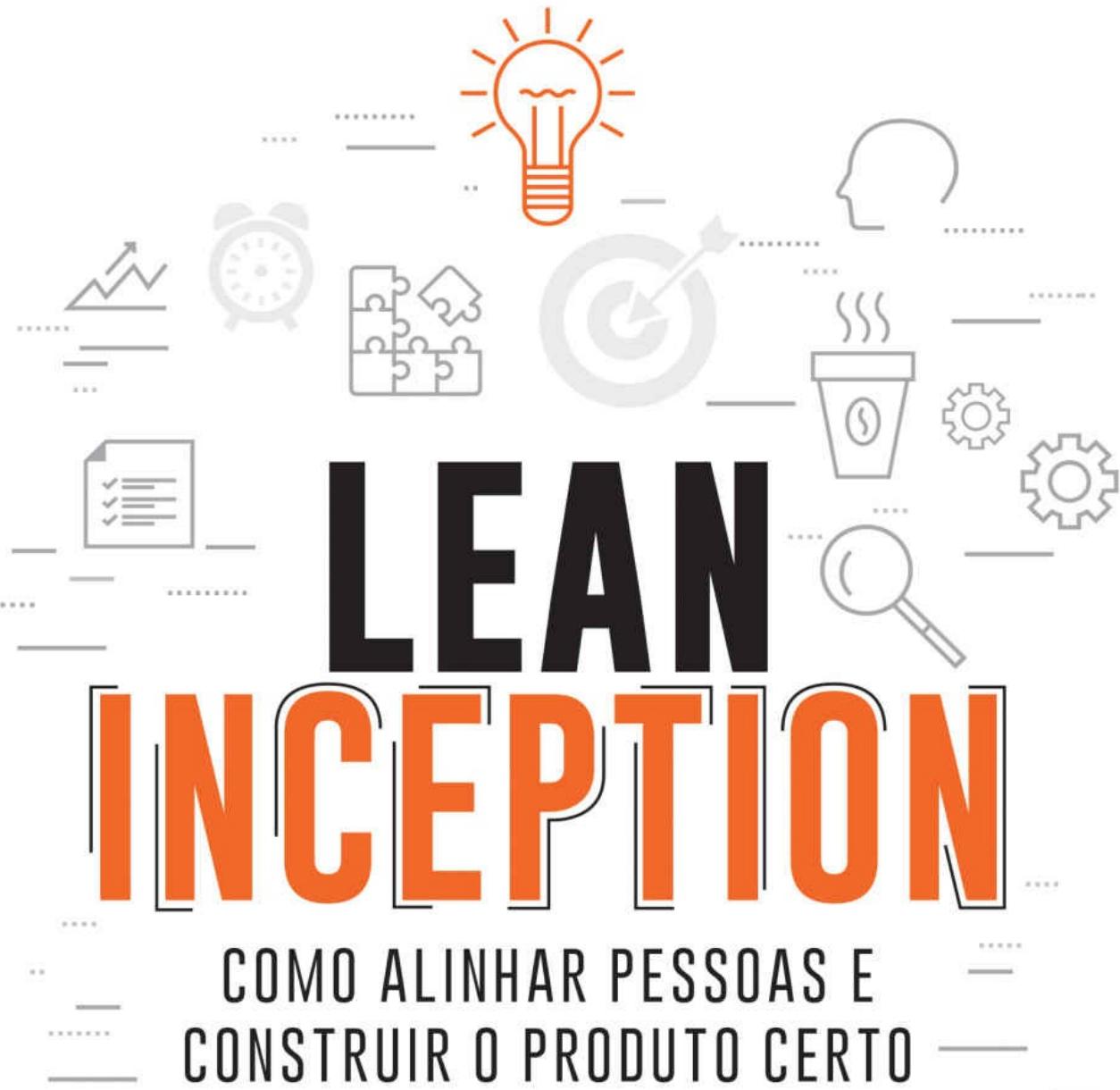


PAULO CAROLI

PREFÁCIO DE MARTIN FOWLER

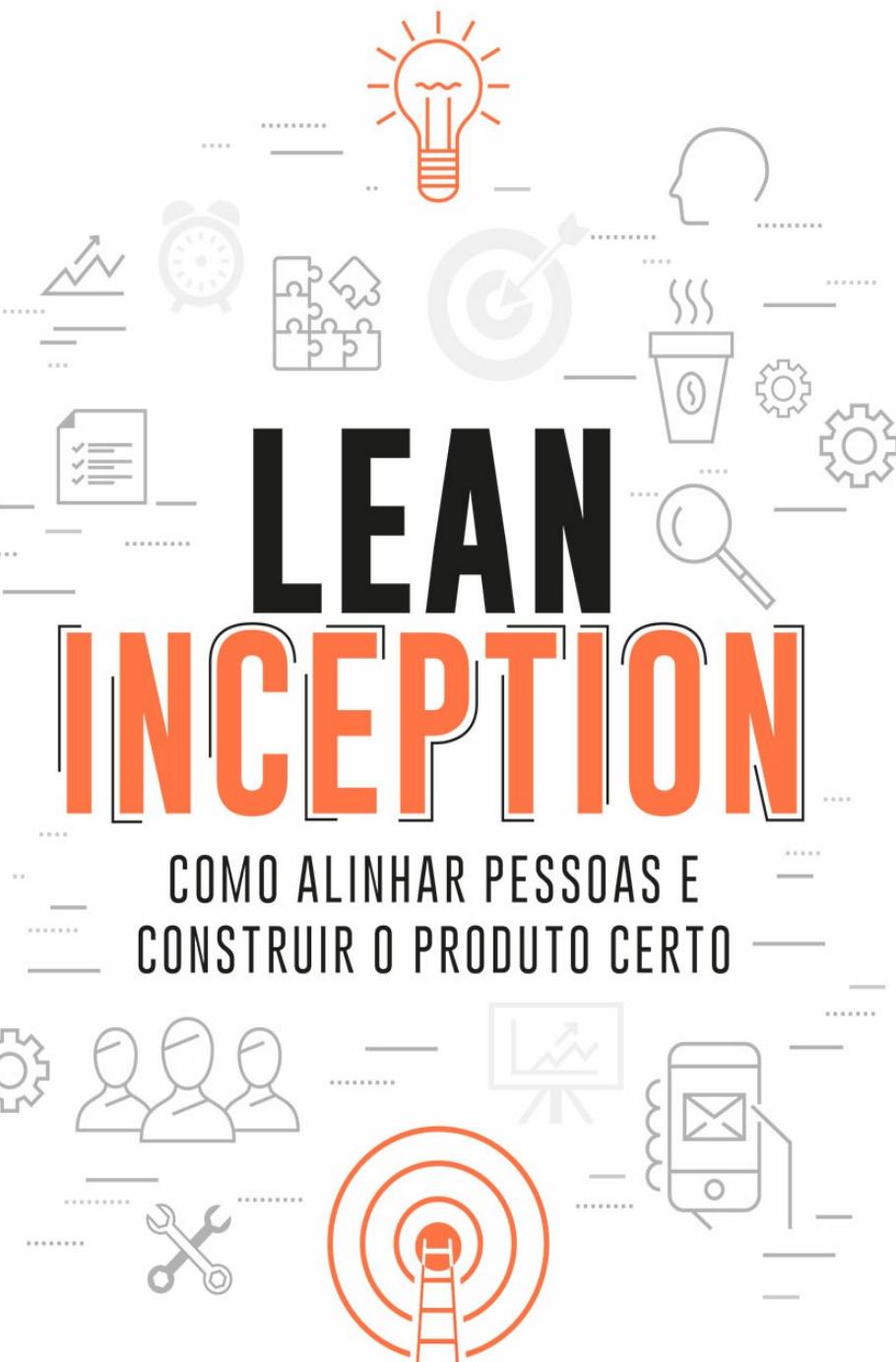


LEAN INCEPTION

COMO ALINHAR PESSOAS E
CONSTRUIR O PRODUTO CERTO



PAULO CAROLI



Preparação
Juliana Cury Rodrigues

Projeto Gráfico e Diagramação de
Miolo e Capa
Vanessa Lima

Revisão
Natália Mori Marques

Desenvolvimento de eBook
Loope Editora
www.loope.com.br

Copyright © 2018 by Paulo Caroli
Todos os direitos desta edição
são reservados à Editora Caroli.
Avenida Itajaí, 310 – Bairro
Petrópolis
Porto Alegre, RS 90470-140, Brasil
Site: www.caroli.org/editora
E-mail: contato@caroli.org

Dados Internacionais de Catálogo na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Caroli, Paulo

Lean Inception: como alinhar pessoas e construir o produto certo / Paulo
Caroli. – 1^a edição atualizada – São Paulo: Editora Caroli, 2018.

Bibliografia

ISBN 978-85-94377-06-7

1. Projeto de produto 2. Planejamento de produtos 3. Planejamento da
produção 4. Planejamento estratégico I. Título

18-1904

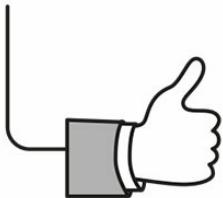
CDD 658.575

Índices para catálogo sistemático:

1. Desenvolvimento de produtos: planejamento



AGRADECIMENTOS



OBRIGADO ThoughtWorks e ThoughtWorkers por me inspirarem e por usarem as atividades da Lean Inception. Eu realmente acredito que este conteúdo incrível surgiu de um contexto muito específico do qual vocês fazem parte. Meus agradecimentos especiais à ThoughtWorks Brasil, berço deste trabalho.

Agradeço aos que compartilharam seus conhecimentos sobre inceptions e tornaram este trabalho possível. Meus agradecimentos especiais a Jeff Patton e Jonathan Rasmusson, com quem tive o prazer e o privilégio de aprender.

Obrigado a todos que leram, usaram e compartilharam comentários sobre a Lean Inception, o conteúdo evoluiu devido aos ótimos feedbacks e às experiências compartilhadas. Só percebi que este material era algo realmente especial ao ouvir sobre o sucesso dele quando foi aplicado por outras pessoas facilitadoras.

Meus agradecimentos também a Martin Fowler por ser meu coach e pedir por mais conteúdo sobre Lean Inception (em inglês). Eu realmente aprecio seu apoio e seu incentivo para compartilhar práticas importantes com a nossa comunidade, como foi o caso da Lean Inception.

Agradeço à minha família – Fernanda, Duda, João e Carolina – pelo amor e apoio enquanto eu fico no meu escritório lendo e escrevendo, na busca de aprender e compartilhar meus conhecimentos. Meus agradecimentos especiais a João Caroli. Ainda me lembro da minha primeira viagem depois que você nasceu. Sempre amei viajar e facilitar inceptions, mas eu te amo mais do que tudo e nunca consegui ficar longe de você por mais do que alguns dias. Eu tive que fazer as inceptions ficarem **lean** para retornar mais rápido. Você, definitivamente, inspirou este trabalho!



Prefácio

Apresentação

O que você encontrará aqui

Como surgiu o livro que você tem em mãos

CONSTRUINDO O PRODUTO CERTO

Comece pela Lean Inception

Inception, o começo de um projeto ágil

Por que é chamada de Lean Inception?

Por que fazer uma Lean Inception?

A agenda da Lean Inception

Produto Mínimo Viável

A origem

Incrementos validados

Pequenas hipóteses, grandes negócios

Um exemplo de evolução via MVP

Visão ampla, produto mínimo

- Valioso, usável e factível
- O fator “uau”
- Cuidado para não quebrar
- Legado e blocos organizados
- Funil de vendas – AARRR
- Faça uma Lean Inception!

PREPARANDO-SE PARA O WORKSHOP

- Lean Inception: o workshop
- Colaboração
 - Divirta-se com quebra-gelos
- Colocação
 - A sala de guerra
 - Post-its coloridos
- O papel da pessoa facilitadora
- Estacionamento de ideias
- As agendas
 - A agenda *burn-up*
 - Agenda da semana
- Checklist para a Lean Inception

ATIVIDADES DA LEAN INCEPTION

- Visão do produto
- O produto É - Não é - Faz - Não faz
- Esclarecendo o objetivo
- Entendendo os *trade-offs*
- Descreva as personas

Quadrantes para identificar tipos de personas

Criando mapas de empatia

Atualize o entendimento sobre as personas

Brainstorming de funcionalidades

Mostre-me o dinheiro

Funcionalidades, objetivos e personas

Revisão técnica, de negócio e de UX

Funcionalidades no gráfico do semáforo

Funcionalidades na tabela esforço, negócio e UX

Mostre as jornadas dos usuários

Coloque as funcionalidades nas jornadas

Construa o sequenciador

O sequenciador de funcionalidades

O template do sequenciador

As regras do sequenciador

Convergindo regras e jornadas

Identificando MVP no sequenciador de funcionalidades

Calculando esforço, tempo e custo

Detalhando a amostra de funcionalidades em tarefas

Dimensionamento de tarefas

Entendendo custo e tempo

Tirando a média

O canvas MVP

Preenchendo o canvas MVP

O sequenciador e o canvas MVP

Foco na proposta

Minimize os riscos com personas segmentadas
Melhore a experiência nas jornadas
Reavalie as funcionalidades do MVP
Valide as hipóteses do negócio
Converse sobre custo e cronograma
Sobre a estratégia do MVP

APÊNDICES

Exemplo completo de Lean Inception

Kick-off

Escreva a visão do produto
O produto É - Não é - Faz - Não faz
Esclarecendo o objetivo
Descreva as personas

Brainstorming de funcionalidades

Revisão técnica, de negócio e de UX
Mostre as jornadas dos usuários
Coloque as funcionalidades nas jornadas
Construa o sequenciador
Preencha o canvas MVP

Glossário.

Atividades quebra-gelo

Localização geográfica
Telefone visual

Um dois ping quatro pong

Formando triângulos

Zip zap zoom

Desembaracem-se

Peças complexas

Costas com costas

Encontre seu par

Referências bibliográficas

Seja um facilitador Lean Inception

Sobre a Editora Caroli

Sobre o Autor



PREFÁCIO

A visão mais ingênuia sobre o desenvolvimento de software ágil é a que todo mundo chega e começa a escrever o código sem gastar um tempo inicial descobrindo o que fazer.

Essa visão, apesar de tão errônea como simplista, é baseada numa mudança genuína de pensamento. Antes do surgimento do Agile, pessoas importantes da área de software aconselhavam passar longos períodos juntando a arquitetura e os requisitos necessários – isso quando um projeto de cinco anos podia esperar um ou dois anos para começar, quando era possível esperar todo esse tempo antes de qualquer código ser escrito e colocado em produção. O mundo ágil descartou esses longos períodos de análise prévia, mas ainda reconhecemos que há valor em começar algo com um senso de direção inicial. O desafio é entender como podemos fazer isso com rapidez e eficiência e, ao mesmo tempo, lembrarmos de que nada nos ensina mais sobre o que queremos do que um produto incompleto que foi lançado, usado, testado. Então é preciso encontrar equilíbrio entre estabelecer uma direção para o projeto e entender que o pensamento inicial é o maior experimento.

Na ThoughtWorks, nossa resposta tem sido um processo chamado de inception. Nós reunimos um bom número de pessoas que serão afetadas pelo produto e fazemos uma sessão intensiva para definir uma direção inicial com o auxílio de uma série de exercícios que focam na colaboração e na captura dos objetivos gerais. Não tentamos fazer uma especificação detalhada, porque isso é exatamente o exemplo de algo que fica desatualizado assim que o código chega na produção, mas procuramos entender que tipo de resultados queremos, as funcionalidades que achamos que irão guiar esses resultados e como avaliamos a eficácia do produto.

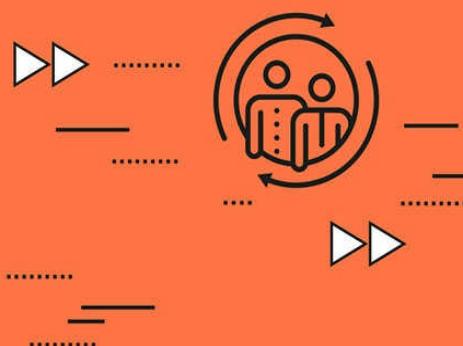
Com o livro **Lean Inception**, Paulo ilustra sua experiência em fazer essas inceptions na última década. Em particular, é focado no seu trabalho de resumir a inception a sua essência, concentrando a atividade em uma única e intensa semana de trabalho. Paulo compartilha como ele faz esse processo, aborda a visão do produto, a compreensão das personas, o entendimento das jornadas do usuário e o desenvolvimento de funcionalidades de alto nível. O resultado não é um plano de trabalho detalhado, que descobrimos rapidamente que se torna irrelevante, mas sim um conjunto de objetivos-guias que nos levam na direção correta. Ele não planeja um produto final, com todas as funcionalidades que nossos usuários precisam, mas foca em um produto inicial que podemos lançar e com o qual podemos aprender – o produto mínimo viável. Ele funciona como um ponto de partida para evoluir para outro produto mais rico e mais capaz no qual, novamente, poderemos usar Lean Inceptions para nos ajudar com cada passo dessa evolução.

Neste livro, você vai encontrar a experiência de Paulo em anos comandando essas Lean Inceptions. Há uma agenda para uma semana típica de Lean Inception, detalhes das atividades e dicas para ajudar o time no aprendizado com o lançamento do produto mínimo viável. Os esforços da semana são resumidos em um canvas MVP, o resumo do trabalho. Munido da expertise do Paulo, você pode usar essa técnica e adaptá-la de acordo com a sua realidade.

MARTIN FOWLER
Chief Scientist da ThoughtWorks.
martinfowler.com

5

O MUNDO ÁGIL
DESCARTOU ESSES LONGOS
PERÍODOS DE ANÁLISE
PRÉVIA, MAS AINDA
RECONHECEMOS QUE
HÁ VALOR EM COMEÇAR
ALGO COM UM SENSO DE
DIREÇÃO INICIAL.



APRESENTAÇÃO



O QUE VOCÊ ENCONTRARÁ AQUI

Ler este livro é bem fácil: do começo ao fim! Ele é curto e prático, conforme o próprio título diz: *lean*.

Ele está estruturado em três partes: Construindo o produto certo, Preparando-se para o workshop e Atividades da Lean Inception. Por último, estão os apêndices.

A primeira parte – Construindo o produto certo – apresenta a minha história com as Inceptions e o motivo pelo qual criei a Lean Inception. Aqui eu exponho a minha visão sobre MVP (em inglês, *minimum viable product*), conceito no qual o livro é baseado, assim como também mostro os desafios ligados a ele e a evolução de produtos enxutos.

Já na segunda parte – Preparando-se para o workshop – explico em detalhes o formato de um workshop colaborativo que vai ajudá-lo a entender, alinhar e planejar o MVP que será construído. Talvez seja o início de um projeto ágil em uma grande corporação ou o alinhamento sobre o que construir em uma pequena startup. O estilo colaborativo e dinâmico da Lean Inception é o segredo de tanto sucesso!

E, na última parte – Atividades da Lean Inception –, está o passo a passo! Lean Inception é uma sequência de atividades colaborativas e dinâmicas que irão gerar o canvas MVP, o quadro visual que demonstra a estratégia do MVP. Todos os passos desta receita estão detalhados seguindo a ordem dos capítulos, começando pelo “Visão do produto” e terminando no capítulo “O canvas MVP”.

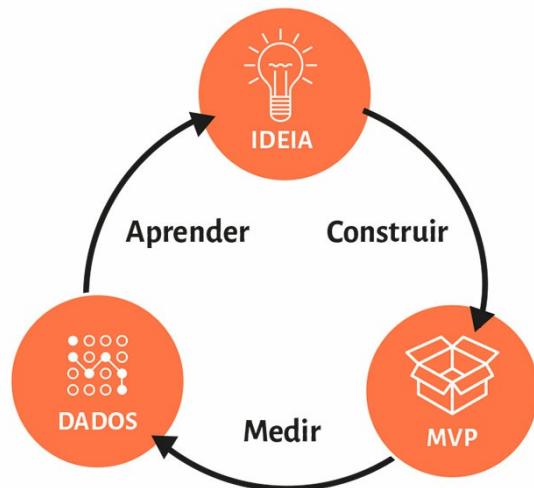
Os apêndices podem ser lidos antes, durante ou depois da leitura do livro. O primeiro apêndice traz um exemplo real do entendimento e planejamento de um produto enxuto, a partir do resultado de um workshop Lean Inception realizado em um treinamento de oito horas. Depois, há um glossário dos termos do livro e algumas atividades quebra-gelo.

COMO SURGIU O LIVRO QUE VOCÊ TEM EM MÃOS

“O Lean Startup é o guia para a inovação no século 21. As ideias dele vão ajudar a criar a próxima revolução industrial”, disse Steve Blank¹ sobre o livro *The lean startup*², de Eric Ries.

Concordo plenamente com Steve Blank e digo mais: o desenvolvimento de produtos baseados no conceito de MVP é o pilar para essa nova revolução.

No livro *The lean startup*, Eric Ries apresenta o MVP como peça-chave do ciclo construir – medir – aprender, como ilustrado abaixo, onde o MVP está representado como o artefato a ser construído.



Após ser **construído**, o MVP é colocado à prova. Com isso, teremos dados que possibilitarão **medir** o seu uso e, portanto, gerar o **aprendizado** desejado.

Considero o modelo baseado nas hipóteses de Jeffrey Taylor, Jeff Gothelf e Jeff Seiden muito eficiente para descrever o que estamos buscando **medir** e **aprender** com o MVP. Por exemplo, há tempos tenho usado o seguinte modelo:

 Nós acreditamos que este MVP vai conseguir _____
(resultado esperado).

Saberemos que isso aconteceu com base em _____
(métricas para validar as hipóteses do negócio).

No movimento da Lean Startup, eu encontrei boas respostas sobre **aprender e medir**, mas sentia falta de algo para me direcionar ao “o que construir”. Foi assim que surgiu a Lean Inception.

Ao experimentar diferentes atividades de inception e buscar apoio em Design Thinking, criei uma sequência de atividades para ajudar uma equipe a definir as funcionalidades do MVP.

Logo, compartilhei essa sequência de atividades – como uma receita a ser seguida – com alguns colegas e recebi a confirmação de que os ajudou também. Eu aproveitei e também pedi feedbacks, busquei melhorias, realizei alterações e até mesmo fiz pequenos ajustes na nomenclatura.

Depois de compartilhar com centenas de pessoas e trabalhar com os retornos recebidos, surgiu – e evoluiu – o workshop Lean Inception: uma sequência de atividades para a criação de produtos de forma enxuta fortemente influenciadas por Design Thinking e Lean Startup.

Surgiram posts de blog (em 2010), workshop, apostila, e-book e a primeira edição do livro impresso em português – o *Direto ao ponto*, em 2014. Depois de um ano ouvindo opiniões e fazendo melhorias, veio a 2ª edição do *Direto ao ponto*. De 2015 em diante passei a compartilhar mais sobre Lean Inception em inglês e em espanhol (através de posts de blogs e e-books). E, em 2016, comecei a escrever o artigo Lean Inception³ no site do Martin Fowler.

Nessa época, a Thoughtworks contava com mais de 5 mil consultores em 41 escritórios em catorze países. A partir do feedback do próprio Martin

Fowler e de vários colegas da Thoughtworks e de outras organizações – entre eles o Jonathan Rasmussen e o Jeff Patton, principais influenciadores do meu trabalho com inceptions –, melhorei a estrutura e o vocabulário do artigo e da Lean Inception. Isso me levou a publicar o livro **Lean Inception** em inglês, com uma nova organização e mais conteúdo.

Muitos meses de consciência patriota pesada (o conteúdo em inglês estava melhor e mais atual do que o em português) e mais feedbacks de muitas pessoas facilitadoras de Lean Inception do Brasil resultaram neste livro em suas mãos!

E agora, o que mais?

Continuo muito envolvido com as Lean Inceptions, porém, ao focar em MVP, acabei tocando em alguns assuntos relacionados como: transformação digital, inovação, empreendedorismo, estratégia, entrega contínua, DevOps, entre muitos outros.

Há muito conteúdo relacionado a esse tema, mas quero manter este livro enxuto. Por esse motivo, não pretendo adicionar mais a ele, mas sim ao meu site, em outros e-books e publicações. Confira as novidades em www.caroli.org.

Boa leitura e seja bem-vindo ao grupo das pessoas facilitadoras de Lean Inception!

¹ Steve Blank é empreendedor e acadêmico de empreendedorismo do Vale do Silício, Califórnia, USA. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Steve_Bank>. Acesso em: ago. de 2018.

² O livro foi lançado no Brasil pela editora Leya com o título *A startup enxuta*. Neste livro mantivemos o título em inglês pois foi o exemplar consultado.

³ Disponível em: <<https://martinfowler.com/articles/lean-inception/>>. Acesso em ago. de 2018.



CONSTRUINDO O PRODUTO CERTO



COMECE PELA LEAN INCEPTION

Projetos ágeis enfatizam a entrega contínua e antecipada de um software valioso cujo valor vem dos objetivos de negócios e das necessidades dos clientes. Lean Startup corrobora com isso através da liberação incremental de um MVP (*minimum viable product* ou produto mínimo viável) – uma versão simples do produto que é entregue aos usuários para validar as principais premissas do negócio.

