamente imprevisível. Assim como os desenvolvedores de software usam métodos ágeis para responder às mudanças nos requisitos do projeto, as empresas podem utilizar esses métodos para aumentar a produtividade e atender às necessidades inesperadas dos clientes.

Essas metodologias estão ganhando popularidade em uma ampla gama de setores e ajudam as organizações a reduzir custos e a reter clientes em um mercado cada vez mais competitivo.

Este documento teve como objetivo demonstrar a importância do tema e mostrar quais as metodologias que devem ser consideradas na gestão e na transição para uma empresa ágil.

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LDA.

CNPJ nº 22.110.885/0001-14

Alameda Santos, 2441, 9º andar, Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil

+55 (11) 4561 0731 | +55 (11) 4561 0738 | +55 (11) 96930 6083

www.inovaconsulting.com.br | www.inovabs.com.br



WHITE PAPER | FULL AGILE | METODOLOGIAS ÁGEIS

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.

Alameda Santos, 2441, g., Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil

(11) 4561 0731 | (11) 4561 0738 | (11) 96930 6083 | www.inovaconsulting.com.br