Mas como resolvemos o que precisa estar no MVP para iniciar o projeto ágil o mais rápido possível? Como nos asseguramos que o time comece a criar o produto com um entendimento compartilhado e um plano efetivo?

Foi exatamente para responder a essas questões que montei a Lean Inception.

INCEPTION, O COMEÇO DE UM PROJETO ÁGIL

Mesmo num projeto ágil, antes de sair fazendo, é preciso alinhar e definir os objetivos, as estratégias e o escopo do produto. Não queremos exagerar e definir todo produto, mas na prática percebemos que é necessário fazer algo. Para a ThoughtWorks⁴ – empresa referência em métodos ágeis –, a inception é esse “algo”. Desde que entrei na ThoughtWorks, em 2006, eu percebi que todos os projetos ágeis da empresa começavam de maneira parecida. O time do projeto se reunia por algumas semanas e fazia muitas atividades antes de começar a entregar o trabalho: essa era a inception.

A inception da Thoughtworks foi desenvolvida principalmente por Luke Barrett, por volta de 2004. Jonathan Rasmusson (autor de *The Agile Samurai*) e Jeff Patton (autor de *User story mapping*) trabalharam na ThoughtWorks por um tempo. Eles descreveram e depois desenvolveram técnicas de inception em seus livros, com os quais aprendi muito.

As inceptions variavam de um projeto para outro, mas elas geralmente forneciam alinhamento entre o negócio e o pessoal técnico e criavam uma

lista ordenada de histórias de usuários com estimativas além de um plano de lançamento do produto. Eu estava muito satisfeito facilitando as inceptions ágeis dessa maneira até 2011, o ano no qual meu filho nasceu. O problema é que eu era o facilitador da inception, que levava de duas a quatro semanas, e eu não podia ficar longe de casa por mais de sete dias (não consigo ficar longe dos meus filhos por tanto tempo!). Portanto, precisava tornar as inceptions mais enxutas. De alguma maneira, tinha que fazê-las acontecer em uma semana.

Eu estava viajando pela primeira vez depois do nascimento do meu filho, em um longo voo de São Paulo a São Francisco, e li o livro *The lean startup*, de Eric Ries. Com essa leitura, encontrei a maneira perfeita de reduzir a duração da inception e voltar para casa depois de uma semana.

POR QUE É CHAMADA DE LEAN INCEPTION?

Esse novo estilo de inception é definitivamente uma mudança em relação à de 2006. Enquanto experimentava esse novo estilo, o nome inception estava passando a mensagem errada para todo mundo, ou seja, eu precisava de um nome diferente.

O novo estilo de inception é **lean** por dois motivos:

- 1.A duração da inception é menor, eliminando tudo o que não diz respeito ao produto (como arquitetura, projeto etc.), deixando-a enxuta.
- 2.O resultado final da inception é a compreensão do MVP, um conceito fundamental do movimento Lean Startup.

Assim, o novo estilo de inception tinha um novo nome: Lean Inception.

POR QUE FAZER UMA LEAN INCEPTION?

A Lean Inception é útil quando o time precisa desenvolver um MVP e criar um produto de forma iterativa e incremental. Apesar de o termo ser frequentemente mal entendido, a característica principal de um MVP é que fazemos algo para aprender se vale a pena continuar construindo o

produto. Então escolhemos funcionalidades que nos ajudem a validar o que é valioso para nossos usuários. Para isso, precisamos entender quem são os usuários, para qual atividade que eles fazem o produto consegue se adequar e como medir se eles acham o produto útil ou não.

Após facilitar mais de trezentas Lean Inceptions e acompanhar projetos e iniciativas antes e depois do workshop, descobri que ele é muito valioso em duas situações principais:

- 1.**Grandes projetos usam as Lean Inceptions para começar a trabalhar de forma enxuta, entregando valor mais rápido e com maior frequência. O workshop ajuda a escolher e validar as funcionalidades que são realmente valiosas para seus usuários.
- 2.**Organizações menores (como startups) usam as Lean Inceptions para pegar uma ideia que foi testada por alguns MVPs pré-software e a transformam em um produto de software.

O workshop trata especificamente de alinhar um grupo de pessoas sobre um MVP. Ele não substitui as sessões de ideação, as entrevistas com os usuários, a pesquisa de mercado, a revisão da arquitetura, a análise da concorrência ou o canvas de mapeamento de projetos e negócios. É uma técnica específica que é parte do entendimento do que é necessário para construir um produto de sucesso. O encaixe da Lean Inception exatamente nessas outras atividades depende do contexto específico de sua organização e da iniciativa particular na qual você está trabalhando.

A AGENDA DA LEAN INCEPTION

A Lean Inception consiste em uma série de atividades, geralmente programadas dentro de uma semana. A explicação de cada atividade está na seção “Atividades da Lean Inception”.

LEAN INCEPTION - EXEMPLO DE AGENDA



Este é um exemplo de agenda de uma Lean Inception. É importante lembrar de que ela pode variar, mas o modelo acima serve como um bom exemplo de como as atividades devem fluir.

PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL

Uma nova forma de criar e evoluir produtos, entregando somente o mínimo viável, tem sido fundamental para ajudar milhares de empreendedores a lançar produtos fantásticos. Veja os exemplos de sucesso como o iPhone, o Facebook, o Spotify, o Airbnb, o EasyTaxi, dentre vários outros. Seus idealizadores trabalham dessa forma desde o início dos tempos, quando esses produtos ainda não eram (extremamente) famosos.

Os benefícios de entregar o mínimo viável irão ajudá-lo a levar o produto ao mercado muito mais rápido, a minimizar os gastos e a evoluir o produto baseado na necessidade real dos seus usuários.

A excelente ideia de criar somente o mínimo viável de um produto tem um nome e apelido: produto mínimo viável e MVP (do inglês, *minimum viable product*), respectivamente.

MVP é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para a validação de um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio. Basicamente, você não quer desperdiçar tempo, dinheiro e esforço construindo um produto que não vai atender às expectativas. Para isso, é preciso entender e validar as hipóteses sobre o negócio. O MVP ajuda nessa validação e no aprendizado da forma mais rápida possível.

Diferentemente de produtos criados da forma tradicional, normalmente com um período longo de criação de protótipo, análise e elaboração, o objetivo do MVP é somente a validação do primeiro passo, do produto mínimo, bem menos elaborado do que a versão final. O MVP foca o mínimo – porém viável – para verificar se o direcionamento está correto. Esse é o conjunto inicial de funcionalidades necessárias para o processo de validação de hipóteses e aprendizagem sobre o negócio.

A ORIGEM

A ideia de MVP está originalmente vinculada às ideias popularizadas pelo estilo Toyota de manufatura enxuta. Steve Blank, criou uma metodologia baseada no desenvolvimento do cliente. Isso foi o início do movimento Lean Startup, o qual teve seu ápice com Eric Ries e o lançamento do seu livro, com o mesmo nome do movimento.

Enquanto Eric Ries popularizou o MVP desde a publicação do *The lean startup*, o termo estava em uso vários anos antes do surgimento do movimento, especialmente entre as startups, com seus empreendedores e investidores do Vale do Silício. A expressão **minimum viable product** apareceu pela primeira vez em 2000, em um artigo de Willian Junk, chamado *O equilíbrio dinâmico entre custo, cronograma, recursos e qualidade em projetos de desenvolvimento de software*, em tradução livre.

INCREMENTOS VALIDADOS

MVP não significa que o produto não vá evoluir e que suas funcionalidades não serão incrementadas. Muito pelo contrário: a ideia por trás de MVP é o desenvolvimento validado e guiado pelos resultados iniciais.

A correção ou a confirmação do curso que foi desenhado inicialmente é que vai guiar os próximos passos. Esses incrementos também são MVPs: novos produtos mínimos adicionados aos produtos mínimos já validados.

Sim, produtos mínimos mais uma vez, entretanto viáveis para fazer novas verificações sobre o direcionamento. O produto, agora, é mais desenvolvido, talvez com uma base maior de usuários, permitindo validar novas hipóteses, ainda mais elaboradas.

É muito importante compreender que o MVP promove uma criação evolutiva. Logo, a arquitetura, bem como o ferramental de construção do produto, deve permitir a evolução gradual e contínua.

,

**PENSE GRANDE,
COMECE PEQUENO,
APRENDA RÁPIDO!**



Jez Humble e David Farley, em 2010, publicaram o livro *Continuous delivery* (em português, *Entrega contínua*). Nele, os autores elaboram um processo de entrega rápido e de baixo custo, permitindo a criação incremental de produtos de software. Eles definem “*continuous delivery*” como uma disciplina de desenvolvimento de software que promove entregas mais rápidas e com maior frequência.

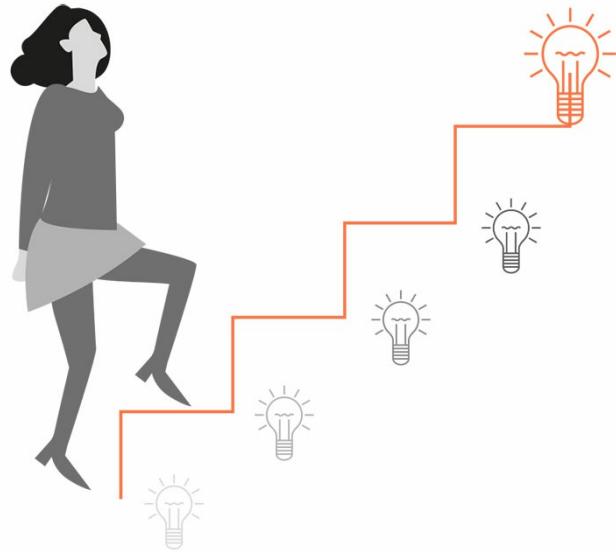
Apesar de o livro *Continuous delivery* entrar em detalhes sobre produtos de software e o fluxo de trabalho para sua criação, a essência da ideia de “entrega contínua” é a mesma que Eric Ries recomenda no livro *The lean startup*: ciclos rápidos para validação das hipóteses.

Ciclos rápidos e frequentes permitem tempos de liberação muito curtos e com baixos custos de experimentação. Mas não é fácil implementar esse tipo de abordagem. E os criadores de produtos no estilo MVP vão precisar de estruturas e práticas diferentes daquelas utilizadas tradicionalmente para produtos com um ciclo lento.

Este livro foca as atividades de análise e planejamento efetivo baseado em MVP. “Entrega contínua” é essencial para entender o ferramental necessário para produtos de software, via MVP. Mesmo para outros tipos de produto, porém, deve-se aplicar as técnicas e o aprendizado compartilhado pelos autores do livro *Continuous delivery*.

PEQUENAS HIPÓTESES, GRANDES NEGÓCIOS

O produto é construído de forma gradual, com funcionalidades validadas sendo adicionados ao produto consolidado já existente. A entrega contínua e incremental proporciona o aumento do valor do produto ao longo do tempo, enquanto que o processo de criação tradicional não fornece qualquer valor até o final, quando todo o projeto está pronto.



A figura ilustra como o MVP oferece pequenas validações ao longo do tempo – como se estivesse subindo uma escada, um degrau de cada vez – enquanto o estilo de criação do produto mais tradicional só oferece a validação do todo no final. Mas, por favor, lembre-se de que os passos para validação de hipóteses dificilmente serão tão simples como um degrau após outro degrau relativamente parecido.

Podemos criar uma outra metáfora: um MVP para atravessar um rio. Uma solução simples para atravessar um pequeno riacho é colocar uma viga de madeira conectando as margens. E isso é um excelente exemplo de MVP! Além de permitir a travessia, é uma maneira simples para validar o local para a construção da ponte. Coloque algumas vigas de madeira em diferentes locais do riacho e depois verifique qual delas é a mais utilizada para a travessia.

O MVP promove uma abordagem incremental em que apenas uma pequena parte das hipóteses gerais são tratadas ao mesmo tempo. Cada uma das hipóteses é projetada, criada e preparada para ser adicionada ao produto, para gerar dados úteis para a tomada de decisão, aprendizagem e validação das mesmas.

Em essência, uma ideia (ou grandes hipóteses de negócio) é sequenciada em uma série de hipóteses menores, mais simples, e, logo, mais fácil de

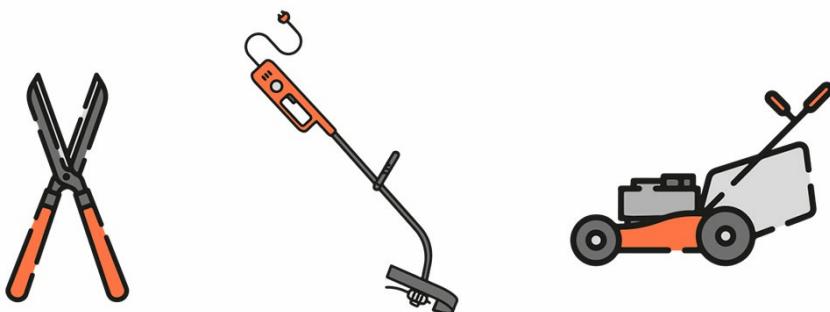
entender e realizar. Como resultado, as hipóteses mais simples são elaboradas mais rapidamente, e disponibilizadas no produto para o usuário final. Por exemplo: se tivesse uma ponte neste local, quantos pedestres a usariam por semana?

Nesse caso, o usuário final (ou quem valida o MVP) fornece dados para a validação do incremento do produto. A validação é essencial, por duas razões: 1. correções e mudanças podem ser feitas em um estágio inicial do projeto, em vez de só aparecerem quando este estiver mais elaborado, reduzindo assim o risco do produto e 2. a complexidade de análise das hipóteses é reduzida.

Os idealizadores do produto e o usuário final têm acesso antecipado a algo funcional e viável. Assim, as decisões dos próximos passos e incrementos do produto são baseadas nele próprio, em vez de serem hipóteses sobre outras hipóteses. E esse padrão de trabalho permite a construção de produtos muito elaborados, com passos pequenos, porém bem fundamentados.

UM EXEMPLO DE EVOLUÇÃO VIA MVP

Como já foi dito, o produto é construído de forma incremental, com MVPs recém-criados sendo adicionados ao produto já existente e consolidada. O MVP recém-criado foi liberado e tem um resultado positivo. Sendo assim, a equipe segue o plano de evolução e cria o próximo conjunto de funcionalidades para o produto.



Esta figura mostra como o MVP oferece validações pequenas ao longo do tempo, ao passo que a forma tradicional de criação de produtos só validaria o produto na sua versão final. Por exemplo, o trator cortador de grama representa o produto final.

O tesourão de cortar grama é o primeiro MVP. Existe alguma grama para cortar? Existe alguém para lidar com um aparelho de cortar grama? A validação das hipóteses conduz a evolução do produto para o próximo estágio. Talvez, algo mais conveniente: um aparelho de cortar grama com um cabo. E se tal aparelho tivesse rodas? E assim por diante, até que o produto evolua de MVP a MVP.

A validação mais importante, apesar de indesejada, é a resposta negativa. Existe alguma grama para cortar? Não. Em tal caso, o tesourão não vai ser usado. E digo mais, um excelente (e caro) trator de cortar grama também não seria usado. A hipótese é falsa, portanto, um produto totalmente evoluído teria sido um grande desperdício de tempo e dinheiro!

O exemplo ilustra como o MVP promove uma abordagem gradual em que apenas uma pequena parte de uma ideia mais abrangente é tratada ao mesmo tempo. Cada um dos MVPs é concebido, criado e preparado para ser disponibilizado aos usuários. Em essência, uma ideia do produto é sequenciada em uma série de validações menores, mais simples e, portanto, mais fáceis de entender, criar e validar.

VISÃO AMPLA, PRODUTO MÍNIMO

É importante ter uma visão mais ampla sobre o produto: completo, abrangente, com diversas funcionalidades para muitos tipos de usuários, atendendo muitos objetivos do negócio.

Pense grande, comece pequeno, aprenda rápido!

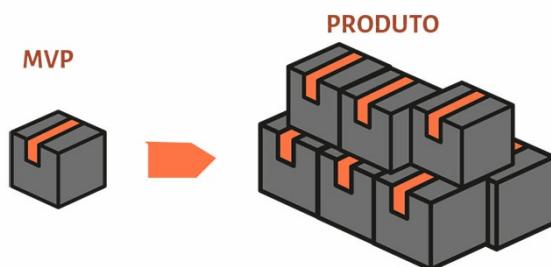
É extremamente necessário ter uma visão ampla, pensar grande. Porém, você deve começar pequeno. Dê um passo curto e aprenda com ele. Esse passo é o MVP.

MVP serve para validar hipóteses, para falhar e aprender rápido. Nesse contexto, menos é mais. Não desperdice tempo, dinheiro e esforço criando o produto errado.

O produto pode atender mais de um objetivo de negócio, atender várias personas, ter muitas funcionalidades. Mas um MVP deve validar uma hipótese, comprovar uma ideia, e verificar se atende o que é esperado.

M é de mínimo, por isso, muito provavelmente, há somente uma hipótese, somente um pequeno aspecto do negócio, para um segmento específico de usuários, com apenas uma ou poucas funcionalidades.

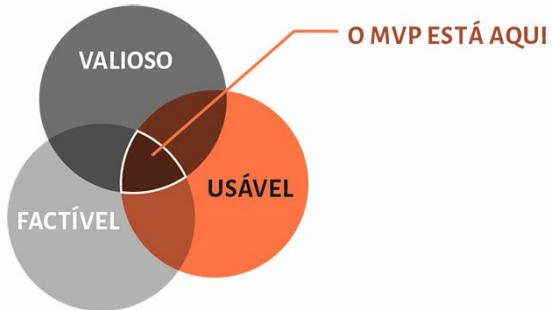
Veja na imagem a seguir a representação de um produto elaborado via MVP. Cada caixa pequena é um MVP validado via o feedback de uso, o interesse do negócio e as possibilidades técnicas.



O produto vai crescer e ter mais funcionalidades (representadas na imagem como caixas empilhadas). Isso acontece de MVP validado em MVP validado. Ou seja, cada adicional do produto deve passar pela validação. Não acrescente ao produto algo que não tenha sido testado e comprovado.

VALIOSO, USÁVEL E FACTÍVEL

O MVP está na interseção entre valioso, usável e factível, representando, respectivamente, o interesse do negócio, a aceitação (e admiração) dos usuários e o que é possível construir.



Valioso: Pessoas de negócio pensam no valor comercial de um produto. Tipicamente, essas pessoas têm uma visão do negócio e pensam nos MVPs como um passo a passo incremental para a criação do produto. Nesse contexto, as pessoas de negócio influenciam o MVP para que, mesmo sendo mínimo, já alcance o retorno no investimento esperado (ou pelo menos demonstre que está na direção desejada para o negócio).

Usável: Toda e qualquer funcionalidade deve ser elaborada segundo as necessidades, os desejos e as limitações dos usuários. Algo usável é baseado em uma compreensão explícita das pessoas, de suas tarefas e dos ambientes em que estão inseridos.

Factível: A solução proposta para atender o negócio e os usuários só faz sentido se for exequível, se existe tecnologia e conhecimento para a elaboração da mesma. Não faz sentido definir um MVP se você não souber como ele será construído.



O FATOR “UAU”
É IMPORTANTE PARA
UM PRODUTO DE
SUCESSO E, PARA
UM MVP, É MAIS
IMPORTANTE AINDA!



+

O FATOR “UAU”

O fator “uau” é aquilo que diferencia o seu produto no mercado, aquilo que conquista seus usuários e os transforma em ávidos promotores do produto. Aquilo que, literalmente, faz as pessoas dizerem “uau!”

Pense no iPhone quando foi lançado. Ele tinha o fator “uau”. Seus usuários falaram: “UAU! Tela cheia, *touch screen*... olha que legal!”.

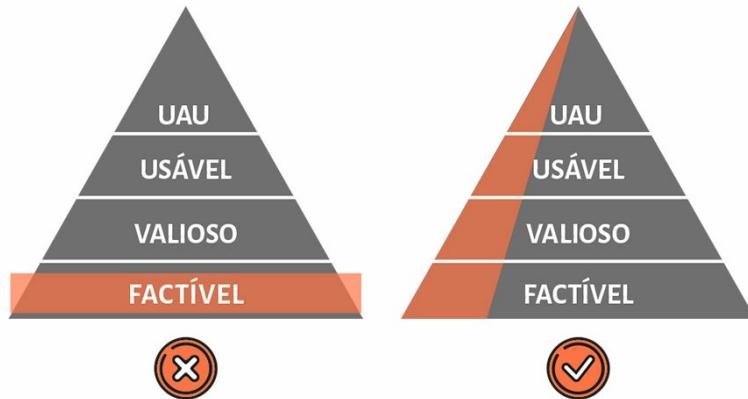
Pense nas primeiras pessoas que pediram táxi via um site. Elas falaram: “UAU, foi só colocar meu endereço, clicar o.k. e o táxi chegou!”.

O fator “uau” é importante para um produto de sucesso e, para um MVP, é mais importante ainda! Veja o exemplo do iPhone 1, o MVP do iPhone. Ele não tinha aplicativos de terceiros (a plataforma de aplicativos nem estava pronta) ou nem integração com GPS, e as ligações eram piores do que nos aparelhos concorrentes.

Mas o iPhone 1 tinha o fator “uau”. As pessoas usavam e davam feedback. Seus usuários – os *early adopters* – eram os principais promotores do produto.

As pessoas fizeram fila para o lançamento do iPhone 2, do iPhone 3, e assim por diante. Isso por causa do fator “uau”, que transforma usuários em promotores, ampliando a expectativa e o desejo para o próximo lançamento.

Assim deve ser com os MVPs. Cada um deve ter os fatores factível, valioso, usável e “uau”.



A ilustração acima reitera a importância desses quatro fatores. O MVP é uma fatia fina do produto, contendo cada um desses fatores.

Não pense nele como uma camada do produto (a figura à esquerda); por exemplo, não entregue primeiro o que é factível, para depois elaborar outro fator, depois outro e, por fim, buscar o fator “uau”.

Construa o MVP conforme demonstrado na figura à direita, uma fatia pequena da visão do todo, que contempla os quatro fatores.

Não é por entregar um MVP que o produto é ruim, simplório, incompetente. Não confunda inacabado com ruim, simples com simplório, incompleto com incompetente. O MVP deve ser factível (de ser criado), facilmente usável, gerar muito valor e ser incrível (“uau”)!

Outro exemplo de MVP com fator “uau” é o Facebook. Mas você precisa ir lá para o começo, no início do Facebook, o MVP. Veja nas imagens a seguir o início do Facebook, ou melhor, o início do The Facebook.

O início do Facebook ilustra a ideia de uma fatia fina de MVP. Veja como era simples, inacabado, incompleto. Entretanto, era factível, usável, tinha valor e era incrível. Uau, os usuários queriam mais!



This screenshot shows a user profile page for 'Scranton'. The top navigation bar includes links for 'home', 'search', 'global', 'social net', 'invite', 'faq', and 'logout'. The main content area is titled 'Profile: (This is you)'. It features a large thumbnail image of a person's face. To the left is a sidebar with links: 'My Profile [edit]', 'My Groups', 'My Friends', 'My Messages', 'My Away Message', 'My Mobile Info', 'My Account', and 'My Privacy'. Below this are buttons for 'Visualize My Friends', 'Edit My Profile', 'My Account Preferences', and 'My Privacy Preferences'. A 'Connection' section shows 'This is you.' and a note that the user is 'is currently logged in from a non-residential location.' Another 'Access' section shows 'Other Schools' with a '[edit]' link. The right side of the profile page contains sections for 'Information' and 'Account Info'. Under 'Information', there are fields for 'Name' (Scranton), 'Member Since' (January 12, 2005), 'Last Update' (February 3, 2005), 'Basic Info' (Email: [redacted], Status: Alumnus/Alumna, Sex: Male, Year: 2004, Concentration: Computing Sciences Mathematics), 'Phone' (not filled), 'High School' (not filled), 'Extended Info' (Screenname: [redacted], Looking For: Friendship, Dating, A Relationship, Random play, Whatever I can get, Women), 'Interested In' (not filled), 'Relationship Status' (Single), 'Political Views' (Liberal), and 'Interests' (Drinking, Football, Basketball, Tennis, Skying you'll have that).

Reproduções de telas de abertura e de perfil de usuário no Facebook, em 2004.

O MVP deve ser factível (de ser criado), facilmente usável, gerar muito valor e ser incrível – Uau!

CUIDADO PARA NÃO QUEBRAR

Julgamentos iniciais dificilmente são desfeitos. A primeira impressão é muito importante. Você quer deixar uma boa impressão do seu produto, do seu MVP. Você quer o fator “uau”. E, de toda forma, você quer evitar o oposto: uma falha que vai deixar marcas.

“Errar e aprender rápido”, tenha muita cautela ao usar essa frase. Existem erros e erros. Ninguém quer um erro grande, aquele que não tem reparo e deixa o seu cliente com uma péssima impressão.

“Validar e aprender rápido”, eu prefiro essa frase. Você vai criar um MVP que o ajude a validar algo, mas que não deixe o usuário “se quebrar” num erro do seu produto.

Considere novamente o exemplo da ponte de madeira. O MVP serviu para validar se alguém atravessaria o riacho numa viga de madeira. Ele também ajudou a identificar o melhor local para colocar a viga, a ponte. Mas o produto evoluiu. E você validou cada MVP, cada hipótese: Será que passantes de bicicleta ou motocicleta também usariam essa ponte de madeira? E os veículos de quatro rodas?

E a sua ponte evoluiu, de MVP em MVP... Até que ela caiu! A ponte de madeira aguenta o peso dos carros, mas não aguenta o de um caminhão e, por isso, caiu! Se você a tivesse projetado e construído de forma tradicional, já considerando todos os veículos da região, talvez tivesse construído uma ponte de concreto e ela não tivesse caído.

Que cenário difícil, não é mesmo? A argumentação encobre os benefícios de trabalhar com MVP! Porém, lembre-se de que o MVP tem um V, de viável. O produto minimamente viável para algo. Uma ponte de madeira que não suporta cinco toneladas não pode receber nenhum veículo com mais que cinco toneladas.

Colocar uma placa “Peso máximo: cinco toneladas” não é suficiente. Uma balança antes da ponte pode identificar um caminhão com mais de cinco toneladas. Talvez uma balança e uma cancela que feche ao

identificar um veículo acima do peso permitido. Mais duas funcionalidades que, adicionadas ao MVP, evitariam esse erro.

Entretanto, a ponte ainda vai cair se dois caminhões de três toneladas a atravessarem ao mesmo tempo. Você percebe a dificuldade técnica? Aliás, dificuldade de usabilidade e que envolve o negócio.

,

**ASSIM DEVE SER
COM OS MVPS.
CADA UM DEVE TER
OS FATORES FACTÍVEL,
VALIOSO, USÁVEL
E “UAU”.**



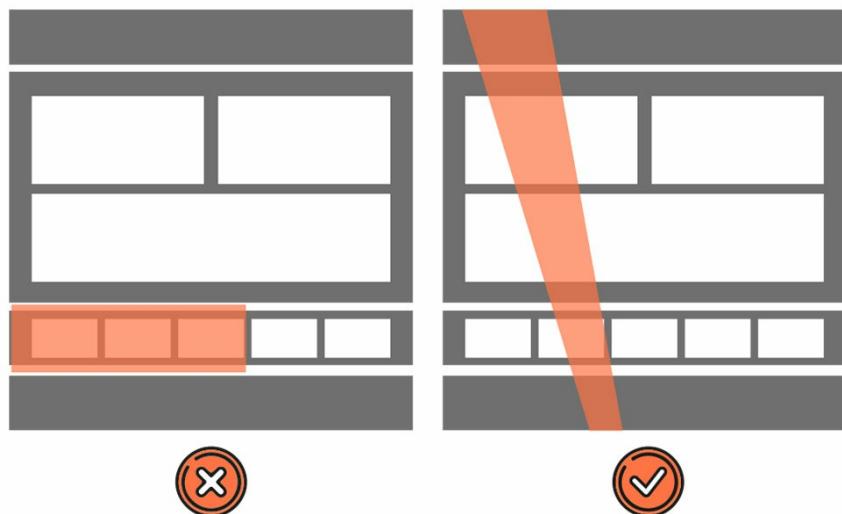
Não vamos discutir aqui a solução para o desafio: validar se veículos pesados também precisam e conseguem usar a ponte, sem deixá-la cair. Existem diversos caminhos a serem seguidos, mas o que importa é que o exemplo é uma metáfora para ajudá-lo com a reflexão do seu produto, do seu MVP.

São parte do MVP as funcionalidades que não vão deixar a ponte cair. Se cair, não era um MVP. Era menos do que isso, pois não era viável, e seus usuários não deveriam ter sido expostos a isso. Você não pode deixar a ponte cair.

LEGADO E BLOCOS ORGANIZADOS

Às vezes, o novo produto é uma nova versão de algum legado, algo já existente, mas que precisa de melhorias. Ou o produto evolui tão rapidamente que a sua arquitetura, a estrutura interna, mesmo que bem elaborada, precisa ser organizada. Tipicamente, produtos nesta categoria são representados como blocos e camadas logicamente empilhadas.

O MVP, mesmo que incompleto do ponto de vista do produto final, deve respeitar os blocos e as camadas que representam a estrutura do produto.



Conforme ilustrado na figura à esquerda, o MVP não deve ser elaborado bloco a bloco até compor todo produto. Elabore-o conforme ilustrado na

imagem à direita. Respeite a arquitetura, mas construa o MVP de ponta a ponta, com uma experiência completa.

Ou seja, o produto não é arquitetado bloco a bloco, mas sim de MVP a MVP, de forma que, os arquitetos de blocos (as pessoas técnicas que decidem as partes internas do produto) ampliem a estrutura do produto conforme a evolução dele.

FUNIL DE VENDAS – AARRR

O funil de vendas é uma representação do fluxo e da quantidade de pessoas no seu processo de venda, da aquisição à referência.

AARRR (ou métricas de pirata) é um acrônimo de métricas de funil criado por Dave McClure para melhor compreender e atender os consumidores do seu produto ou serviço.

Essas cinco métricas – Aquisição, Ativação, Retenção, Receita e Recomendação, que formam o acrônimo AARRR – representam as interações do cliente com o produto.

Segundo Dave, uma startup de sucesso é capaz de otimizar cada uma dessas cinco métricas. Ele recomenda que você as colete e analise-as separadamente.

» **Aquisição:** número de pessoas que visitaram seu produto ou serviço.

» **Ativação:** número de pessoas que tiveram uma boa experiência inicial.

» **Retenção:** número de pessoas que voltaram para saber mais.

» **Receita:** número de pessoas que se engajaram em alguma atividade criadora de receita.

» **Recomendação:** número de pessoas que recomendaram para outros usuários.



Um MVP deve validar todas as etapas do funil de vendas, como ilustrado na imagem à direita.

Cuidado para não insistir num negócio que não converte, um falso positivo.

Falso positivo é algo que apresenta um bom início, mas que nunca se converte em um bom negócio, com muita receita e muita recomendação.

Esse cenário arriscado está ilustrado na imagem à esquerda, em que um MVP contempla somente uma etapa do funil de vendas.

FAÇA UMA LEAN INCEPTION!

“Para cada problema complexo, há uma resposta clara, simples e errada.”

– H. L. Mencken.

Entretanto, não é nada fácil elaborar o MVP. Ter uma visão ampla do produto e do negócio, validar uma hipótese, elaborar os incrementos, conter os fatores factível, usável, valioso e “uau”, organizar blocos que se encaixem, contemplar todo o funil de venda... Este livro compartilha anos de experiência auxiliando grupos de pessoas a alinhar o MVP, de forma

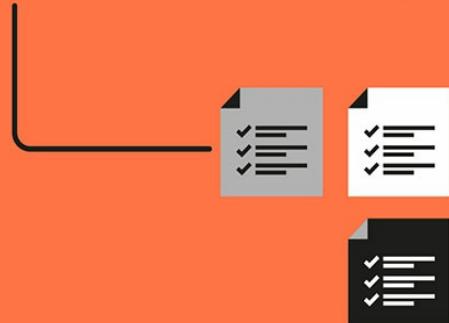
colaborativa e com diferentes perspectivas. É isso que acontece numa Lean Inception!

⁴ Consultoria global em tecnologia de informação (TI) que tem como foco o desenvolvimento ágil de software.



.....

PREPARANDO-SE PARA O WORKSHOP



LEAN INCEPTION: O WORKSHOP

Em uma única semana de trabalho colaborativo, a equipe vai entender os objetivos do produto, os principais usuários e o escopo funcional de alto nível tal que a duração do projeto possa ser estimada e uma estratégia de lançamento incremental de MVPs possa ser identificada.

Durante a Lean Inception, atividades dinâmicas acontecem para definir objetivos, estratégias e definição do produto, bem como mapear e priorizar as funcionalidades desejáveis para serem entregues gradualmente, construindo os MVPs. O principal objetivo do workshop é fazer com que a equipe descubra e compreenda coletivamente o que vai ser desenvolvido. No final, o time deve estar mais entrosado e deve obter uma visão clara do caminho a ser seguido.

O workshop Lean Inception direciona os participantes a entender e planejar a entrega incremental do produto, focando o MVP. O workshop organiza ideias e recursos em um modelo que busca entender a principal finalidade do produto, considerando as jornadas dos usuários para realizar as entregas incrementais de produtos viáveis. Como um livro de receitas, com uma sequência de atividades rápidas e eficazes, a Lean Inception vai permitir que a equipe:

- » Descreva a visão do produto.
- » Priorize os objetivos do produto.
- » Descreva os principais usuários, seus perfis e suas necessidades.
- » Explore as principais funcionalidades.
- » Compreenda os níveis de incerteza, esforço, valor para o usuário e valor de negócio por funcionalidade.
- » Descreva as jornadas mais importantes dos usuários.
- » Crie um plano de entrega incremental do produto, impulsionado pelo conceito de MVP.

A seguir vamos explorar os conceitos fundamentais para a Lean Inception e a próxima seção vai detalhar as atividades que alcançam cada uma dessas ações.

COLABORAÇÃO

Colaboração é o ato de trabalhar junto para realizar uma tarefa e alcançar objetivos comuns. O sucesso de uma Lean Inception está diretamente atrelado à capacidade de o grupo envolvido colaborar efetivamente em cada atividade descrita neste livro.

A Lean Inception propõe um processo colaborativo de descoberta e esclarecimento no qual as pessoas envolvidas trabalham juntas em uma sequência de atividades para compreender opções e elaborar o MVP. As atividades apresentadas a seguir representam métodos estruturados de colaboração, buscando um ambiente criativo, com partilha de conhecimento, aprendizagem e construção de alinhamento. As atividades visam aumentar o sucesso das equipes, como elas se envolvem no esclarecimento e resolução de cada passo em direção ao MVP.

DIVIRTA-SE COM QUEBRA-GELOS

Nunca subestime o poder da diversão! Através da diversão e do riso, seus níveis de estresse diminuem significativamente e você estará muito mais aberto a trabalhar com outras pessoas. Quando você está feliz e relaxado, também está muito mais aberto a tentar coisas novas e, assim, aumentar a sua participação em um workshop altamente interativo, a Lean Inception.

Pessoas altamente envolvidas, participativas e se divertindo são mais efetivas nas atividades colaborativas. Tendo isso em mente, você precisa quebrar o gelo e elevar o estado de espírito dos participantes. Quebra-gelos ajudam a criar um ambiente amigável e tornam as pessoas mais confortáveis para participar das atividades propostas.

Quebra-gelos são atividades rápidas e divertidas que podem ser executadas para aquecer a equipe e promover a interação do grupo. São excelentes atividades para começar qualquer tipo de reunião. São ainda mais valiosas para os estágios iniciais de formação de equipes, quando as

pessoas pouco se conhecem, o que tipicamente é o caso de muitas Lean Inceptions.

Você deve selecionar uma atividade quebra-gelo específica para o momento em questão. Nos primeiros dias, eu recomendo atividades que se concentram em compartilhamento de informações, tais como nomes e hobbies. Após o almoço, você deve selecionar quebra-gelos para despertar as pessoas. Você também deve utilizar os quebra-gelos com mensagens simples, tais como “se alinharmos forças, fica mais fácil alcançar o objetivo” ou “documentação escrita não é o suficiente”. Além de serem divertidas e energéticas, as atividades de quebra-gelo ajudam com mensagens importantes.

Segue abaixo um exemplo de quebra-gelo bom para compartilhar nomes. Você encontrará mais atividades no apêndice “Atividades quebra-gelo”.

Paulo Pontual

Esta é uma atividade rápida para ajudar os membros da equipe a lembrar o nome dos colegas. Como funciona:

- 1.**Peça aos participantes para pensarem em um adjetivo que comece com a mesma letra de seus nomes.
- 2.**Forme um círculo e peça para cada pessoa se apresentar, dizendo seu nome e o adjetivo escolhido, um de cada vez. Por exemplo: “Oi, eu sou o Paulo Pontual”!
- 3.**Depois que todos falarem, peça para que, em sentido horário, apresentem o colega ao seu lado.
- 4.**Depois de algumas voltas, peça que os participantes repitam o passo 3, agora no sentido anti-horário.

Além de darem algumas risadas e quebrar o gelo, a atividade também ajuda a equipe a associar os nomes das pessoas a algum adjetivo, tornando fácil lembrá-los.

COLOCAÇÃO

Não subestime o valor da interação face a face. Tecnologias inovadoras, como videoconferências e documentos compartilhados, facilitam o trabalho remoto entre as pessoas. No entanto, a interação face a face durante a Lean Inception possibilita o árduo trabalho nas atividades. É a garantia de que todos estarão presentes e participativos.

Quando todos estão na mesma sala, o nível de participação aumenta. Você não pode simplesmente sentar-se em um canto e virar as costas para a reunião, fazer outra tarefa. Workshops presenciais tendem a ser mais curtos e eficientes do que workshops remotos.

Entendimentos e desentendimentos são mais bem compreendidos. As expressões faciais e corporais se somam à comunicação escrita e verbal. No geral, workshops face a face criam melhores ambientes de trabalho colaborativo, o que é essencial para a Lean Inception.

A sequência de atividades para se alcançar o MVP é extensa. A colaboração e os resultados obtidos são positivamente surpreendentes quando todos estão física e mentalmente no mesmo ambiente. Faça todo o possível para ter todos envolvidos no mesmo lugar, interagindo face a face durante a Lean Inception.

A SALA DE GUERRA

Mantenha a mesma sala alocada para a equipe durante o intenso período da inception. Ela é comumente chamada de *war room*, ou, em português, *a sala de guerra*.

A sala deve comportar toda a equipe confortavelmente. Deve ter mesa e parede com espaço limpo, além de *flip charts*, cartões, post-its coloridos, papéis e canetas para todos os participantes.

A sala de guerra provê o ambiente para as atividades colaborativas. Ela também evita qualquer perda de tempo que acontece quando pessoas

precisam se deslocar de uma sala para outra. Todas as informações são criadas e permanecem em um mesmo lugar.



É importante manter as informações na mesma sala – isso evita seu transporte e a documentação inicial. Todos podem e devem fazer as anotações à mão (cartões de índice, post-its, *flip charts* etc.) e colocá-las nas paredes e na mesa, de forma que as informações fiquem visíveis para todos.

POST-ITS COLORIDOS

Faça as anotações em post-its ou cartões coloridos. Escreva neles e coloque-os na mesa ou na parede. Reúna as pessoas ao seu redor. Fale sobre eles. Escreva um pouco mais. Agrupe-os. Separe-os. Rasgue-os e escreva de novo. Faça uso de cores. Reorganize-os. A colaboração gerada a partir de tal aparato tão simples não tem como ser alcançada por qualquer alternativa digital.

Não há substituto para as ações de escrever, reescrever, agrupar ou rasgar post-its coloridos. Isso promove a interação entre as pessoas e ajuda no processo criativo de experimentação, no qual o caminho está sendo construído, sem medo de tentar, errar ou refazer. Assim que a informação vai para o computador, ela não volta para o papel. Isso reduz o relacionamento entre as pessoas, pois não há nada em cima da mesa ou nas paredes, visíveis a todos, e que possa facilmente ser rasgado, reagrupado ou reescrito.

5

A LEAN INCEPTION PROPÕE
UM PROCESSO COLABORATIVO
DE DESCOBERTA E
ESCLARECIMENTO NO QUAL
AS PESSOAS ENVOLVIDAS
TRABALHAM JUNTAS EM UMA
SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES
PARA COMPREENDER OPÇÕES E
ELABORAR O MVP.



O PAPEL DA PESSOA FACILITADORA

Workshops bem orquestrados têm duas coisas em comum: 1. alguém pensou sobre a sua estrutura e 2. alguém facilitou o mesmo. Este livro também descreve uma boa estrutura para um workshop de Lean Inception. Esta seção revela algumas considerações sobre a facilitadora do mesmo.

A pessoa facilitadora da Lean Inception é um guia que estará liderando as discussões dos participantes durante o workshop. Para isso, a facilitadora possui muita familiaridade e experiência com o formato da Lean Inception, sua natureza colaborativa e a sequência de atividades que serão realizadas.

Entretanto, o papel de liderar a discussão não necessita que a facilitadora seja a participante principal. Muito pelo contrário. A facilitadora deve ser uma mediadora, aquela que propicia o fluxo de ideias e conversações ativas entre todos os participantes, os principais interlocutores do workshop.

Consequentemente, o trabalho da facilitadora é garantir que os participantes tenham responsabilidade, liderança e colaboração ao longo de todas as atividades planejadas.

Mas como fazer isto? Seguem algumas características do trabalho da facilitadora durante o workshop:

- » A facilitadora deve exercer um maior nível de participação verbal quando introduzir as atividades, explicando o processo da Lean Inception e também respondendo dúvidas a respeito do que se espera durante o workshop e suas atividades.
- » Durante as diversas discussões que surgirão, a facilitadora deve tomar uma posição completamente neutra, sem intervir de forma alguma durante a tomada de decisões. Pelo contrário, o foco da facilitadora durante as discussões é ajudar o grupo a seguir as atividades, identificando as necessidades, resolvendo problemas e tomando decisões a respeito deles.

- Para alcançar os objetivos, a facilitadora deve fornecer estrutura para as
- » atividades e interações dos participantes, de tal forma que possam alcançar os resultados esperados em cada atividade de maneira efetiva.
 - » Durante todo o processo de Lean Inception, a facilitadora utiliza diversas técnicas para dar fluidez às conversas e finalizá-las alcançando os resultados esperados (*brainstorming*⁵ e técnica do pomodoro⁶, por exemplo).
 - » A facilitadora domina o uso de tudo o que for necessário no workshop: post-its, cartões, canetas etc. Também tem habilidade para organizar o ambiente, movendo cadeiras e fazendo bom uso dos espaços nas paredes.

Em outras palavras, o objetivo da facilitadora é dar suporte aos membros para que possam participar efetivamente de cada atividade e interação planejada para o workshop, dedicando-se ao processo e ao conteúdo, e assegurando-se de que este seja gerado de acordo com as expectativas e metas.

Confira mais algumas técnicas de facilitação para Lean Inception em www.caroli.org/tecnicas-facilitacao-lean-inception.

ESTACIONAMENTO DE IDEIAS

O “estacionamento de ideias” ajuda a arquivar momentaneamente quaisquer itens, ideias ou questões que são levantadas durante uma conversa em atividade da Lean Inception, mas não são úteis para a discussão naquele momento específico. É uma ferramenta essencial para a facilitadora, pois proporciona uma maneira educada de dizer “sim, eu ouvi você, mas essa conversa fica para depois”.

Parking lot é o termo comumente utilizado para tal ferramenta. Certa vez, utilizei o termo em inglês e pedi para um colega escrevê-lo numa folha de *flip chart*. Tal colega entendeu o conceito, entretanto escreveu em português: “parque em lote”. Desde então, tenho revezado, às vezes escrevo *parking lot*, outras escrevo “parque em lote”, mas ambos representam a folha para estacionar as conversas.

A facilitadora deve introduzir o conceito de estacionamento de conversas no início da Lean Inception ou assim que houver o primeiro desvio do assunto. Escreva “Estacionamento”, “Parking lot” ou “Parque em lote” em um *flip chart* e coloque-o em uma parede na sala de guerra. Se o item em discussão ainda não estiver escrito em um post-it, escreva-o e coloque-o no estacionamento. Certifique-se de explicar brevemente o conceito do estacionamento, e retorne à atividade em questão. É importante ser bem assertivo com os participantes da Lean Inception sobre o estacionamento: “A conversa estava desviando do foco da atividade em questão, e por isso tal item foi para o estacionamento.”

Todavia, é igualmente importante ouvir e respeitar as opiniões, ideias e pensamentos dos participantes. Portanto, o estacionamento deve ser utilizado conforme prometido: “Este item está estacionado por agora, mas vamos voltar a ele mais tarde”.

De fato, no final de cada dia da Lean Inception, você deve usar dez minutos para rever os itens no estacionamento. Assim, uma dessas duas ações será tomada para cada item: 1. o item é removido do estacionamento (o tema já foi abordado ou não precisa mais ser tratado), ou 2. o item permanece no estacionamento para a próxima revisão.

A última revisão deve acontecer no final da inception. Na última avaliação é muito importante esclarecer todos os itens remanescentes e compartilhar com todos o que vai acontecer com eles.

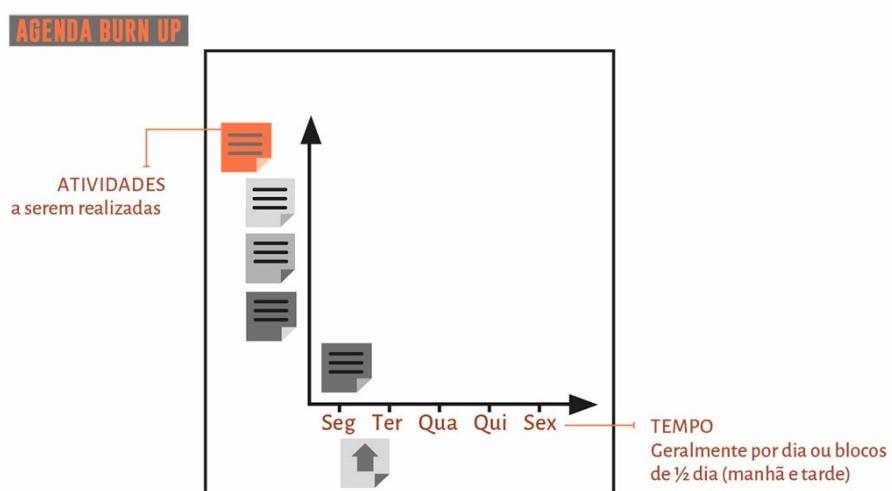
AS AGENDAS

A AGENDA *BURN-UP*

A agenda *burn-up* ajuda com o gerenciamento de tempo e escopo de uma Lean Inception. Ter uma visível para todos reforça comprometimento e gera confiança na gestão do tempo e no progresso da Lean Inception. É uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar o workshop.

Agendas *burn-up*⁷ surgiram em intensos workshops de *brainstorming*, como inceptions e sessões de ideação. Mesmo que os workshops realizem *brainstorming* de ampla discussão, normalmente eles têm um limite de tempo e devem cobrir vários tópicos e atividades para conseguir o resultado desejado.

A Lean Inception é um workshop colaborativo com sessões de *brainstorming* e muita conversa, que geralmente acontece ao longo de uma semana. Por isso, é essencial controlar o tempo e o progresso do mesmo. As facilitadoras de Lean Inception criam e explicam a agenda *burn-up* logo nas primeiras horas do primeiro dia do workshop.



Aqui está o passo a passo para criar a agenda *burn-up* da Lean Inception:

- 1.**Desenhe em um quadro branco ou em uma folha A3 um gráfico XY conforme ilustrado acima.
- 2.**Anote em post-its separados as atividades da sua Lean Inception (exemplo: visão do produto, É - Não é - Faz - Não faz, personas, *brainstorming* de funcionalidades, revisão, jornadas, sequenciador e canvas MVP).
- 3.**Coloque as atividades de baixo para cima no eixo Y (primeira visão do produto, seguida por É - Não é - Faz - Não faz, assim por diante)
- 4.**Anote em post-it separados os blocos de tempo da sua Lean Inception (como ela geralmente dura uma semana, os blocos de tempo são definidos como: segunda-manhã, segunda-tarde, terça-manhã etc.).
- 5.**Coloque os blocos de tempo no eixo Y.
- 6.**Desenhe uma seta (vertical, para cima) em outro post-it e coloque-a no início do tempo (segunda- manhã).
- 7.**Explique ao grupo como usar a agenda *burn-up*.

Encontre o cartaz da agenda burnup e outros cartazes úteis para a Lean Inception em: www.caroli.org/cartazes-lean-inception.

Há dois movimentos básicos para os post-its, e ambos são movimentos horizontais: 1. para atualizar o “relógio”: o post-it com a seta que representa a hora atual deve ser movido para a direita, até a posição que representa a hora atual. 2. para indicar o término de uma atividade: o respectivo post-it da atividade deve ser movido para a direita, até a posição que representa a hora atual.

O mecanismo de movimento dos post-its permite identificar, de imediato, um desvio na duração esperada para as atividades da Lean Inception, e um possível atraso do workshop. Assim que constatado, o problema deve ser discutido e ações corretivas (paralelizar atividades, reduzir conversas,

fazer mais uso do *parking lot* etc.) devem ser tomadas ainda em um estágio inicial, e não quando é tarde demais.

AGENDA DA SEMANA

A agenda *burn-up* fornece uma boa estrutura para o sequenciamento de sessões e atividades abertas de *brainstorming*, acompanhando o progresso geral e o tempo.

Sugiro que utilize a agenda *burn-up*. Entretanto, algumas pessoas, especialmente as que não vão estar totalmente dedicadas ao workshop, precisam ter um entendimento da semana. Por tal motivo comarto o template de agenda para a Lean Inception, também disponível em: www.caaroli.org/agenda-lean-inception.



**A AGENDA *BURN-UP* AJUDA
COM O GERENCIAMENTO
DE TEMPO E ESCOPO DE
UMA LEAN INCEPTION. TER
UMA VISÍVEL PARA TODOS
REFORÇA COMPROMETIMENTO
E GERA CONFIANÇA NA
GESTÃO DO TEMPO E NO
PROGRESSO DA INCEPTION.**



LEAN INCEPTION - EXEMPLO DE AGENDA



O modelo de agenda planejada apresenta dois tipos de sessões (em cores distintas na ilustração anterior), que correspondem aos níveis de participação: *stakeholders* ou membros ativos.

- » *Stakeholder* é qualquer pessoa impactada pelo projeto. São pessoas altamente interessadas no direcionamento e no resultado da Lean Inception, mas que não têm tempo para participar de todas as sessões, por exemplo: patrocinadores, usuários finais, jurídico, vendas e marketing.
- » Membro ativo é qualquer pessoa diretamente envolvida na compreensão e implementação do produto. São as pessoas que devem participar ativamente em todas as sessões do workshop, por exemplo: *product owners*, desenvolvedores, testadores e especialistas na experiência do usuário.

Note na agenda planejada que as atividades de *kick-off* e *showcase* do workshop estão marcadas em outras cores no início e no final da semana, respectivamente. No mundo ideal, todos estarão presentes na sala de guerra durante a semana. Entretanto, raramente temos a disponibilidade de agenda dos *stakeholders*. O mínimo necessário é que eles participem das sessões de *kick-off* e *showcase*, onde são, respectivamente, apresentadas as

expectativas para a semana e o resultado obtido pelo time dedicado no workshop. Os demais dias são tomados por uma sequência de atividades intensas.

✓ CHECKLIST PARA A LEAN INCEPTION

A lista a seguir é projetada para auxiliar o processo de planejamento da Lean Inception. Certifique-se de ter todos os itens programados antes de iniciar uma criação.

- ()Participantes selecionados e convidados (*stakeholders* e membros ativos).
- ()Facilitador experiente.
- ()Reserva de sala (manter a mesma sala durante todo o período da inception).
- ()Materiais: *flip chart*, cartazes, cartões, post-it, papel A4 e canetas para todos.
- ()Lanchinhos e café para os intervalos.

⁵ *A técnica de dinâmica de grupo brainstorming.* Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>. Acesso em: set. de 2018.

⁶ *A técnica de gerenciamento de tempo Pomodoro.* Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_pomodoro>. Acesso em: set. de 2018.

⁷ *Leia mais sobre agenda burn-up.* Disponível em: <www.caroli.org/agenda-burnup>. Acesso em: out. de 2018.



ATIVIDADES DA LEAN INCEPTION



VISÃO DO PRODUTO

Com a ajuda de uma visão clara do produto, você pode determinar quais e como as primeiras peças do seu quebra-cabeça do negócio vão se juntar. Você deve decidir sobre qual característica do produto o caminho inicial será trilhado, e qual será a sua estratégia de posicionamento.

Em algum lugar entre a ideia e o lançamento, a visão do produto ajuda a trilhar o caminho inicial. Ela define a essência do seu valor de negócio e deve refletir uma mensagem clara e convincente para seus clientes. Esta atividade vai ajudá-lo a definir a visão do produto de modo colaborativo.

TEMPLATE VISÃO DO PRODUTO⁸

Para: [cliente final],

cujo: [problema que precisa ser resolvido].

O: [nome do produto]

é um: [categoria do produto]

que: [benefício-chave, razão para adquiri-lo],

diferentemente do: [alternativa da concorrência].

O nosso produto: [diferença-chave].

Passo a passo da atividade

1. Escreva o template visão do produto em um quadro branco ou *flip chart*, de forma que seja visível para toda a equipe.
 2. Divida a equipe em grupos menores e solicite que cada um deles preencha uma lacuna separadamente (ou mais, dependendo do tamanho da equipe).
 3. Reúna o resultado de cada grupo, formando uma única frase.
-

Nesta atividade, é muito comum que o resultado seja uma frase desconexa. Depois da execução do terceiro passo, é importante que a

equipe trabalhe em conjunto para formar uma frase homogênea, utilizando e alterando os resultados anteriores, conforme necessário.

O PRODUTO É - NÃO É - FAZ - NÃO FAZ

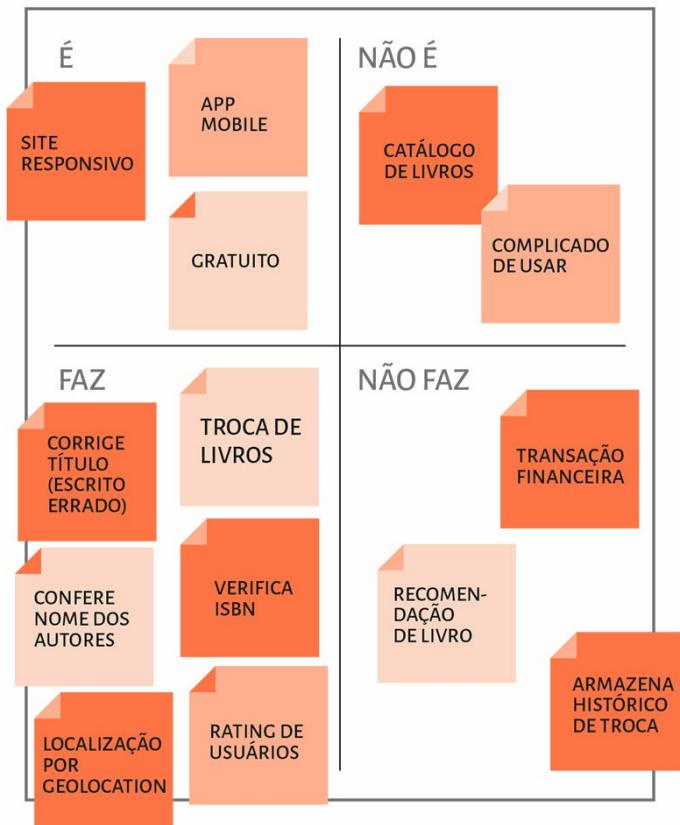
Muitas vezes é mais fácil descrever o que alguma coisa não é ou não faz. A atividade É - Não é - Faz - Não faz (ENFN, abreviado) busca classificações sobre o produto seguindo as quatro diretrizes, indagando, especificamente, cada aspecto positivo e negativo sobre o produto ser ou fazer algo.

Passo a passo da atividade

1. Divida um quadro branco ou *flip chart* em quatro áreas (É / Não é / Faz / Não faz).
2. Escreva o nome do produto em destaque, acima dos quadrantes.
3. Solicite que cada participante descreva o produto, escrevendo as características em post-its e colocando-os nas áreas devidas.
4. Leia e agrupe as notas afins.

O produto é...
O produto não é...
O produto faz...
O produto não faz...

NOSSO PRODUTO



Essa atividade ajuda a esclarecer o produto. Geralmente, após tal atividade, os participantes terão uma visão mais alinhada tanto sobre o que o produto faz, quanto sobre o que o produto não faz. Decisões estratégicas podem ser clarificadas, como “tal coisa o produto *nunca* vai fazer”, enquanto que “aquela outra ele *ainda* não deve fazer”.

DICA: certa vez, em um workshop, me perguntaram a diferença entre “é” e “faz”. Uma participante do workshop – Aurineide Cavalcante – deu uma resposta simples e eficaz: “para descrever o produto como substantivo ou adjetivo, coloque o post-it no ‘É’; mas se for um verbo, indicando uma ação, coloca no ‘Faz’”. Por exemplo: “seguro” e “aplicativo mobile” no quadrante “É”, “reserva quadra” e “conecta jogadores” no quadrante “Faz”.

Aprendi esta atividade com Rafael Sabbagh quando ele a utilizou para definir um dos papéis do Scrum durante um de seus treinamentos, em 2013. Eu a adaptei para ajudar a definir o produto, e obtive excelentes resultados com ela. Desde então sempre a utilizo nas Lean Inceptions.

ESCLARECENDO O OBJETIVO

Cada membro da equipe deve compartilhar o que entende como objetivo para o negócio, e os vários pontos de vista devem ser discutidos para chegar a um consenso sobre o que é realmente importante. Esta atividade auxilia no levantamento e esclarecimento dos objetivos.

Passo a passo da atividade

- 1.**Solicite a cada membro da equipe que escreva, individualmente, três respostas para a seguinte pergunta: “Se você tiver que resumir o produto em três objetivos para o negócio, quais seriam eles?”.
 - 2.**Solicite aos participantes que compartilhem o que escreveram em um canvas comum, agrupando-os por similaridade.
 - 3.**Solicite à equipe que reescreva os objetivos, agora coletivamente. Nesse momento, ficará claro que alguns dos elementos listados não são realmente objetivos do produto, devendo, portanto, ser descartados. Com isso, ficará nítido para a equipe qual o foco do projeto.
-

ENTENDENDO OS *TRADE-OFFS*

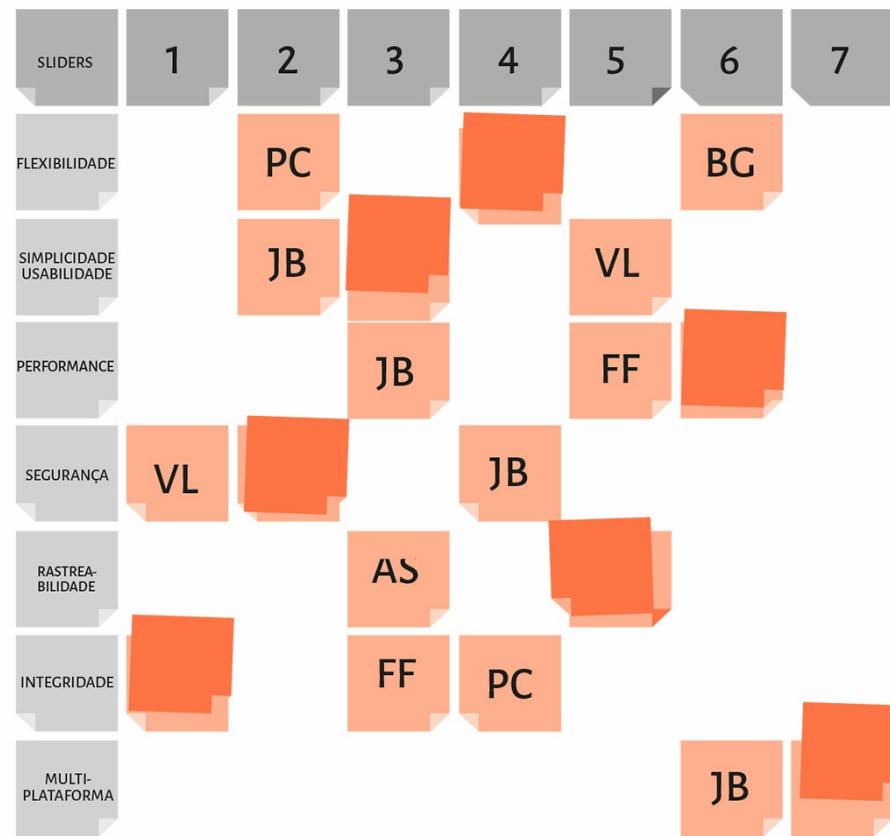
Trade-off é uma troca na qual você deixa de priorizar uma coisa para conseguir priorizar outra que deseja ainda mais. Um produto enxuto reflete decisões da equipe em relação a *trade-offs*.

A atividade “entendendo os *trade-offs*” ajuda na construção e documentação de um entendimento comum sobre os *trade-offs* do produto enxuto. Muitas decisões e conversas são baseadas em visões individuais e premissas entre escolhas. Por exemplo, o que tem um valor maior: a segurança ou a facilidade de usar? E quanto a escalabilidade e segurança? E escalabilidade e facilidade de usar? Esta atividade promove uma conversa aberta e colaborativa sobre os *trade-off*, que quanto mais esclarecidos forem, mais evitam desentendimentos e mais ajudam na rápida tomada de decisões.

Passo a passo da atividade

1. Descreva todas as categorias relevantes para o produto em post-its (exemplo: segurança, usabilidade, escalabilidade etc.).
2. Coloque as categorias no quadro branco ou no *flip chart* como o título de cada linha. Em seguida, desenhe uma linha horizontal para cada categoria.
3. Desenhe linhas verticais (o mesmo número de linhas horizontais).
4. Escreva o número de cada coluna em um post-it, indicando o nível de importância (1 é o menos importante).
5. Peça aos participantes para marcar suas iniciais em vários post-its e colocar um por linha. A restrição: cada coluna deve ter um post-it com suas iniciais (por exemplo, apenas uma das categorias vai ser marcada como mais importante).
6. Equalize os *trade-offs*. Com um post-it de cor, faça a marcação devida para cada categoria, de mais a menos importante. Essa marcação será

relativamente fácil, já que considera os post-its com os votos de todos.



DESCREVA AS PERSONAS

Para efetivamente identificar as funcionalidades de um produto, é importante ter em mente os usuários e seus objetivos. A maneira geralmente utilizada para representar os usuários é por meio de personas.



Uma persona representa um usuário do produto ou serviço, descrevendo não só o seu papel, mas também suas necessidades específicas. Isso cria uma representação realista de usuários, auxiliando o time a descrever funcionalidades do ponto de vista de quem interagirá com o produto final.



**PARA EFETIVAMENTE
IDENTIFICAR AS
FUNCIONALIDADES
DE UM PRODUTO,
É IMPORTANTE TER
EM MENTE OS USUÁRIOS
E SEUS OBJETIVOS.**



QUADRANTES PARA IDENTIFICAR TIPOS DE PERSONAS

A seguinte atividade é utilizada para descrever os tipos de personas. Tal atividade é simples, ilustrativa, divertida e rápida.

Passo a passo da atividade

1. Peça ao time que se divida em duplas ou trios e entregue o seguinte template de personas para cada grupo.

Apelido e desenho	Perfil
	• • • • • • •
Comportamento	Necessidades
• • • • • • •	• • • • • • •

2. Solicite a cada grupo que crie uma persona, utilizando o template como referência.

3. Os participantes do grupo devem apresentar suas personas a todo o time.

4. Peça às pessoas que mudem de grupo e que repitam os passos 1 ao 3.
-

O template apresentado foi compartilhado por Natalia Arsand, excelente *user experience designer*, durante um workshop de Lean Inception.

Ao final da atividade, um conjunto de personas terá sido criado e os diferentes tipos de usuários do produto estarão descritos. As pessoas que conhecem os objetivos do negócio e as necessidades dos usuários devem participar ativamente do exercício, auxiliando a equipe na criação das personas e sugerindo alterações em suas descrições, conforme necessário.

CRIANDO MAPAS DE EMPATIA

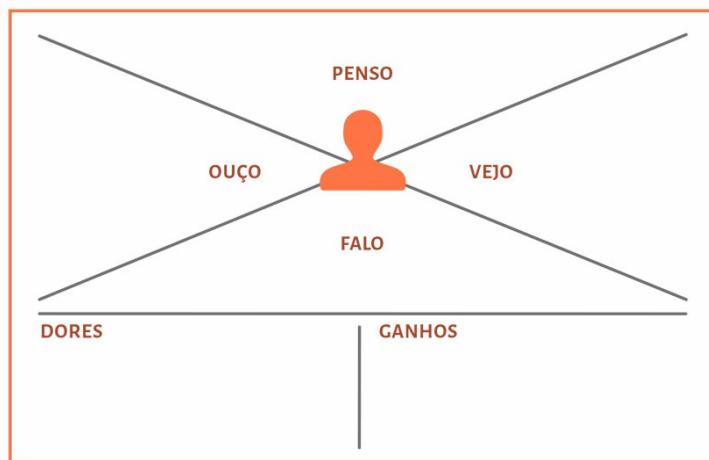
O mapa de empatia é um template visual para identificar e visualizar uma persona. Criado originalmente para análise de segmentos de consumidores, ele é uma excelente ferramenta para classificar, explorar e entender os diferentes tipos de personas.

O mapa de empatia foi originalmente descrito por Dave Gray como um dos métodos da XPLANE⁹ para compreender usuários, clientes e outros envolvidos no negócio. Ficou ainda mais conhecido desde que foi destacado no livro *Business Model Generation* como uma ferramenta para descobrir *insights* sobre os clientes.

O mapa apresenta quatro áreas principais, as quais preenchem a frase:

O QUE EU _____ (VEJO / PENSO / OUÇO / FALO)?

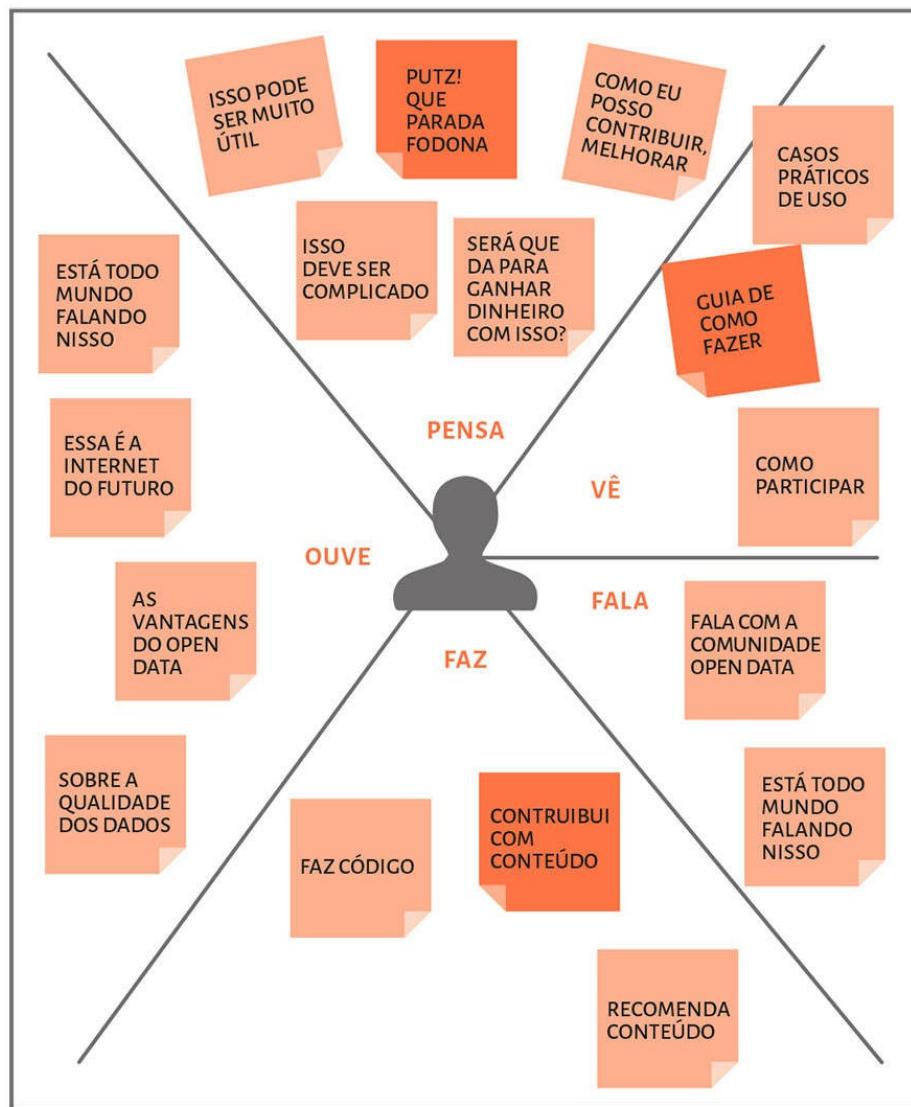
Além das quatro áreas principais, a versão original apresenta mais duas áreas: as dores e os ganhos para tal persona.



Sempre que apliquei o mapa de empatia para identificação de personas, utilizei suas quatro áreas principais: vejo, ouço, penso e falo; eventualmente também utilizo as áreas de dores e ganhos. Mas há ocorrências em que altero as áreas como, por exemplo: o que eu faço, o que eu não faço, meus amigos e meus inimigos, meus hobbies etc.

Passo a passo da atividade

1. Decida uma persona a ser analisada.
2. Desenhe um template do mapa, com a persona representada no centro dele.
3. Descreva as áreas para tal persona.
4. Repita os passos 2 e 3 para as próximas personas.



ATUALIZE O ENTENDIMENTO SOBRE AS PERSONAS

É importante ressaltar que o resultado da atividade de definir a persona não deve ser definitivo, e sim uma construção inicial que pode e deve ser

atualizada conforme o produto evolui.

A atividade é realizada baseada no conhecimento, nas pesquisas e nos dados prévios sobre os usuários do produto. Geralmente, empresas maiores tem conhecimento e dados sobre seus usuários. Se não for o caso, existirão hipóteses sobre os usuários do produto, e elas estarão explicitadas na atividade de descrever as personas.

Com o feedback do produto, obteremos mais compreensão sobre as personas. Além disso, mais pesquisas podem ser realizadas para adquirir mais entendimento sobre os usuários. Dado que o conhecimento aumentou, refaça a atividade de persona, atualizando a representação dos usuários.

Samantha Rosa, uma amiga UX, compartilhou um exemplo sobre isso. Durante uma Lean Inception, sua equipe seguiu os passos da atividade apresentada e criou as personas, mas depois de disponibilizar o produto para clientes reais, perceberam que uma das personas descritas não estava de acordo com a realidade. Então realizaram a atividade novamente para atualizá-la e repensaram o produto.

BRAINSTORMING DE FUNCIONALIDADES

Funcionalidade é a descrição de uma ação ou interação de um usuário com o produto. Por exemplo: imprimir nota fiscal, consultar extrato detalhado e convidar amigos do Facebook.

A descrição de uma funcionalidade deve ser o mais simples possível: o usuário está tentando fazer uma coisa, então o produto deve ter uma funcionalidade para isso. Qual funcionalidade é essa?

Dado que já temos as personas e os principais objetivos do produto, as seguintes perguntas ajudam com a descoberta de funcionalidades:



O que deve ter no produto para atender às necessidades da persona? Quais funcionalidades devemos construir para atingir esse objetivo do produto?

Esta atividade é utilizada para o *brainstorming* de funcionalidades. Note que ela depende da lista de objetivos e personas, que já devem ser artefatos adquiridos em atividades anteriores.

Passo a passo da atividade

1. Solicite que a equipe coloque os objetivos em um canvas comum, em ordem de prioridade, da esquerda para direita, como títulos de colunas;
2. Peça que a equipe coloque as personas no mesmo canvas, em ordem de prioridade, de cima para baixo, como títulos de linhas;
3. Promova um *brainstorming* de funcionalidades. A discussão deve ser guiada para que se descubra quais funcionalidades são necessárias para atender os objetivos e as personas. As perguntas mostradas anteriormente

irão ajudá-lo.

A equipe deve se guiar pelo canvas, repetindo as perguntas acima para cada combinação de persona e objetivo, começando com as de mais alta prioridade. Desse modo, as candidatas a funcionalidades de alta prioridade surgirão primeiro.

Este livro descreve minha experiência com Lean Inceptions para produtos digitais. Por isso, chamei a atividade de *Brainstorming* de funcionalidades (do produto digital ou do MVP). Mas, em algumas instâncias, alterei o nome da atividade, por exemplo: *Brainstorming* de atividades ou *Brainstorming* de ideias. Isso aconteceu nos casos em que o contexto da Lean Inception não era para a criação de um produto digital, mas sim para o alinhamento das pessoas para construir algo (não necessariamente um produto).

MOSTRE-ME O DINHEIRO

O controle de tempo é essencial em todas as atividades, mas no *brainstorming* de funcionalidades ele requer atenção especial. No caso de muitos objetivos e personas serem selecionados (nos passos 1 e 2 da atividade), inúmeras funcionalidades poderão ser levantadas pela equipe. Isso não será produtivo e pode levar a equipe a gastar muito tempo discutindo funcionalidades que não farão parte do MVP e dos incrementos iniciais do produto.

Para evitar tal cenário, é altamente recomendável que o número de objetivos e personas seja limitado para poucos (como os três ou quatro).



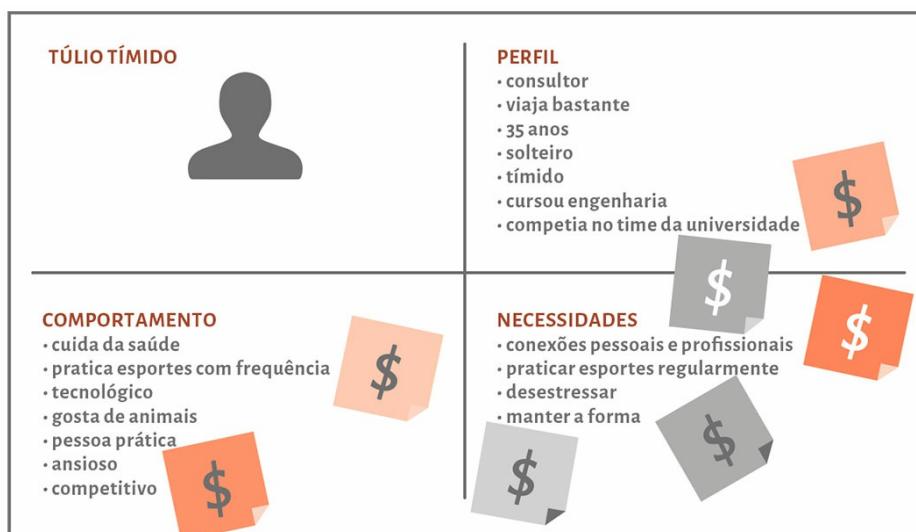
Se estivéssemos com um orçamento muito curto e pudéssemos trabalhar em apenas um objetivo, qual seria esse?

A pergunta acima ajuda o grupo a priorizar objetivos e personas. Faça a pergunta para os objetivos e, em seguida, para personas. Além da priorização, ajudará com o foco da validação e da evolução do produto via MVP.

Uma forma mais lúdica e colaborativa de priorizar objetivos e/ou personas é pensar em dinheiro. Para isso, faça a seguinte atividade:

Passo a passo da atividade

- 1.**Divida os participantes em grupos menores.
- 2.**Distribua cinco post-its com “\$” para cada grupo (use uma cor de post-it por grupo).
- 3.**Instrua o grupo a colocar os “\$” onde acreditam que devam investir mais dinheiro (seja em entender melhor a necessidade da persona ou em alcançar tal objetivo).
- 4.**Converse sobre o resultado (dê a opção de redistribuir os “\$”).
- 5.**Priorize os itens com mais “\$”.



FUNCIONALIDADES, OBJETIVOS E PERSONAS

Embora o canvas seja semelhante a uma matriz, não necessariamente haverá uma funcionalidade para cada interseção. Pode haver múltiplas funcionalidades para uma persona e um objetivo específico, assim como é possível haver personas que não necessitem de uma funcionalidade para determinado objetivo.

Caso sejam identificadas funcionalidades que não atendem as necessidades de nenhuma persona, elas devem ser descartadas ou repensadas, pois o seu valor não está claramente associado a um usuário.

REVISÃO TÉCNICA, DE NEGÓCIO E DE UX

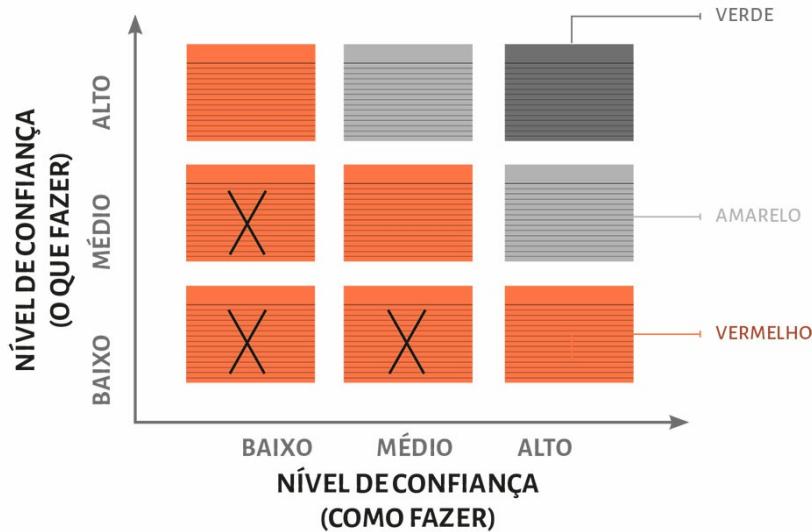
A atividade de *brainstorming* gerou, em pouco tempo, muitas funcionalidades. Mas precisamos gastar mais tempo para detalhá-las. É preciso reavaliá-las, normalizá-las, e, se possível, descartar o que não faz sentido levar a diante. Para evoluir esse entendimento, avaliamos cada funcionalidade em termos de esforço, valor para o negócio, experiência dos usuários e o nível de confiança que temos sobre o que e como construí-la.

Para esforço, valor de negócio e valor de UX (*user experience* em inglês, ou experiência do usuário, em português), avaliamos e classificamos as funcionalidades com marcações em uma escala de um a três.

ESFORÇO	E	EE	EEE
NEGÓCIO	\$	\$\$	\$\$\$
UX	♥	♥♥	♥♥♥

Já classificar o nível de confiança é um pouco mais complicado.

“Eu sei exatamente o que quero deste item de trabalho e sei exatamente como fazê-lo.” É incrível quando isso acontece! Entretanto, nem sempre é assim. Por isso, você precisa verificar, para cada funcionalidade, qual o nível de confiança sobre ela. O **gráfico do semáforo** vai ajudá-lo com isso.



Classificamos cada funcionalidade combinando o nível de confiança técnico (**como** fazer) e o nível de confiança de UX e do negócio (**o que** fazer). Dessa maneira, cada funcionalidade recebe uma cor relativa ao nível de confiança. Se uma funcionalidade ficar na parte inferior esquerda do gráfico (marcada com um “X”), considere descartá-la ou gaste mais tempo para esclarecê-la.

Esse gráfico recebe o nome “gráfico do semáforo”, pois as suas cores são as mesmas de um semáforo: verde, pode ir tranquilo; amarelo, preste atenção, talvez tenha de parar antes de prosseguir; vermelho, pare e espere antes de prosseguir.

Ao terminar a revisão técnica, de negócio e de UX, todas as funcionalidades estarão coloridas e marcadas. Por exemplo, a funcionalidade “cadastrar endereço favorito” pode ter um esforço médio, valor de UX alto, valor de negócio baixo e nível de confiança alto.



Cada funcionalidade deve passar pela revisão técnica, de UX e de negócio. Para fazer isso, cada funcionalidade deve ser primeiro plotada no gráfico do semáforo e, logo em seguida, deve ser receber marcações segundo a tabela de esforço, de UX e de negócio.

No gráfico, a funcionalidade recebe uma cor; na tabela, recebe marcações de valor e esforço. Cada cor representa um nível de confiança da funcionalidade, enquanto que as marcações de esforço, valor de negócio e valor de UX variam numa escala de uma, duas ou três vezes comparativamente; por exemplo \$, \$\$, e \$[\$]. A cor e a marcação vão ajudar a equipe nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar.

A seguir há um exemplo de funcionalidades depois de passarem pelo gráfico do semáforo e pela tabela esforço, UX e negócio.



O processo de passar cada funcionalidade pelo gráfico e pela tabela gera mais resultados do que a cor e as marcações em cada cartão: muita conversa acontece, algumas decisões são firmadas, premissas são definidas e incertezas são descritas. Ou seja, as pessoas discutem e fazem anotações sobre cada funcionalidade em questão.

É muito importante armazenar as anotações geradas durante essas atividades, pois elas servem para complementar a descrição da funcionalidade (a frente do cartão). Logo, peça aos participantes para fazer as anotações em post-it e colá-los atrás do cartão. Assim as atividades seguem rápidas e dinâmicas, porém mantendo as anotações relevantes.



FUNCIONALIDADES NO GRÁFICO DO SEMÁFORO

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe se sente em relação ao entendimento técnico, o de negócio e o de UX para cada funcionalidade. A partir deste exercício, novas notas serão capturadas e discordâncias e dúvidas ficarão mais aparentes.

Passo a passo da atividade

1. Crie, em um canvas comum, o gráfico do semáforo, no qual o eixo X representa o nível de confiança técnica (**como** fazer) e o eixo Y representa o nível de confiança sobre o requisito de negócio e de UX (**o que** fazer).
 2. Solicite a um membro da equipe que leia uma funcionalidade em voz alta e a posicione no gráfico de acordo com o seu entendimento sobre ela, respondendo a seguinte pergunta para cada eixo:
 - » **Eixo X:** Quão confiante você está sobre **como** fazer essa funcionalidade?
 - » **Eixo Y:** Quão confiante você está sobre **o que** o negócio e/ou os usuários quer(em) dessa funcionalidade?

3. Questiona a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, todos devem discutir os requisitos e o trabalho envolvido de forma que haja um consenso sobre a funcionalidade. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado à funcionalidade.

4. Anote, na funcionalidade, o nível de confiança. Por exemplo, a figura a seguir mostra funcionalidades em post-it que foram colados em cartão de índice verde (■), amarelo (■) ou vermelho (■), indicando, respectivamente, um nível alto, médio ou baixo de confiança.

5. Para cada funcionalidade selecionada anteriormente, repita os passos 2 a 4.

No eixo X, o objetivo é verificar o entendimento da equipe com relação aos desafios técnicos, às dependências e aos requisitos de infraestrutura. Você já fez isso antes? Você sabe **como** fazê-lo? A resposta “sim” indica alto nível de confiança sobre como fazer. “Mais ou menos”, “talvez” ou “acho que sim” indicam nível médio; enquanto que “não” indica nível baixo.

No eixo Y, a proposta é verificar a clareza **do que** é a funcionalidade, seja do ponto de vista do negócio ou de quem vai usá-lo. Você sabe **o que** o negócio e/ou o usuário quer(em) desse item de trabalho? A resposta “sim” indica um alto nível de confiança sobre **o que** fazer; “mais ou menos”, “talvez” ou “acho que sim” indicam nível médio; enquanto que “não” indica nível baixo.

Ao final da atividade, as funcionalidades em cartões vermelho com um X representam riscos altíssimos para o projeto. Normalmente, a equipe divide a mesma em pedaços menores de trabalho ou a descarta. Evite-as a todo custo. Tente esclarecê-las antes de começar a trabalhar. Somente leve adiante funcionalidades coladas em cartões verde, amarelo ou vermelho.

FUNCIONALIDADES NA TABELA ESFORÇO, NEGÓCIO E UX

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe entende o esforço para fazê-la, bem como o valor de negócio e o valor de UX associado a cada funcionalidade. A partir desta atividade, novas marcações serão feitas para cada uma.

Passo a passo da atividade

- 1.** Crie uma tabela esforço, negócio e UX, mostrando as marcas em uma escala de um, dois ou três para o esforço técnico (o nível do trabalho que precisa ser feito), o valor de negócio (o que é o retorno ou a economia que ela trará) e o valor de UX (quanto os usuários vão gostar).
 - 2.** Peça a um membro da equipe para ler uma funcionalidade em voz alta e colocá-la em cada linha da tabela de acordo com o seu entendimento (esforço, valor para o negócio e valor de UX), respondendo a seguinte pergunta para cada linha da tabela:
 - » Quanto trabalho (esforço) para criar essa funcionalidade? Marque E, EE ou EEE, indicando baixo, médio ou alto.
 - » Quanto valor para o negócio vamos gerar com essa funcionalidade? Marque \$, \$\$ ou \$\$\$, indicando baixo, médio ou alto.
 - » Quanto os usuários vão amar essa funcionalidade? Marque com um, dois ou três corações, indicando baixa, média ou alta aprovação.
 - 3.** Questione a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, todos devem discutir os requisitos e a tecnologia envolvidos de forma que haja um consenso sobre a funcionalidade. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado à funcionalidade.
 - 4.** Anote, na funcionalidade, o nível de esforço, o valor de UX e o valor de negócio.
 - 5.** Para cada funcionalidade selecionada anteriormente, repita os passos 2 a 4.
-

ESCALA DE VALOR DE NEGÓCIO

Sugiro que use as marcações \$, \$\$ e \$\$\$, respectivamente, para indicar valor de negócio alto, valor de negócio muito alto ou valor de negócio altíssimo. Quando comecei a usar essas marcações de valor de negócio, elas foram usadas para indicar valor de negócio baixo, médio ou alto. Porém, raramente uma pessoa do negócio respondia que uma funcionalidade tinha valor de negócio baixo ou médio. A mudança na escala auxiliou para que o resultado representasse valor de negócio comparativo entre diferentes funcionalidades.

MOSTRE AS JORNADAS DOS USUÁRIOS

A jornada descreve o percurso de um usuário por uma sequência de passos dados para alcançar um objetivo. Alguns desses passos representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando a interação da pessoa com ele. À medida que construímos a jornada, a equipe levanta questões e opiniões sobre os desejos do usuário e as funcionalidades do produto.

Passo a passo da atividade

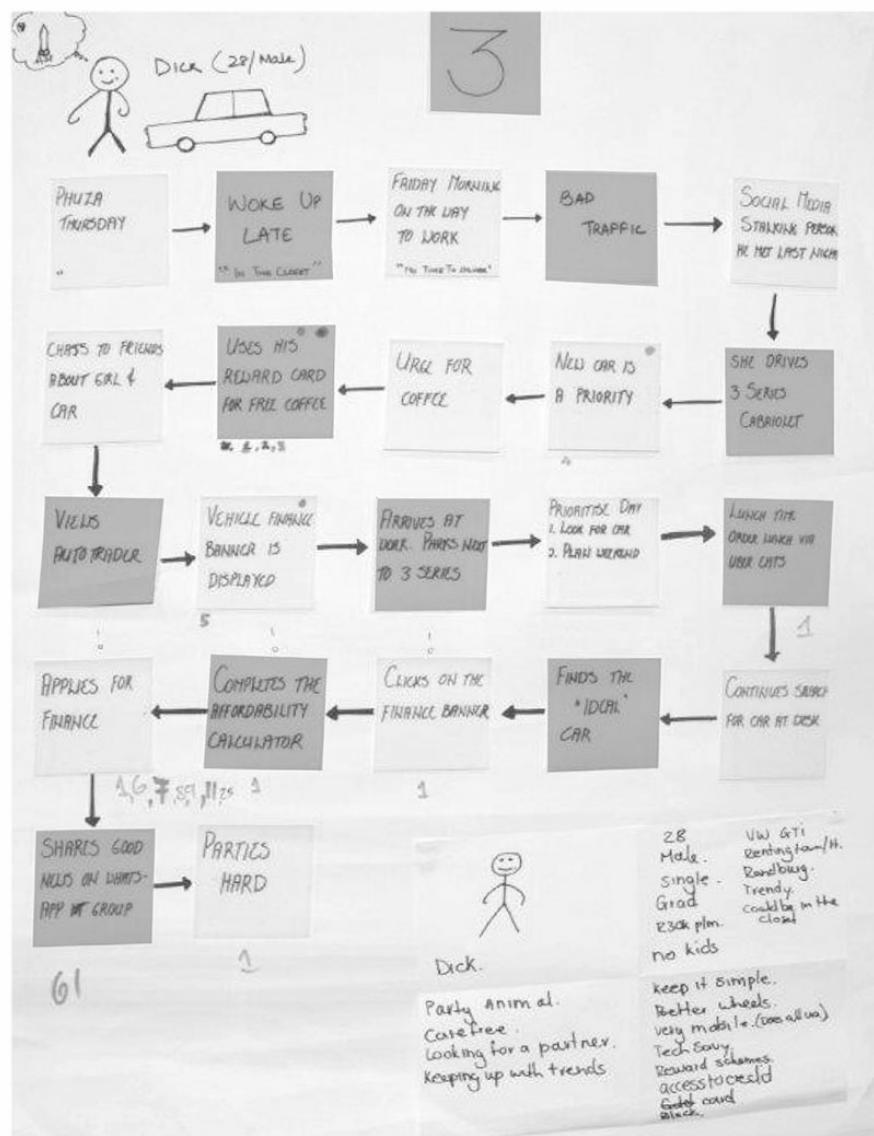
1. Selecione uma persona.
 2. Identifique um objetivo para ela.
 3. Escreva a persona e seu objetivo em um post-it e coloque-o no lado superior esquerdo de um canvas (use papel A3 ou um *flip chart*, isso facilita para mover a jornada pela sala).
 4. Decida o ponto de partida. Perguntas úteis: “Como a persona começa seu dia?” “O que desencadeia o desejo de atingir seu objetivo?”. Escreva o ponto escolhido em um post-it e coloque-o no canvas.
 5. Descreva cada etapa seguinte em um post-it e coloque-os no canvas. Continue incluindo as etapas até que a persona atinja seu objetivo.
-

Questionamentos, acordos e desacordos irão conduzir a conversa para a construção da jornada. Talvez sejam levantadas mais do que uma possibilidade de jornada. Podemos ter, por exemplo, a otimista, a realista, a pessimista, a principal, a excepcional caso isso, a excepcional caso aquilo etc. As opções irão forçar a priorização e a definição clara do objetivo e, com isso, o foco em algumas jornadas. As que forem priorizadas irão complementar e ajudar na busca do MVP.

O nível de detalhamento de uma jornada não deve ser nem muito alto, nem muito baixo. Ao mesmo tempo que ela proporciona um passo a passo

da interação do usuário, também é uma síntese, um nível mais elevado e simplificado do fluxo, sem as informações redundantes e os detalhes mais profundos.

Abaixo segue um exemplo de uma jornada do usuário. Note o desenho da persona ao lado de um carro no canto superior esquerdo da folha, e a sua jornada descrita com post-its da esquerda para a direita, de cima para baixo. Na jornada em questão, cada post-it identifica um passo da persona no caminho de alcançar seu objetivo (descrito no último post-it). Pequenas setas conectam um passo ao próximo.



Perguntas simples ajudam com o início da descrição das jornadas. Alguns exemplos:



Qual objetivo tal persona quer alcançar? Como ela começa seu dia? O que ela faz antes disso? O que ela faz depois disso?

Uma conversa, um post-it e uma caneta. Isso é o que você precisa para descrever as jornadas do usuário. Sugiro escrever e rescrever. E comece logo, não fique parado esperando um *insight* que não vem. Depois de ter algo escrito, você pode alterar. Se fizer sentido, junte alguns passos pouco detalhados em um só. Ou quebre um passo muito detalhado em passos menores. Não há uma fórmula mágica para isso. O importante é que as jornadas sejam descritas.

Aqui está um exemplo passo a passo de uma jornada do usuário:

JOÃOZINHO BOM DE BOLA: CONVIDA AMIGOS PARA UM JOGO

- » Acorda cedo para o trabalho.
- » Exagera no café da manhã.
- » Chega no trabalho à 9:00.
- » Durante uma reunião decide fazer alguma atividade física.
- » No almoço convence um amigo do trabalho a jogar futebol no fim do dia.
- » Liga e reserva uma quadra.
- » Abre o aplicativo Easy-bola.

- » Cadastra a partida para às 20:00 do mesmo dia.
- » Coloca informação da quadra.
- » Envia convite para os amigos.

COLOQUE AS FUNCIONALIDADES NAS JORNADAS

As jornadas clarificam como será a interação com o produto. Se você seguiu a ordem descrita neste livro, as jornadas devem estar descritas (como uma sequência de passos) e as funcionalidades disponíveis em cartões avulsos. Esta atividade descreve como juntá-las, revalidando e verificando toda a análise até o momento.

Passo a passo da atividade

1. Divida os participantes em dois grupos, um deve ficar próximo às jornadas e o outro próximo às funcionalidades.
 2. Peça para que alguém do grupo das jornadas leia, vagarosamente, o passo a passo da jornada do usuário.
 3. Enquanto uma pessoa lê o passo a passo da jornada, as pessoas do grupo das funcionalidades verificam se há alguma funcionalidade que atenda ou melhore a jornada do usuário.
 4. Quando identificada uma “combinação” (de uma funcionalidade em uma jornada), dê um identificador para a funcionalidade, anote-o num post-it pequeno e coloque-o no passo da jornada.
 5. Repita os passos anteriores para todas as jornadas.
-

No momento em que a pessoa que estiver lendo a jornada for interrompida por seu colega que diz: “Opa, pera aí que tem uma funcionalidade neste passo!”, ambas, a jornada e a funcionalidade, devem ser marcadas indicando esse *match*.

Se a jornada ainda não tiver um identificador, dê um identificador para ela; por exemplo ‘J1’. Faça o mesmo para a funcionalidade. Anote o

identificador da jornada no cartão da funcionalidade, e o identificador da funcionalidade no respectivo passo da jornada. Desta forma todas as jornadas e as funcionalidades terão marcações indicando suas associações.



**A JORNADA DO USUÁRIO
DESCREVE O PERCURSO
DE UM USUÁRIO POR UMA
SEQUÊNCIA DE PASSOS
DADOS PARA ALCANÇAR
UM OBJETIVO.**



A próxima imagem traz outro exemplo de mapeamento de funcionalidades para uma jornada. No momento da foto, uma pessoa estava lendo a jornada do usuário, enquanto outras três estavam procurando funcionalidades necessárias à essa jornada.



Note na foto a jornada sobre a mesa e as funcionalidades na parede. A foto mostra o exato momento em que uma das pessoas sentadas aponta e diz: “ali tem uma funcionalidade para este passo”. Na sequência, o identificador da funcionalidade foi anotado no passo da jornada e o identificador da jornada foi anotado no cartão da funcionalidade.

Ao final desta atividade, duas coisas podem ocorrer: 1. funcionalidades ausentes são identificadas para algumas jornadas e 2. algumas funcionalidades não são mapeados para nenhuma jornada.

Para as situações tipo 1 você deve criar os cartões de funcionalidade de acordo com as cores e marcas que identificam nível de confiança, esforço e valor. Já as de tipo 2 são indicações de que algumas funcionalidades não são mapeados para as principais jornadas dos usuários. Essas funcionalidades devem ser esclarecidas (e documentadas), mas a equipe não deve levá-las adiante, mantendo o foco nos itens prioritários, de acordo com as principais jornadas.

CONSTRUA O SEQUENCIADOR

“Esta funcionalidade é importante?”. Sempre obtive a mesma resposta quando fiz tal pergunta. Por isso, não a faço mais. A pergunta mais relevante para ajudá-lo a planejar a ordem das funcionalidades a serem criadas é: “Qual dessas duas é mais prioritária?”.

Isso fará com que as funcionalidades sejam priorizadas relativamente umas às outras. Essa pergunta é muito útil e deve ser utilizada, mas precisa de um ponto de partida.

Previamente, você apontou o usuário mais importante, bem como a jornada mais prioritária. Este sim é o melhor ponto de partida: a primeira funcionalidade desta jornada.

Talvez mais de uma funcionalidade esteja na jornada, ou em outras jornadas que podem ser criadas ao mesmo tempo. Daí sim, em tal cenário, você deve perguntar qual das duas funcionalidades em questão é a mais prioritária.

Felizmente, nas etapas anteriores alguns parâmetros já foram adicionados às funcionalidades. São eles: valor de negócio (\$, \$\$ ou \$\$\$), o valor de UX (um, dois ou três corações), o esforço (E, EE ou EEE) e a marcação de nível de confiança (nível alto, médio ou baixo). Esses parâmetros vão ajudar você com o planejamento das funcionalidades e suas prioridades relativas.



Qual é a combinação mínima de funcionalidades que devem ser disponibilizadas para validar um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio?

Agora chegou a hora de você mostrar a ordem mais adequada para criar essas funcionalidades, definir o MVP e seus incrementos subsequentes. Para isso, use o sequenciador de funcionalidades.

O SEQUENCIADOR DE FUNCIONALIDADES

O objetivo de um produto mínimo viável é criar algo que você possa usar para validar um pequeno conjunto de hipóteses sobre um produto e a sua função em um negócio. Agora que você tem um mapeamento entre jornadas do usuário e possíveis funcionalidades do produto, você está em condições de elaborar o MVP e seus incrementos a seguir. Você faz isso através do sequenciador de funcionalidades.

Passo a passo da atividade

- 1.**Crie o template do sequenciador (normalmente, um *flip chart* com linhas numeradas; a altura da linha deve caber um cartão, a largura da linha deve caber três cartões).
 - 2.**Explique as regras do sequenciador.
 - 3.**Lembre a todos qual é o objetivo da atividade: definir a sequência na qual entregarão as funcionalidades do produto.
 - 4.**Solicite a todos que coloquem os cartões no sequenciador, movendo-os enquanto exploram as opções, até chegarem a um acordo.
 - 5.**Identifique o MVP e suas evoluções subsequentes.
-



Nosso objetivo com o MVP é validar um pequeno conjunto de hipóteses sobre o produto e a sua função no nosso

negócio. Quando temos o MVP? E seus incrementos subsequentes?

O TEMPLATE DO SEQUENCIADOR

Imagine uma sequência de ondas, uma depois de outra, e elas são, aproximadamente, do mesmo tamanho. Essas ondas estão numeradas: 1, 2, 3 e assim por diante. Esse é o template do sequenciador.

SEQUENCIADOR
1
2
3
4
5

O intuito é executar o que é mais impactante o mais cedo possível, logo nas primeiras ondas. E seguir trabalhando nas funcionalidades do sequenciador, de onda em onda.

Para ajudar a decidir o que colocar em qual onda e normalizar o tamanho das ondas, siga as regras do sequenciador.

AS REGRAS DO SEQUENCIADOR

Essas são as seis regras para adicionar cartões às ondas. Elas foram definidas depois de aplicar essa forma de organização e priorização inúmeras vezes.

- » **Regra 1:** Uma onda pode conter, no máximo, três cartões.
- » **Regra 2:** Uma onda não pode conter mais de um cartão vermelho.
- » **Regra 3:** Uma onda não pode conter três cartões somente amarelos ou vermelhos.
- » **Regra 4:** A soma de esforço dos cartões não pode ultrapassar cinco “E”.

»**Regra 5:** A soma de valor dos cartões não pode ser menos de quatro “\$” e quatro corações.

»**Regra 6:** Se um cartão depende de outro, esse outro deve estar em alguma onda anterior.

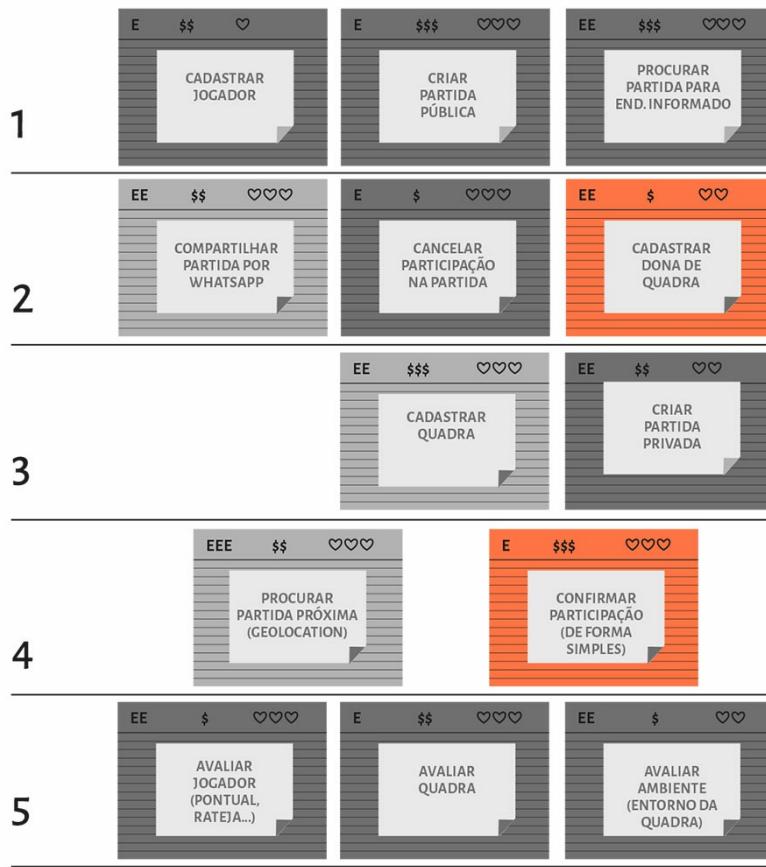
A regra 1 limita o número de funcionalidades que estão sendo trabalhados ao mesmo tempo. Isso evita o acúmulo de itens de trabalho parcialmente completos, aumentando o foco para as poucas funcionalidades priorizadas por onda. As regras 2, 3 e 4 evitam um período de trabalho desequilibrado, com muita incerteza ou muito esforço. A regra 5 garante o foco constante na entrega de alto valor para o negócio e para os usuários. A regra 6 evita problemas de dependência entre funcionalidades.

CONVERGINDO REGRAS E JORNADAS

Regras simples são adicionadas ao template do sequenciador com suas ondas. Agora, basta buscar a primeira funcionalidade da primeira jornada. Você deve selecionar a próxima. Respeitando as regras, você decide se tal funcionalidade entra na onda ‘n’ ou ‘n+1’.

Se ficar em dúvida entre duas funcionalidades que respeitam as regras, basta responder a pergunta: “Qual dessas duas é mais prioritária para o MVP?”.

Abaixo há a imagem para exemplificar a colocação da funcionalidade no sequenciador de funcionalidades, respeitando as regras.



DUPLICAR OU UTILIZAR O MESMO POST-IT/CARTÃO?

Uma funcionalidade com suas marcações está posicionada em uma jornada. Você está prestes a pegar tal cartão e colocá-lo em outro template: o sequenciador de funcionalidades. Além das informações descritas no cartão, o seu posicionamento no template carrega mais informação. Como é o caso com a funcionalidade na jornada e no sequenciador de funcionalidades. Neste momento, você se pergunta: duplico ou utilizo o mesmo cartão? Minha sugestão: tire uma foto antes de qualquer coisa. Aí sim considere replicar o cartão, desde que isso não deixe a atividade mais lenta e o ambiente mais confuso (com inúmeros papéis coloridos).

Tipicamente, todo o time estará bem engajado decidindo a ordem das funcionalidades no sequenciador. Nesse momento, todos estão bem

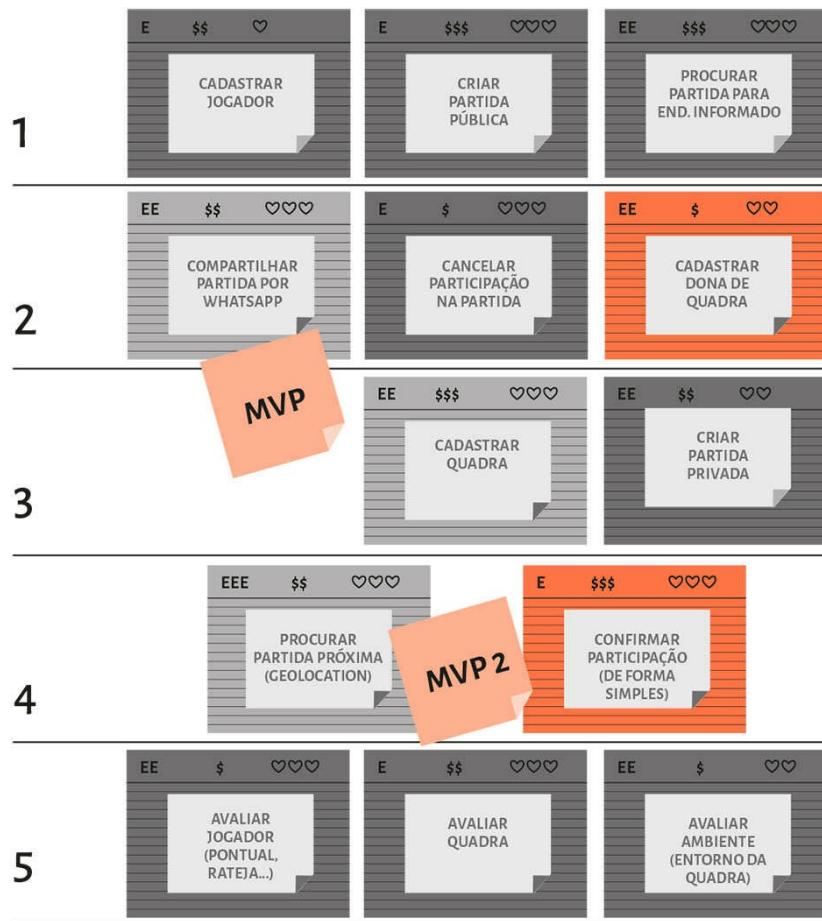
alinhados em relação às principais jornadas e suas funcionalidades (com suas marcações de nível de confiança, valor de negócio, valor de UX e esforço). É comum que todos fiquem em volta do sequenciador (na parede ou na mesa) conversando e explorando possíveis opções, até alinharem e decidirem a ordem de criação e liberação das funcionalidades.

IDENTIFICANDO MVP NO SEQUENCIADOR DE FUNCIONALIDADES

É chegado o momento de entender o MVP, seus incrementos e a criação evolutiva do seu produto. As atividades até agora clarificaram e priorizaram cada aspecto do produto.

Os pequenos blocos do produto – as funcionalidades – agora estão ordenados logicamente no sequenciador de funcionalidades. Além disso, você os entende e os visualiza nas jornadas dos usuários. Navegando no sequenciador com as suas ondas e funcionalidades, você vai esclarecer o MVP e suas evoluções.

Assim que a combinação de funcionalidades atingir uma versão mínima do produto que pode se tornar disponível para validar uma hipótese do seu negócio, nomeie-a: MVP. Abaixo, há um exemplo de sequenciador após o passo de identificar o MVP e seus incrementos. Note os post-its “MVP” no sequenciador.



Note o exemplo de sequenciador na figura abaixo. Nela temos um sequenciador com dois MVPs e treze funcionalidades. O MVP1 é composto pelas funcionalidades F1 a F5. O MVP2 é composto pelas funcionalidades F6 a F13.



Como assim MVP 2? Você já sabe que o MVP é o produto mínimo viável, depois disso são incrementos do produto. Independente de chamar o próximo incremento de MVP2 ou de algum outro nome, o mais importante é seguir criando e evoluindo o seu produto a partir da validação de hipóteses.

CALCULANDO ESFORÇO, TEMPO E CUSTO

A maioria das empresas que conheço está muito interessada em responder a duas perguntas simples e diretas: O que devemos construir? E quando estará pronto?

O sequenciador de funcionalidades responde à primeira pergunta. Ele mostra o MVP e seus próximos incrementos. É um artefato incrível gerado na Lean Inception. Muitos *stakeholders* ficarão satisfeitas ao verem a resposta de uma pergunta tão importante.

Mas quando estará pronto? Algumas pessoas farão essa pergunta. Quando o MVP vai estar pronto? E o próximo incremento? E quanto a todas as funcionalidades no sequenciador?

Se não for o seu caso, você é um sortudo e pode pular este capítulo; caso contrário, continue aqui pois compartilharei como tenho ajudado muitas equipes a responder os questionamentos.

A sequência de atividades até este momento, bem como as regras do sequenciador de funcionalidades, gera ondas de tamanho similar. Isso simplifica a estimativa do MVP e seus incrementos, pois nos permite usar seu tamanho médio baseado em uma pequena amostragem.

DETALHANDO A AMOSTRA DE FUNCIONALIDADES EM TAREFAS

O tamanho das ondas é parecido. Logo, escolha duas ou três e use-as para gerar informações detalhadas de esforço, tempo e custo. Duas ou três ondas são suficientes para dar uma boa noção de tais parâmetros e gerar uma média efetiva.

Passo a passo da atividade

1. Selecione duas ou três ondas a serem detalhadas.
2. Selecione uma funcionalidade de uma das três ondas de amostra.

3. Descreva, em outros cartões, os pedaços menores para a funcionalidade selecionada.

4. Volte ao passo 2 e selecione outra funcionalidade até ter detalhado todas as funcionalidades das ondas de amostragem.

Ao selecionar as ondas de amostragem (passo 1), lembre-se de que neste momento você está interessado na estimativa do todo e no tamanho médio de uma onda, e não no detalhamento do trabalho em si. Por isso, as ondas a serem escolhidas devem prover boa combinação do nível de confiança (marcados pelas cores dos cartões), bem como uma boa variação na soma dos níveis de esforço (marcados com “E” nas funcionalidades).

O pedaço menor (passo 3) deve ser algo que faz sentido para o time. Times de desenvolvimento de software que seguem a metodologia Scrum costumam usar histórias do usuário como tais pedaços menores. Outros times preferem chamá-los de tarefas, e descrevê-las sem um formato predefinido. O mais importante é que o time esteja confortável com o detalhamento desses pedaços menores e, logo, consiga estimar seu tamanho e esforço.

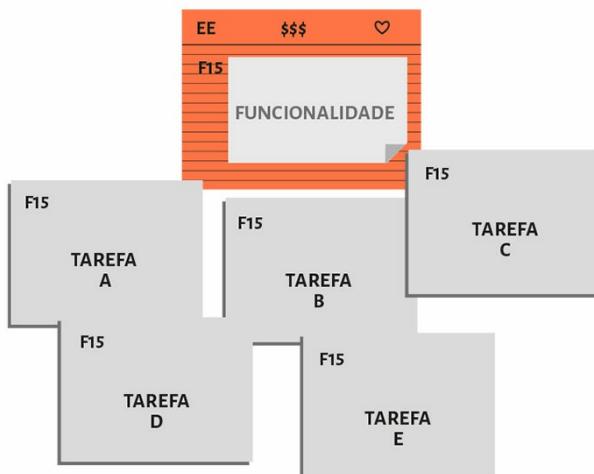
No contexto deste livro, vou chamar de tarefas os pedaços menores de uma funcionalidade. Normalmente, recomendo que as equipes sejam muito específicas ao descrever essas tarefas, pois isso ajudará a atividade, mas não devem se preocupar em documentá-las perfeitamente, pois isso deve ser feito depois, e não durante a Lean Inception.



A MAIORIA DAS EMPRESAS
QUE CONHEÇO ESTÁ MUITO
INTERESSADA EM
RESPONDER A DUAS
PERGUNTAS SIMPLES
E DIRETAS: O QUE DEVEMOS
CONSTRUIR? QUANDO
ESTARÁ PRONTO?



Durante o passo 3, faça uma marcação tanto no cartão da funcionalidade como nos cartões das tarefas de cada uma. Por exemplo, marque F1 para todas tarefas da funcionalidade 1, F2 para as tarefas da funcionalidade 2 e assim por diante. Nas atividades a seguir, os cartões serão movidos, e tal marcação será utilizada para reagrupar funcionalidades aos seus pedaços menores.



Ao final desta atividade, as funcionalidades selecionadas como amostra estarão detalhadas com suas várias tarefas.

DIMENSIONAMENTO DE TAREFAS

Esta atividade é muito simples, mas essencial para entender o esforço relativo das tarefas.

Passo a passo da atividade

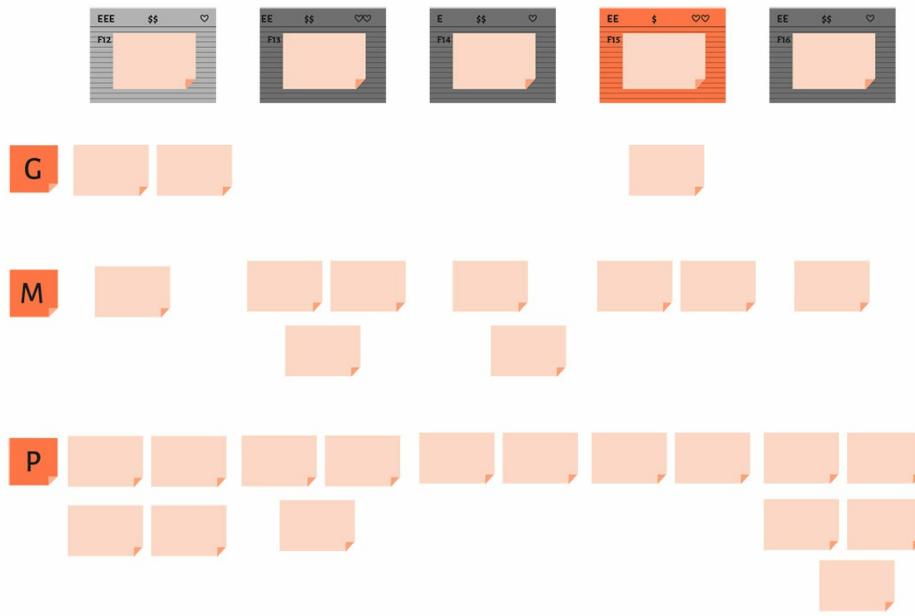
1. Escreva os seguintes tamanhos de camiseta em post-its: P, M e G.
2. Coloque os post-its no canvas (normalmente uma mesa), o G no canto superior esquerdo, o P no canto inferior esquerdo e o M entre os outros dois.
3. Selecione duas tarefas e faça a seguinte pergunta: Como essa tarefa se compara (em esforço) a essa outra? Ambas P? Uma P, a outro M? G?

- 4.**Coloque as duas tarefas no canvas, com suas posições relativas indicando como elas se comparam em relação ao nível de esforço (pequeno, médio ou grande). Coloque uma ao lado da outra se ambas exigirem o mesmo nível de esforço; ou coloque uma abaixo da outra, indicando que uma exige mais esforço do que a outra.
- 5.**Defina os limites entre os tamanhos e reposicione as tarefas para tornar seus tamanhos claros. Se necessário, considere criar um tamanho extra de camiseta (XP ou XG, para extra-pequeno ou extragrande)
- 6.**Enquanto houver tarefas a serem comparadas, coloque-as no canvas de acordo com o nível de esforço e repita as etapas 3 e 4.



Ao final desta atividade, cada tarefa será associada a um tamanho de camiseta: pequena, média ou grande.

As duas atividades anteriores (Detalhando a amostra de funcionalidades em tarefas e Dimensionamento de tarefas) podem e devem ser feitas ao mesmo tempo, conforme demonstrado na próxima imagem, reconstruída de uma foto dessa atividade numa Lean Inception.



Nele, as tarefas são colocadas sob sua respectiva funcionalidade de amostra e próximo às tarefas de tamanhos similares (post-it com as marcas P, M e G, respectivamente para pequeno, médio e grande).

ENTENDENDO CUSTO E TEMPO

Esta atividade é essencial para gerar números para o cálculo de custo e de tempo para cada onda e para todo o sequenciador.

Passo a passo da atividade

- 1.** Selecione uma tarefa pequena e pergunte quanto tempo uma pessoa leva para completá-la.
- 2.** Selecione mais duas ou três tarefas do mesmo tamanho e repita a pergunta.
- 3.** Faça a média do tempo e anote-a.
- 4.** Repita os passos anteriores para tarefas de outros tamanhos.

Ao final desta atividade todas as tarefas terão uma estimativa de tempo e custo. Por exemplo, o seguinte resultado foi obtido numa ocorrência desta

atividade: um dia para tarefas pequenas, três dias para tarefas médias e quatro dias para tarefas grandes.

As respostas de tempo irão influenciar o resultado final. Por isso, seja bem enfático em relação à pergunta. Se possível, peça para comparar com trabalhos passados e tente entender a motivação e a capacidade das pessoas respondendo a pergunta.

Desenvolvedores não gostam de responder “Quanto tempo leva para uma pessoa completar tal tarefa?”. Por isso, é muito importante que todos estejam muito à vontade com a descrição da tarefa. Caso haja qualquer desconforto em relação a ela, reescreva-a e considere quebrá-la em pedaços ainda menores.

Outra forma de fazer tal pergunta é colocá-la no plural:



Considerando uma dupla de desenvolvedores. Um sabe mais do negócio, outro menos. Um mais sênior, outro mais júnior. Um mais experiente na tecnologia, outro mais novato. Quanto tempo leva para eles completarem tal tarefa?

Na minha experiência, todos ficam mais à vontade dando a resposta quando consideram uma dupla de desenvolvedores atuando em conjunto para completar uma tarefa.

TIRANDO A MÉDIA

A partir do entendimento de esforço da atividade anterior, somamos o tempo estimado para cada tarefa de cada funcionalidade, e, com isso, somamos a duração prevista por funcionalidades de cada onda escolhida

do sequenciador. Dessa forma, chegamos a uma média de esforço para cada onda, definido por pessoa e por unidade de tempo.

As duas ilustrações a seguir demonstram o cálculo por amostragem realizado para dois times em suas respectivas Lean Inceptions.

F4	$\frac{1}{4} \frac{1}{4} \frac{1}{2} \frac{1}{2} 2 2$	$5 \frac{1}{2}$	$) 12\text{ d}$
F5	$\frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2} 2 2$	$6 \frac{1}{2}$	
F6	$\frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2}$	$1 \frac{1}{2}$	
F7	$\frac{1}{4} \frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2} 5$	$6 \frac{3}{4}$	$) 11\frac{1}{2}\text{ d}$
F8	$\frac{1}{4} \frac{1}{2} \frac{1}{2} 2$	$3 \frac{1}{4}$	
F9	$\frac{1}{4} \frac{1}{4} \frac{1}{4} \frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2}$	$2 \frac{1}{4}$	
F10	$\frac{1}{4} \frac{1}{2} \frac{1}{2} \frac{1}{2} 2$	$3 \frac{3}{4}$	$9\text{ d de um par de Dev.}$
F11	$\frac{1}{2} \frac{1}{2} 2$	3	

A tabela anterior mostra o cálculo realizado para obter a média do tempo estimado por onda. Cada tarefa foi estimada em dias para uma dupla de desenvolvedores. Nela, cada linha mostra o somatório da duração prevista das tarefas de uma funcionalidade. A medida de tempo estimada para cada tamanho de tarefa foi: $\frac{1}{4}$ de um dia (pequeno), meio dia (médio), dois dias (grande) ou cinco dias (extragrande). Realizando a somatório de tarefas por funcionalidade – e depois de funcionalidades por onda –, o time alcançou os valores de doze dias, onze dias e meio e nove dias, respectivamente, para as ondas 2, 3 e 4. Logo, a média usada para tal time foi de dez dias para uma dupla de desenvolvedores por onda.

A seguir há mais um exemplo de resultado para outro time.

FEATURE	PP 1 dia	P 1 semana	M 2 semanas	G 4 semanas	
56	1	1		2	9 sem. 1 d.
50	1	2			2 sem. 1 d. 14 sem.
13A	2		1		2 sem. 2 d.
45	2	2			2 sem. 2 d.
31	1	3			3 sem. 1 d. 9 sem.
33	1	3			3 sem. 1 d.

A tabela anterior mostra outro resultado de uma Lean Inception para duas ondas de amostra selecionadas: nove e catorze semanas. Depois de verificar este resultado, o principal *stakeholder* disse: “Então, cada onda leva, aproximadamente, doze semanas para um desenvolvedor. Como temos seis desenvolvedores nessa equipe, parece que podemos entregar uma onda a cada duas semanas (doze semanas para um desenvolvedor equivale a duas semanas de seis desenvolvedores), ou uma onda por Sprint, de acordo com a terminologia do Scrum.” E continuo: “Como nosso MVP está na onda 5, acredito que preciso ajustar o planejamento”.

O CANVAS MVP

Enfim chegamos ao ápice da Lean Inception: o canvas MVP. Nele nós vamos detalhar o MVP e as suas funcionalidades, sob as perspectivas de **Design Thinking** e do **Lean Startup**.

O canvas MVP foi concebido como uma atividade da Lean Inception, sendo a última do workshop. Entretanto, ela pode ser utilizada independente da sequência de atividades da Lean Inception.

Entretanto, reitero que considero muito importante o alinhamento entre os participantes da Lean Inception sobre os aspectos de produto, os objetivos, as personas, as funcionalidades, as jornadas e a sequência de funcionalidades compondo cada MVP. Isso ajuda para o preenchimento do canvas MVP.

Uma hora: esse é o tempo aproximado para preencher o canvas MVP após serem realizadas as atividades da Lean Inception, isso com um bom nível de detalhamento e com bastante discussão sobre cada bloco do canvas.

Em contrapartida, uma equipe que não tenha seguido o passo a passo da Lean Inception vai precisar de mais tempo e muito mais conversa para preencher o canvas.

PREENCHENDO O CANVAS MVP

Considerando que a equipe já discutiu sobre o que compõe o MVP e já conversou sobre o que espera dele, é chegado o momento de colocar tudo no papel. Ou melhor, definir os blocos essenciais dele em um único local: o canvas MVP.



Passo a passo da atividade

1. Imprima o canvas MVP¹⁰ ou desenhe-o em uma folha de *flip chart*.
2. Escolha o MVP a ser elaborado.
3. Preencha, em grupo, cada um dos sete blocos do canvas MVP.

O Canvas MVP é dividido em sete blocos. A seguir, as perguntas que devem ser respondidas em cada um deles, na ordem indicada:

1. **Proposta do MVP** Qual é a proposta deste MVP?
2. **Personas segmentadas** Para quem é este MVP? Podemos segmentar e testar este MVP em um grupo menor?
3. **Jornadas** Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?
4. **Funcionalidades** O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?
5. **Resultado esperado** Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?
6. **Métricas para validar as hipóteses do negócio** Como podemos medir os resultados deste MVP?

7.Custo e Cronograma Qual é o custo e a data prevista para a entrega deste MVP?

O SEQUENCIADOR E O CANVAS MVP

O sequenciador auxilia na organização e na visualização das funcionalidades e da sequência de liberação de entrega incremental do produto mínimo e viável. O sequenciador organiza e planeja entregas do produto, deixando claro as funcionalidades do MVP e os incrementos subsequentes.

Além de mostrar os cartões de funcionalidades ordenados, o sequenciador mostra claramente o agrupamento de funcionalidades do MVP e seus incrementos subsequentes. Isso é representado por post-its colados no sequenciador, delimitando o MVP1, o MVP2 e assim por diante.

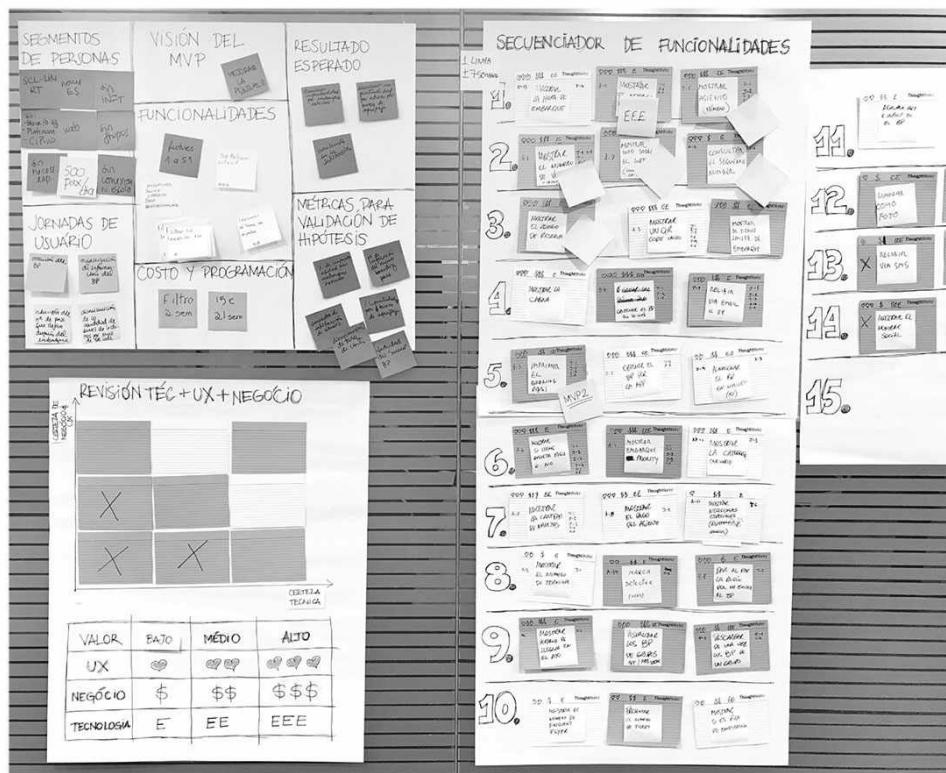
Se você usou o sequenciador de funcionalidades e, nele, marcou um, dois ou três MVPs, sugiro que imprima três canvas MVP e preencha um para cada MVP identificado. Porém, se você usou o sequenciador e nele há muitos MVPs, também sugiro que faça três impressões e somente preencha três canvas para os três primeiros MVPs.

O fato é que estamos trabalhando com MVP e não queremos ir longe demais. Talvez o sequenciador tenha muitas funcionalidades e, ao ordená-las e agrupá-las, tenham surgidos alguns MVPs. Isso acontece porque, geralmente, os participantes da Lean Inception primeiro pensam de forma mais abrangente, para depois tentar determinar a sequência dos entregáveis mínimos e viáveis. E o sequenciador de funcionalidades demonstra claramente o pensamento coletivo sobre a evolução do produto via MVP.

Porém, isso é somente um mapeamento, um plano que criamos de acordo com o entendimento atual. E essa sequência é criada assumindo que o MVP alcance o que estamos buscando dele. Mas não se iluda! O aprendizado com o MVP e depois com os MVPs seguintes vai trazer novos

esclarecimentos para você. A equipe vai ter de repensar seu produto e os próximos MVPs com suas funcionalidades.

Fazer um canvas MVP e guardá-lo na gaveta seria um desperdício. Faça um, dois, no máximo três, não mais que isso. A imagem do exemplo é um caso real; aquela equipe criou apenas um canvas MVP para o primeiro MVP. Faça como eles fizeram. Somente crie um novo canvas MVP quando estiver próximo de trabalhar no MVP em questão, considerando o aprendizado acumulado até o momento.



Canvas MVP ao lado do sequenciador de funcionalidades

FOCO NA PROPOSTA

Quanto mais focado for o MVP, melhor. Ele deve validar uma necessidade para um segmento de personas e uma hipótese do negócio, e geralmente essas características estão relacionadas. Entretanto, em alguns contextos, o MVP é mais abrangente. Seja qual for o seu cenário, seja claro sobre a **proposta do MVP**.



Pergunte-se até ter certeza: Qual é a proposta deste MVP?

Um exemplo de proposta de MVP: Validar se moradores do bairro Madureira chamariam táxi pelo site. Essa proposta é muito próxima a história da EasyTaxi em 2011: “o aplicativo começou com um MVP ‘concierge’. A equipe de fundadores disponibilizava uma página na internet para que usuários inserissem manualmente o endereço no qual estavam – e um clique no botão ‘Chamar meu taxi’ gerava o e-mail para os sócios. Eles, assim que recebiam a mensagem, ligavam para as cooperativas pedindo um táxi para o endereço. Bingo! Com isso, tudo começou! Os fundadores haviam validado uma hipótese básica: muitas pessoas estavam dispostas a usar um serviço que chamaria táxis para elas”.

MINIMIZE OS RISCOS COM PERSONAS SEGMENTADAS

Os participantes da Lean Inception já pensaram sobre o MVP e suas funcionalidades. Também já realizaram a atividade sobre persona, e, provavelmente, fizeram considerações sobre elas para decidir sobre o MVP.

Todavia, ao preencherem o bloco **personas segmentadas** no canvas MVP, devem ser ainda mais específicos em relação ao público-alvo. No momento de preencher o canvas, a indagação sobre personas é diferente da reflexão sobre elas no início da Lean Inception. Não estamos mais conversando sobre as personas do produto como um todo, devemos ser mais específicos.



Para quem é este MVP? Podemos segmentar e testar esse MVP em um grupo menor?

Ao responder essas perguntas, o time deve conversar sobre a liberação do MVP e sobre como minimizar os riscos dele. Por exemplo, a equipe pode decidir que um MVP ficará restrito a um grupo reduzido de pessoas e que o mesmo conjunto de funcionalidades somente será liberado para um grupo mais abrangente depois da verificação do resultado esperado. Por exemplo, validar a hipótese somente numa vizinhança antes de abrir o serviço em toda a cidade.

MELHORE A EXPERIÊNCIA NAS JORNADAS

Se o grupo seguiu as atividades da Lean Inception, as jornadas ainda estão visíveis. Nelas você pode ver o passo a passo da **persona segmentada** até alcançar os seus objetivos. E mesmo que o grupo não tenha as jornadas visíveis, a seguinte pergunta deve ser respondida no bloco **jornadas**:



Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?

A jornada mapeia a experiência que você fornece aos seus usuários. A resposta dessa pergunta demonstra, claramente, o que o seu produto está fornecendo no MVP.

Durante o preenchimento do canvas MVP, a conversa sobre jornadas deve ser mais focada do que na atividade “Mostre as jornadas” da Lean Inception. Nesse momento, somente as jornadas das personas segmentadas atendidas ou melhoradas no MVP são reavaliadas e anotadas.

Se você tiver dificuldade em descrever ao menos uma jornada, reavalie – talvez seu MVP não contevide nada para nenhuma persona (menor que o mínimo viável). Se você escrever muitas, reavalie também – talvez seu MVP esteja muito abrangente (lembre-se de que o “M” de MVP é de mínimo, não de máximo). Ele não deve atender a todas as jornadas. Essas serão atendidas conforme o produto evoluir.

REAVALIE AS FUNCIONALIDADES DO MVP

O sequenciador demonstra a lista de funcionalidades para o MVP; comece por ela. Agora, verifique os blocos que já foram preenchidos – proposta do MVP, personas segmentadas e jornadas. Reavalie a lista e faça as seguintes perguntas sobre as funcionalidades:

- » Elas são realmente o mínimo?
- » Elas vão tornar o produto viável?
- » Poderíamos criar algo ainda mais simples?
- » Esquecemos de incluir algo essencial para o MVP?

Converse. Faça os ajustes e as alterações necessárias. Ao final, releia o bloco de funcionalidades e verifique se as seguintes perguntas estão respondidas:



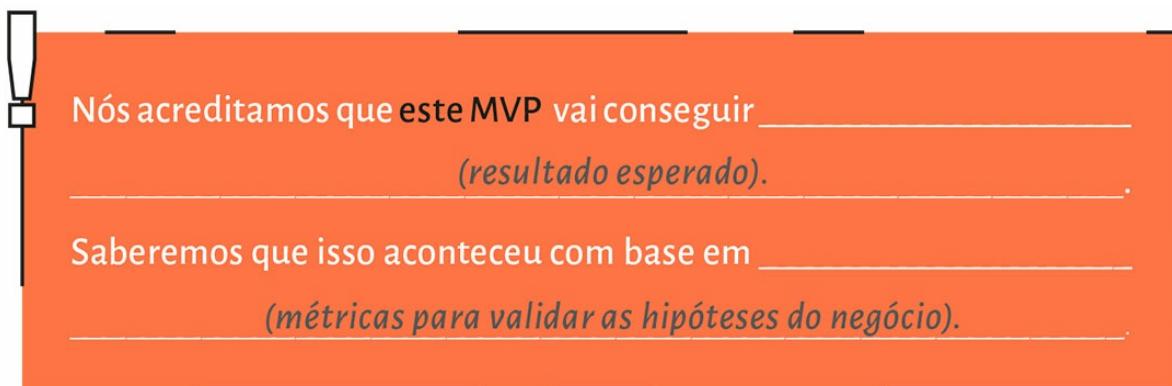
O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?

VALIDE AS HIPÓTESES DO NEGÓCIO

Design centrado no usuário, é isso que queremos alcançar. Para criar o MVP, devemos considerar os usuários e as jornadas. Devemos trabalhar nas ações que melhoram ou simplificam suas vidas. Isso já está visível nos blocos personas segmentadas, jornadas e funcionalidade.

Mas isso não é tudo! É preciso descrever as hipóteses do negócio. Precisamos entender se realmente estamos fazendo progresso, se realmente estamos alcançando o resultado ou o aprendizado desejado.

Depois de definir as funcionalidades do MVP, devemos conectá-lo aos resultados esperados e às hipóteses do negócio. O modelo a seguir auxilia com tal declaração:



O modelo acima é uma adaptação do modelo de Jeff Gothelf para o desenvolvimento orientado a hipóteses. A equipe precisa preenchê-lo, pois, se não conseguirem completá-lo, não saberão o que esperar do MVP ou não saberão como medi-lo. E, em qualquer um desses dois cenários, o produto estará à deriva, sem direcionamento.

Esse poderoso modelo para decisão baseada em hipótese está contemplado no canvas MVP nos blocos **resultado esperado** e **métricas para validar as hipóteses do negócio**.

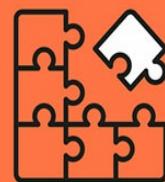


Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP? Como podemos medir isso? Importante: Não crie funcionalidades para um produto se você não souber descrever o que espera como resultado e como medi-los.

Cabe ressaltar que aprendizado também é um resultado. Para ter aprendizado, porém, precisamos, pelo menos, declarar que “o resultado esperado é o aprendizado”. Então diga em voz alta, para toda a equipe: “Queremos entender melhor, aprender mais sobre isso, aquilo e aquela outra coisa. Para tanto, estaremos coletando tais dados que nos ajudarão a verificar se estamos alcançando o aprendizado desejado”.

,

**LEMBRE-SE DE QUE
O “M” DE MVP
É DE MÍNIMO,
NÃO DE MÁXIMO.**



CONVERSE SOBRE CUSTO E CRONOGRAMA

Inevitavelmente, logo após você responder o que é o MVP (e isso estará muito bem respondido nos seis primeiros blocos do canvas MVP), vão lhe perguntar: “Quando?” e “Quanto?”.



Qual o custo e o cronograma para este MVP?

No canvas MVP, essa pergunta é propositadamente deixada por último, pois só deve ser respondida após os outros blocos serem preenchidos.

É importante que todos participem desse momento, conversem e respondam a tal pergunta. Estimativa é um assunto delicado, e é preciso muitas técnicas para ajudar e muita gente boa alertando para o problema sobre as estimativas.

Como disse Ron Jeffries, um dos precursores do Extreme Programming, “as estimativas são difíceis quando os requisitos são vagos – e parece que sempre são. [...] Mesmo com requisitos claros – e parece que nunca são – ainda é quase impossível saber quanto tempo vai demorar”.

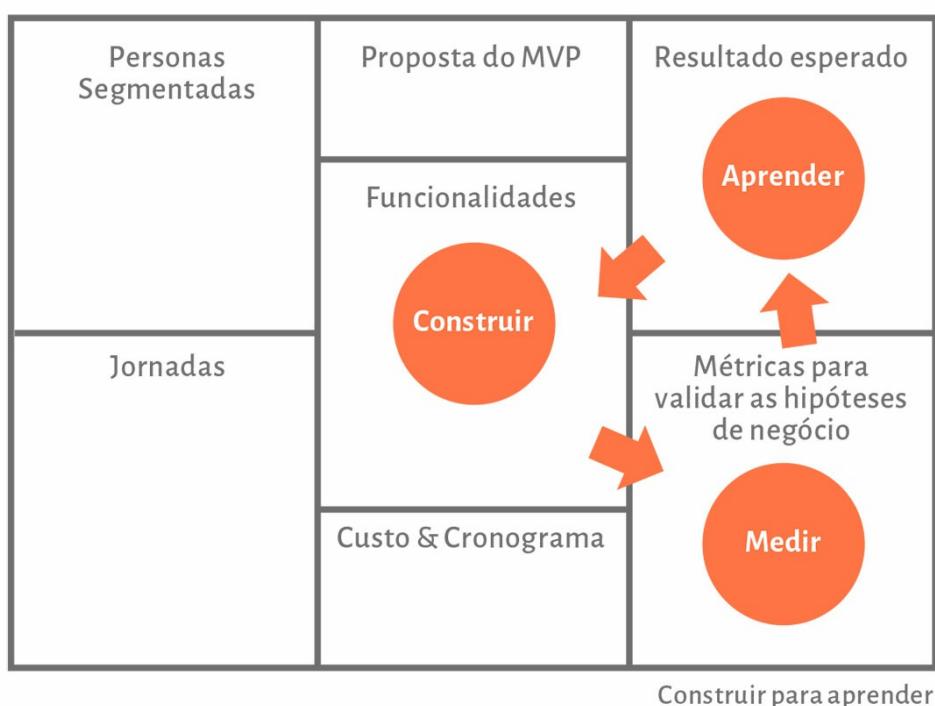
Anteriormente, neste livro, foi demonstrado um cálculo por amostragem para auxiliar no entendimento de esforço, tempo e custo associado à criação das funcionalidades do MVP. Além do custo da criação, quais outros custos estão associados ao MVP? Por exemplo: temos alguma campanha de marketing associada ao trabalho? Algum outro gasto? Considere as respostas de todas as perguntas que surgirem para detalhar o custo do MVP.

Muitas vezes, associada à pergunta de custo, vem também a pergunta sobre o cronograma. Novamente, o cálculo por amostragem apresentado

anteriormente ajuda com o entendimento do tempo para criar as funcionalidades do MVP. Além dessas, o que mais é necessário para o MVP? Algum trabalho de infraestrutura antes de começar no MVP? Existe alguma dependência externa? Tem alguma data ou tempo para isso acontecer? Considere as respostas de todas as perguntas que surgirem para criar o cronograma do MVP.

SOBRE A ESTRATÉGIA DO MVP

Como já foi dito, o canvas MVP é uma ferramenta para validar ideias de produtos. Do Lean Startup, temos o *loop construir-medir-aprender*. Esse *loop* está representado pelos blocos **funcionalidades, resultados esperados e métricas para validação das hipóteses**, os quais respondem as seguintes perguntas: O que vamos construir neste MVP? Como medimos os resultados deste MVP? Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?



Canvas MVP e loop construir-medir-aprender

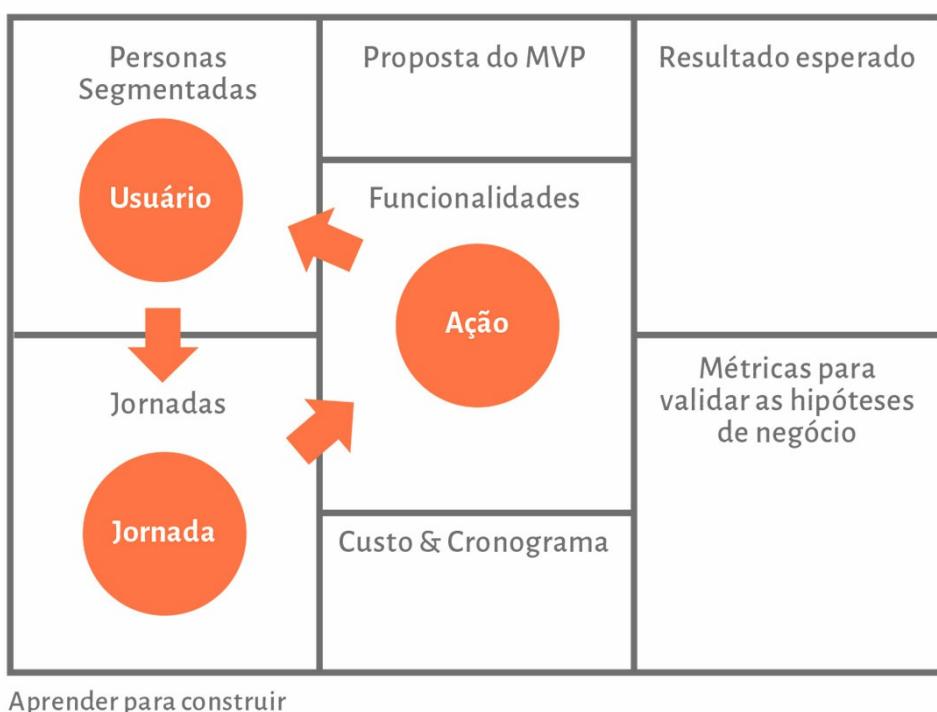
O *loop construir-medir-aprender* parece direto, mas é difícil colocá-lo em prática devido à dicotomia existente entre uma abordagem científica

(construir para aprender) e uma abordagem centrada no usuário (aprender para construir). Para auxiliar na compreensão e na construção do MVP, complementamos o *loop* do Lean Startup com outro *loop*: o usuário-jornada-ação, o qual traz uma abordagem de User Centric Design com foco nas personas segmentadas e suas jornadas.



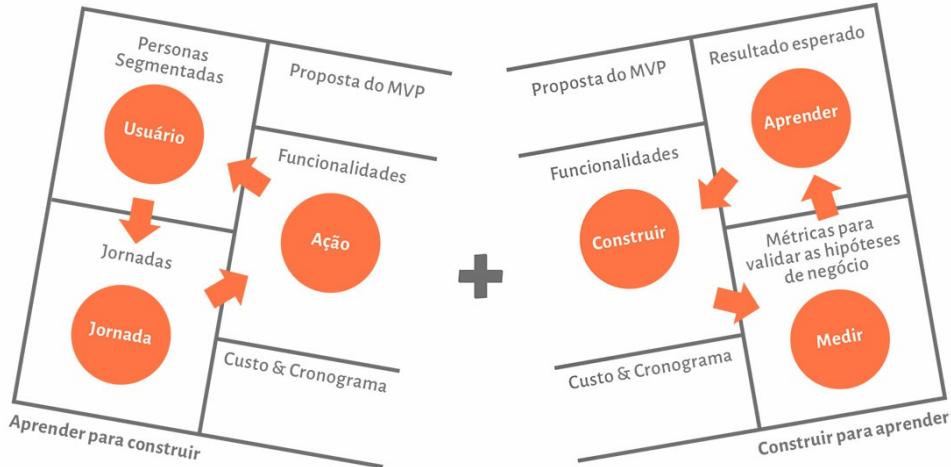
Construir para aprender ou aprender para construir

Para quem é o MVP? Qual jornada será melhorada nele? Que ação será simplificada ou melhorada no MVP? A resposta dessas três perguntas fecha o *loop* usuário-jornada-ação.



Canvas MVP e o loop usuário-jornada-ação

Ao preencher o canvas MVP, posicionamos os dois loops lado a lado – o do Lean Startup, construir-medir-aprender, e do Design Thinking, usuário-jornada-ação.



Canvas MVP = aprender para construir + construir para aprender

Os *loops* se sobrepõem no bloco de funcionalidades. “Quais funcionalidades construir para este MVP?”, note que essa pergunta pode ser colocada de duas formas diferentes: (1) O que vamos **construir** neste MVP? e (2) Que **ações** serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?

Construir, do Lean Startup, ou **ação**, do Design Thinking. Ambos se referem às funcionalidades do MVP disponibilizadas para seus usuários. Por tal motivo, o bloco funcionalidades representa o ponto central do canvas.

“Grandes coisas são feitas por uma série de pequenas coisas reunidas.”

Vincent Van Gogh

Obrigado por ter me acompanhado na jornada da Lean Inception, espero que faça muita diferença no seus negócios e que seu MVP alcance muito sucesso.

⁸ MOORE, Geoffrey A. Template “A visão do produto”, descrito no livro *Crossing the Chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers*, HarperBusiness, 2014.

⁹ Empresa de *visual thinking* fundada em 1993 por Dave Gray.

¹⁰Artigo sobre o canvas MVP (incluindo arquivo para impressão) por Paulo Caroli (2018). Disponível em: <www.caroli.org/o-canvas-mvp/>. Acesso em: set. de 2018.

APÊNDICES



EXEMPLO COMPLETO DE LEAN INCEPTION

“Gostaria de ver um exemplo completo de uma Lean Inception”. Esse é um pedido recorrente que recebo de leitores. Imagino que seja mais fácil ler este livro quem já participou de um treinamento ou workshop Lean Inception. Por mais que o livro explique os ingredientes da receita e o passo a passo de cada atividade, entendo que alguns leitores peçam por um exemplo completo. É como seguir uma receita para fazer um bolo especial de chocolate após ter experimentado o tal bolo especial de chocolate. E é isso que venho compartilhar neste capítulo.

Por motivos de confidencialidade das empresas que me contrataram para facilitar as Lean Inceptions, não posso compartilhar o resultado das atividades para os seus produtos. Muitos desses começaram como produtos enxutos, com seus MVPs incrementais, e hoje são produtos diferenciadores nos seus ramos de atuação. Por tal motivo, selecionei um exemplo real, bem ilustrativo, e que pode ser compartilhado. O produto enxuto foi idealizado durante um treinamento Lean Inception em uma conferência nacional por mais de vinte participantes de diversas organizações (a ideia do produto foi criada e compartilhada com todos, sem ser de uma empresa específica, sem confidencialidade ou conflitos de interesse). Confira em www.caroli.org/easy-bola as fotos deste exemplo de Lean Inception.

Como o treinamento era de oito horas, a agenda semanal típica de uma Lean Inception foi compactada para caber em poucas horas. A agenda *burn-up* foi essencial para manter todos alinhados sobre o quanto rápido teríamos de seguir o ritmo da Lean Inception.

Reitero que o conteúdo a seguir é de um exemplo ilustrativo realizado em um dia e, portanto, provavelmente reduzido na quantidade de artefatos gerados: personas, jornadas e funcionalidades. O objetivo do treinamento

era alcançar o mínimo necessário para cada atividade, de modo a demonstrá-las, e simular o ambiente colaborativo das Lean Inceptions.

KICK-OFF

O dia começou com um quebra-gelo. Utilizei o quebra-gelo Zip zap zoom, que durou menos de dez minutos e foi bastante útil para compartilhar os nomes, começar o dia com bastante energia e dar boas risadas.

Em seguida fiz uma breve apresentação sobre a Lean Inception (a mesma apresentação que utilizo nos *kick-offs* nas Lean Inceptions em empresas). Isso ajuda a alinhar sobre o conceito de MVP e a explicar a sequência de atividades que serão executadas.

Em seguida, ao invés do *kick-off* típico, geralmente realizado por *stakeholders* falando sobre o produto ou a ideia a ser concebida durante a Lean Inception, o do treinamento em questão teve outro estilo. Perguntei aos participantes quem tinha ideia de produtos e queria explorá-las durante o dia. Três ideias foram apresentadas e em seguida todos os participantes votaram em qual delas queriam utilizar como exemplo de produto para a Lean Inception.

ESCREVA A VISÃO DO PRODUTO

O produto mais votado era um aplicativo para peladeiros – aquelas pessoas que gostam de jogar futebol com seus amigos do trabalho, da academia ou de algum grupo de colegas disposto a marcar uma partida.

Para ajudar os três idealizadores a descrever suas ideias, fomentar a participação de todos e prover uma votação com um bom entendimento das ideias, utilizamos o template de visão do produto para cada ideia. Em grupos de sete pessoas, os idealizadores e outros participantes descreveram a visão de cada produto.

Para os peladeiros
que tem dificuldade de encontrar partidas de futebol.

O Easy-bola
é um aplicativo mobile
que facilita encontrar jogos.
Diferentemente de um boca a boca
o nosso produto maximiza as chances de acontecimento das partidas.

O quadro acima foi o resultado da visão do produto para a ideia do aplicativo para peladeiros. As seguintes atividades neste capítulo são sobre o Easy-bola. Tais atividades ajudaram com o entendimento do produto enxuto, do MVP e os incrementos a serem construídos para a criação e validação da ideia do aplicativo mobile.

O PRODUTO É - NÃO É - FAZ - NÃO FAZ

Em seguida foi realizada a atividade É - Não é - Faz - Não faz para ajudar com a definição do Easy-bola. Esta atividade ajudou a esclarecer mais sobre a ideia do produto, focando o MVP e eliminando um excesso inicial de funcionalidades. Neste momento surgiram conversas importantes como:

- » O aplicativo será gratuito.
- » Não terá site ou versão online.
- » Serviço de localização é muito interessante.
- » O aplicativo não cria times, gerencia pagamentos ou organiza campeonatos.

Segue abaixo a transcrição dos post-its escritos durante a atividade, confira em www.caroli.org/easy-bola as fotos deste exemplo de Lean Inception.

- » **O produto é:** aplicativo, aplicativo mobile, multiplataforma, facilitador para organizar partidas, gratuito.
- » **O produto não é:** página no Facebook, perfil no Twitter ou conta Whatsapp, um site, um chat, um messenger.

» **O produto faz:** marca jogos (agenda), agenda quadras, lista partidas, localiza partidas próximas, tem geolocalização, avisos sobre ocorrências, notifica usuários, rating do usuário, avaliação de reputação.

» **O produto não faz:** organiza jogos, define times por ordem de pedido, organiza times, cria times, gerencia pagamentos, não faz jogos privados, não organiza campeonatos.

ESCLARECENDO O OBJETIVO

Após os dois exercícios anteriores, realizamos a atividade para esclarecer o objetivo do produto. Neste momento, foi solicitado a todos os participantes que compartilhassem o entendimento que tinham para os três principais objetivos do produto. Cada participante escreveu três post-its. Ao recolher os post-its e colocá-los em grupos de afinidade, foram identificados os três principais objetivos:

- » Encontrar partidas
- » Divulgação
- » Opções de partidas

DESCREVA AS PERSONAS

Após um bom entendimento do produto, foi a hora de mudar o foco e buscar o mesmo bom entendimento em relação às personas – os usuários do produto. Para isso, utilizamos o template dos quadrantes para identificar os tipos de personas. Com ele, criamos apelidos para cada tipo de persona, descrevemos seus respectivos perfis, suas características comportamentais e suas necessidades específicas. Mesmo com o tempo curto, todos os participantes colaboraram nos grupos que criaram as personas – e também se divertiram com suas descrições, apelidos e desenhos.

Para criarem as personas, os vinte participantes foram divididos em três grupos menores. Cada grupo criou duas ou três personas e as apresentou a todos os participantes. Em seguida, personas duplicadas (ou muito

parecidas) foram descartadas, e todos os presentes votaram nas quatro melhores personas para o produto.

Segue a descrição da persona mais votada: o Joãozinho bom de bola

»**Apelido:** Joãozinho bom de bola.

»**Perfil:** 28 anos, casado, sem filhos, gerente de marketing digital, formado.

»**Comportamento:** amigável, competitivo, assíduo, exigente com a quadra, passa horas nas redes sociais.

»**Necessidades:** jogar toda semana com qualquer pessoa e local, partidas de alto nível, jogar à noite nos fins de semana.

BRAINSTORMING DE FUNCIONALIDADES

Após termos evoluído no produto, nos objetivos e nas personas, chegou a hora de pensar e criar as funcionalidades (previstas para o produto enxuto). Para isso, utilizamos a atividade *brainstorming* de funcionalidades.

Os objetivos estavam no canvas como títulos de colunas, enquanto as personas estavam no canvas como títulos de linhas. Isso forma o canvas para o *brainstorming* de funcionalidades. E, com isso, o facilitador pode promover a atividade.

O que deve ter no produto para atender às necessidades da persona? Quais funcionalidades devemos construir para atingir esse objetivo do produto? Com essas perguntas, a discussão é guiada para que sejam descobertas quais funcionalidades são necessárias para atender os objetivos e as personas. As mesmas são anotadas em post-its e colocadas no canvas. As perguntas são repetidas para cada combinação de persona e objetivo e, com isso, os principais objetivos e as principais personas são priorizados.

A seguir está o resultado dos post-its após o *brainstorming* de funcionalidades:

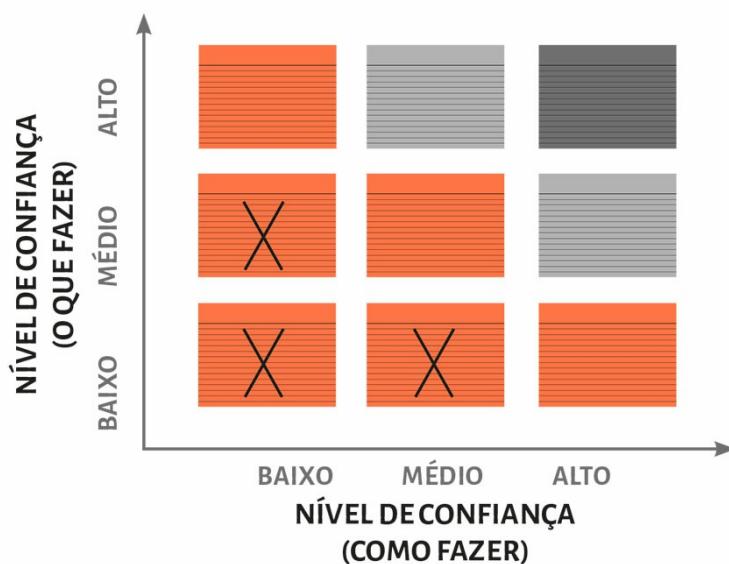
»Consulta de partidas com geolocalização

- » Consulta de partidas sem geolocalização
- » Classificação de quadras
- » Ranking de um jogador
- » Detalhamento da partida (local, horário e data)
- » Ranking dos jogadores (visualização)
- » Detalhes financeiros da partida
- » Cadastro do peladeiro
- » Cadastro da partida
- » Convidar amigo para partida
- » Filtro detalhado
- » Módulo de notificação
- » Confirmação de presença
- » Notificação de partida confirmada
- » Notificação de partida cancelada
- » Cancelar presença
- » Cancelar partida

REVISÃO TÉCNICA, DE NEGÓCIO E DE UX

As funcionalidades foram listadas e aceitas sem ressalvas, sem perder muito tempo com detalhes, fazendo anotações e conversando sobre incertezas, esforço, valor de UX e valor para o negócio.

Entretanto, essas conversas e informações mais detalhadas são muito úteis para uma melhor compreensão e planejamento de criação de produtos enxutos. A revisão técnica, de negócio e de UX busca, através do gráfico do semáforo e da tabela esforço, negócio e UX, tal informação de forma rápida e eficiente.



UX	♥	♥♥	♥♥♥
NEGÓCIO	\$	\$\$	\$\$\$
TECH	E	EE	EEE

Cada funcionalidade passa pelo gráfico e com isso recebe uma cor representado o nível de confiança. Na tabela, a funcionalidade recebe marcações de esforço, valor de negócio e valor de UX. Além dessas marcações, todas e quaisquer informações extras sobre a funcionalidade são escritas em post-its e colocadas na parte de trás do cartão da funcionalidade. Alguns exemplos dessas anotações são: usar API do Google para geolocalização, assumir que somente vai funcionar para mobile mais moderno etc.

Durante a atividade, definimos uma cor para representar cada nível de confiança no cartão da funcionalidade: verde para um nível de confiança alto, amarelo para médio e vermelho para baixo. Já as marcações de esforço, de valor de negócio e valor de UX variam numa escala de uma, duas ou três vezes comparativamente. As cores e as marcações nas

funcionalidades ajudaram os participantes nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar o MVP e seus incrementos.

A tabela abaixo apresenta a transcrição dos post-its de funcionalidades, agora com seus níveis de incerteza, esforço, valor de UX e valor de negócio.

FUNCIONALIDADE	NÍVEL DE CONFIANÇA	ESFORÇO	VALOR UX	VALOR DE NEGÓCIO
CONSULTA DE PARTIDAS COM GEOLOCALIZAÇÃO	AMARELO	EE	<3 <3 <3	\$\$\$
CONSULTA DE PARTIDAS SEM GEOLOCALIZAÇÃO	VERMELHO	E	<3<3	\$\$
CLASSIFICAÇÃO DE QUADRAS	VERMELHO	E	<3<3<3	\$
RANKING DE UM JOGADOR	VERDE	EE	<3<3	\$
DETALHAMENTO DA PARTIDA (LOCAL, HORÁRIO E DATA)	VERMELHO	E	<3<3<3	\$\$
RANKING DOS JOGADORES (VISUALIZAÇÃO)	AMARELO	EE	<3<3	\$
DETALHES FINANCEIROS DA PARTIDA	VERMELHO	E	<3	\$\$
CADASTRO DO PELADEIRO	VERMELHO	E	<3	\$
CADASTRO DA PARTIDA	VERMELHO	E	<3<3<3	\$\$\$
CONVIDAR AMIGO PARA PARTIDA	AMARELO	EE	<3<3<3	\$\$
FILTRO DETALHADO	VERMELHO	EE	<3	\$\$
MÓDULO DE NOTIFICAÇÃO	VERDE	EEE	<3<3	\$
CONFIRMAÇÃO DE PRESENÇA	VERMELHO	E	<3<3	\$\$\$
NOTIFICAÇÃO DE PARTIDA CONFIRMADA	VERMELHO	EE	<3<3	\$\$\$

NOTIFICAÇÃO DE PARTIDA CANCELADA	VERMELHO	EE	<3	\$\$\$
CANCELAR PRESENÇA	VERMELHO	E	<3<3	\$\$\$
CANCELAR PARTIDA	VERMELHO	EE	<3<3	\$\$\$

MOSTRE AS JORNADAS DOS USUÁRIOS

Neste momento, retornamos à perspectiva das personas, mas agora focando as jornadas, o passo a passo realizado para alcançar um objetivo. Os participantes foram novamente separados em grupos e cada um selecionou uma persona para identificar os principais cenários para ela alcançar seus principais objetivos. O passo a passo de cada cenário foi descrito com post-its colados em um *flip chart*.

As seguintes perguntas ajudaram com o início da descrição das jornadas:

- » Qual objetivo a persona quer alcançar?
- » Como ela começa seu dia?
- » O que ela faz depois disso até alcançar o objetivo?

Em seguida temos dois exemplos de jornadas:

JOÃOZINHO BOM DE BOLA: CADASTRA UMA PARTIDA

- » Acorda cedo para o trabalho
- » Exagera no café da manhã
- » Chega no trabalho às 9:00
- » Durante uma reunião, decide fazer alguma atividade física
- » No almoço, convence um amigo do trabalho a jogar futebol no fim do dia
- » Liga e reserva uma quadra
- » Abre o Easy-bola
- » Cadastra a partida para às 20:00 daquele mesmo dia
- » Coloca as informações da quadra
- » Envia convite para os amigos

AMIGO DO TRABALHO: ACEITA CONVITE PARA UMA PARTIDA

- » Acorda atrasado para o trabalho
- » Come uma barra de cereal no metrô
- » Chega no trabalho às 9:30
- » Vai à academia na hora do almoço
- » Durante uma reunião, recebe uma notificação do Easy-bola
- » Verifica as informações da partida
- » Verifica a classificação da quadra
- » Confirma sua presença na partida
- » Sai da reunião para outra reunião
- » Às 17:14 recebe a confirmação da partida

COLOQUE AS FUNCIONALIDADES NAS JORNADAS

Note que alguns dos passos das jornadas descritas acima representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando a interação do usuário com ele. Este é o momento de verificar toda a análise até agora, comparando esses pontos de contato do produto com as funcionalidades e suas informações.

Segue o exemplo de jornada anterior, agora com funcionalidades em alguns passos.

AMIGO DO TRABALHO: ACEITA CONVITE PARA UMA PARTIDA

PASSO	FUNCIONALIDADE
ACORDA ATRASADO PARA O TRABALHO	-
COME UMA BARRA DE CEREAL NO METRÔ	-
CHEGA NO TRABALHO ÀS 9:30	-
VAI À ACADEMIA NA HORA DO ALMOÇO	-

DURANTE UMA REUNIÃO, RECEBE UMA NOTIFICAÇÃO DO EASY-BOLA	MÓDULO DE NOTIFICAÇÃO
VERIFICA AS INFORMAÇÕES DA PARTIDA	DETALHAMENTO DA PARTIDA (LOCAL, HORÁRIO E DATA)
VERIFICA A CLASSIFICAÇÃO DA QUADRA	CLASSIFICAÇÃO DE QUADRA
CONFIRMA SUA PRESENÇA NA PARTIDA	CONFIRMAÇÃO DE PRESENÇA
SAI DA REUNIÃO PARA OUTRA REUNIÃO	-
ÀS 17:14 RECEBE A CONFIRMAÇÃO DA PARTIDA	NOTIFICAÇÃO DE PARTIDA CONFIRMADA

CONSTRUA O SEQUENCIADOR

Enfim, chegamos ao momento de decidir MVPs. Esta é a hora em que toda a análise até o momento (produto, personas, funcionalidades e jornadas) é colocada à prova perante um canvas de regras simples, porém essenciais para organizar e visualizar as funcionalidades e a relação delas com os MVPs.

Como facilitador, descrevi as regras do sequenciador e deixei os participantes à vontade para organizar as funcionalidades nele.

Enquanto os participantes escolhiam e ordenavam as funcionalidades no sequenciador, escrevi “MVP” em um post-it. Então pedi que eles verificassem quando uma composição de funcionalidades alcançava uma versão simples do produto que poderia ser disponibilizada para validar uma hipótese do negócio. Os participantes colaram o post-it ao lado direito do *flip chart*, identificando as funcionalidades do MVP. Eles também colaram outros post-its escritos “MVP2”, “MVP3” e “MVP4” indicando incrementos do produto.

Abaixo está o resultado da atividade do sequenciador de funcionalidades do Easy-bola, com seus MVPs identificados e suas respectivas funcionalidades.

FUNCIONALIDADE	ONDA	MVP
CADASTRO DA PARTIDA	1	1
CADASTRO DO PELADEIRO	1	1

CONSULTA DE PARTIDAS SEM GEOLOCALIZAÇÃO	1	1
CONFIRMAÇÃO DE PRESENÇA	2	2
DETALHAMENTO DA PARTIDA (LOCAL, HORÁRIO E DATA)	2	2
CANCELAR PRESENÇA	2	2
CANCELAR PARTIDA	3	3
MÓDULO DE NOTIFICAÇÃO	3	3
NOTIFICAÇÃO DE PARTIDA CONFIRMADA	4	3
NOTIFICAÇÃO DE PARTIDA CANCELADA	4	3
DETALHES FINANCEIROS DA PARTIDA	4	4
CONVIDAR AMIGOS PARA PARTIDA	5	4
RANKING DOS JOGADORES (VISUALIZAÇÃO).	5	4

PREENCHA O CANVAS MVP

Após a decisão sobre o MVP no sequenciador de funcionalidades, chegou a hora de detalhar e validar a sua estratégia. Para isso, utilizamos o canvas MVP.

Segue a transcrição do canvas MVP preenchido na atividade, com o conteúdo para cada um dos sete blocos do canvas.

PROPOSTA DO MVP:

- » Validar se os moradores do bairro Pinheiros usariam o aplicativo para marcar partidas.

PERSONAS SEGMENTADAS:

- » Joãozinho bom de bola
- » Jogador solitário
- » Somente no bairro Pinheiros

JORNADAS:

- » Joãozinho cadasra uma partida
- » Jogador se cadastrá e procura uma partida

FUNCIONALIDADES:

- » Cadastro de partida, somente para celulares Android
- » Cadastro do peladeiro, somente para celulares Android
- » Consulta de partidas sem geolocalização, somente para celulares Android

RESULTADO ESPERADO:

- » 200 usuários em até um mês
- » 50 partidas em até um mês
- » 300 downloads em até um mês

MÉTRICAS PARA VALIDAR AS HIPÓTESES DE NEGÓCIO:

- » Número de usuários cadastrados no banco de dados
- » Número de partidas cadastradas no banco de dados
- » Número de contagem de downloads na Play Store

CUSTOS E CRONOGRAMA

- » Duas semanas para criar o aplicativos, 2 desenvolvedores
- » R\$ 10.000 em marketing online e panfletos (nas quadras do bairro)

..... GLOSSÁRIO



Segue abaixo uma breve lista de termos utilizados neste livro. Cada um dos conceitos é explorado em detalhes nos capítulos. Entretanto, julgo necessário um esclarecimento, mesmo que em alto nível, para esses termos desde o início.

Esta lista de termos deve estar visível durante o workshop de Lean Inception. Sugiro que tire uma cópia do glossário e coloque-o na parede da sala de guerra.

PERSONAS Uma persona representa um usuário do produto, descrevendo não só o seu papel, mas também suas características e necessidades específicas. Isso cria uma representação realista de usuários, auxiliando o time a descrever funcionalidades do ponto de vista de quem interagirá com o produto final.

FUNCIONALIDADE Funcionalidade é a descrição de uma ação ou interação de um usuário com o produto. Por exemplo: imprimir nota fiscal, consultar extrato detalhado, convidar amigos do Facebook.

NÍVEL DE CONFIANÇA DA FUNCIONALIDADE O nível de confiança da funcionalidade refere-se ao grau de certeza da equipe sobre **o que** é e **como** fazer a funcionalidade. Isso é apresentado pela cor do

cartão de índice, que devem indicar os níveis alto, médio ou baixo de confiança.

ESFORÇO DA FUNCIONALIDADE O nível do trabalho que precisa ser feito para a funcionalidade. O entendimento da equipe de acordo com a dificuldade e o trabalho que vai ser necessário para completar a funcionalidade. Tipicamente representado por um, dois ou três “E” anotados no cartão de índice, indicando baixo, médio ou alto.

VALOR DO NEGÓCIO DA FUNCIONALIDADE O valor de negócio, o ROI (*return on investment*) associado à funcionalidade, uma medida do negócio sobre o valor previsto para ela. Qual é o retorno no investimento ou a economia que a funcionalidade vai trazer? Tipicamente representado por um, dois ou três “\$” anotados no cartão de índice, indicando baixo, médio ou alto.

VALOR DE UX DA FUNCIONALIDADE Uma medida de quanto acreditamos que os usuários vão amar essa funcionalidade. Tipicamente representado por um, dois ou três corações anotados no cartão de índice, indicando baixo, médio ou alto.

JORNADA DO USUÁRIO A jornada do usuário descreve o percurso de um usuário por uma sequência de passos dados para alcançar um objetivo. Alguns desses passos representam diferentes pontos de contato com o produto, caracterizando a interação do usuário com ele.

MVP O produto viável mínimo – *minimum viable product*, em inglês – (MVP), é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para o negócio. O MVP determina quais são as funcionalidades mais essenciais para que se tenha o mínimo de produto funcional que possa agregar valor para o negócio (produto mínimo) e que possa ser efetivamente utilizado e validado pelo usuário final (produto viável).



ATIVIDADES QUEBRA-GELO

ATIVIDADES QUEBRA-GELO

Quebra-gelo são atividades que servem para aquecer e promover a interação do grupo. São um ótimo começo para qualquer reunião de equipe e muito valiosos para fases iniciais de formação de times e Lean Inceptions. A atividade chamada Paulo Pontual já foi demonstrada na seção “Preparando-se para o workshop”.

Este apêndice traz mais nove atividades, completando uma dezena de atividades quebra-gelo para sua Lean Inception. Essas atividades foram cedidas do site e livro *Fun retrospectives*.

Confira mais atividades em: www.funretrospectives.com/category/energizer/.

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Esta atividade é ótima para quebrar o gelo inicial e também ajuda os membros da equipe a saberem um pouco sobre cada um.

Passo a passo da atividade

- 1.**Explique aos participantes que cada um será uma localização geográfica (por exemplo: seu país, sua cidade ou seu bairro).
- 2.**Mostre onde é o Norte e o Sul na sala.
- 3.**Peça a cada participante se movimentar para onde ele se localiza para fazer um mapa o mais realista possível.
- 4.**Depois que todos estiverem em seus lugares, peça a um voluntário que desenhe um mapa representando a sala.



TELEFONE VISUAL

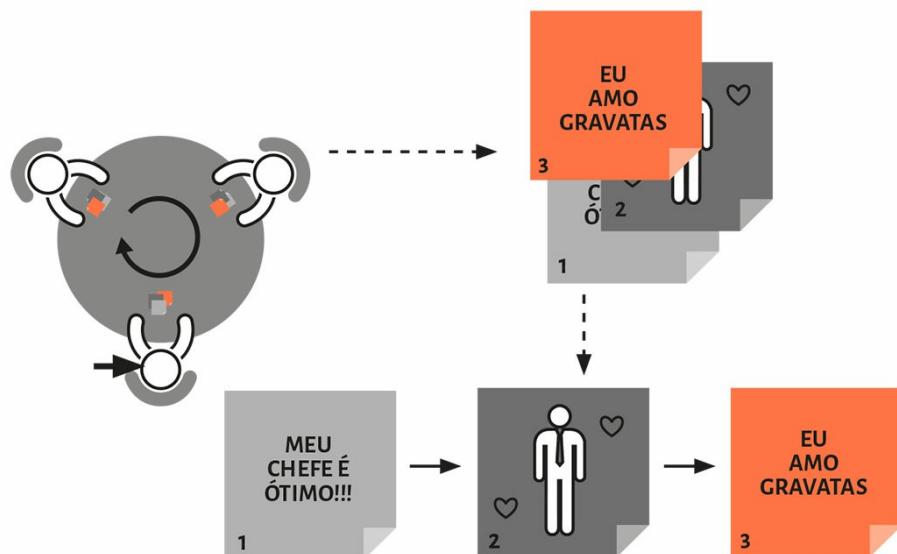
Este exercício é um ótimo *energizer* para deixar todos os participantes engajados e também promover uma discussão sobre comunicação e suas interpretações.

Passo a passo da atividade

1. Divida as pessoas em grupos de três pessoas (um ou dois grupos podem ter quatro pessoas, se necessário).
2. Coloque três post-its e uma caneta na frente de cada pessoa.
3. Peça para todo mundo escrever uma frase no post-it, e então coloque um post-it em branco em cima do primeiro (neste ponto, apenas o autor da frase a conhece).
4. Todo mundo passa o post-it para o lado, no sentido horário.
5. Cada um lê a frase do post-it à sua frente e então cria um desenho representando a frase no post-it em branco.
6. Todo mundo passa o post-it para o lado no sentido horário.
7. Em um novo post-it, cada pessoa escreve uma frase sobre o desenho à sua frente e coloca em cima do conjunto de post-its (agora o conjunto tem três post-its: um com a frase original, um com o desenho e um com a nova frase).

8.Todos passam os post-its para o lado no sentido horário (para os grupos de três pessoas, o conjunto deve parar na frente do autor da primeira frase).

9.Abra o conjunto de post-its para que todos possam ver as frases e seus desenhos respectivos.



Geralmente os participantes dão boas risadas e se divertem comparando os desenhos e as frases.

Esta atividade tem uma mensagem sutil sobre comunicação (visual e escrita), contexto e interpretações. Ela é a adaptação de uma atividade que aprendemos em um workshop UX (*user experience*) dos meus queridos amigos Natalia Arsand, Glauber Ramos, Juliana Dorneles e Gabriel Albo. Eles a aprenderam no workshop da IDEO, Human Centered Design.

UM DOIS PING QUATRO PONG

Esta é uma atividade curta para começar uma reunião com um bom clima e deixar os participantes engajados.

Passo a passo da atividade

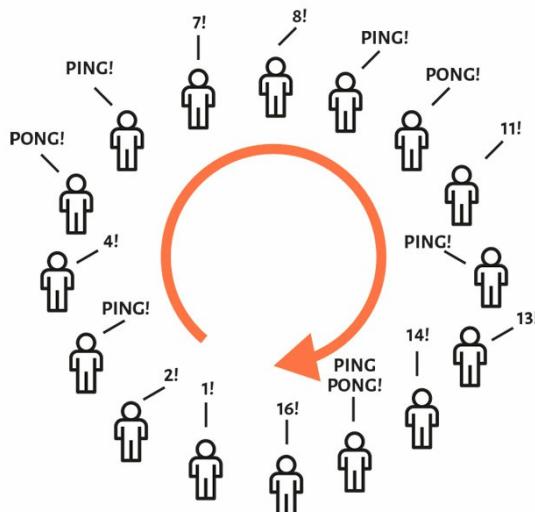
1.Peça para os participantes formarem um círculo.

2.Os participantes devem decidir em que sentido seguir (horário ou anti-horário).

3.Alguém começa dizendo qualquer número positivo que não seja múltiplo de 3 ou 5.

4.A próxima pessoa, seguindo a direção decidida por todos, mentalmente adiciona 1 ao número. Então:

- » Se o número não é múltiplo de 3 ou 5: diz o número
- » Se o número é múltiplo de 3: diz ping e bate palma
- » Se o número é múltiplo de 5: diz pong e pula



Para grandes grupos é recomendado remover uma pessoa do grupo se ela errar ou acusar alguém erroneamente. Logo, todos estarão rindo e torcendo para os que permaneceram no círculo.

FORMANDO TRIÂNGULOS

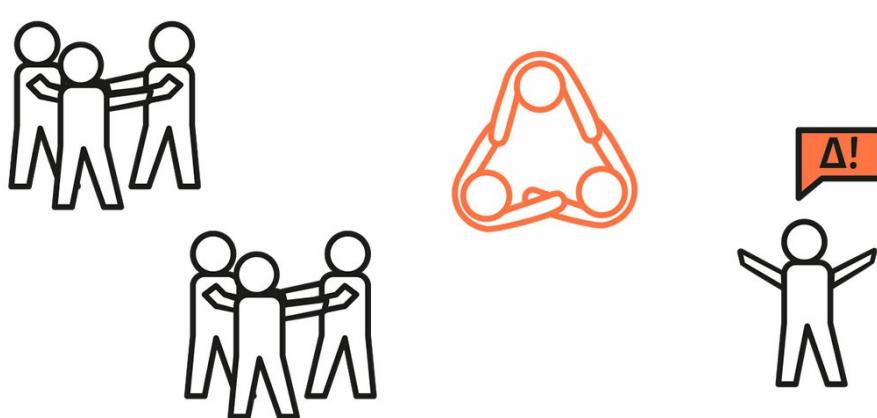
Esta atividade é um ótimo *energizer* com uma mensagem valiosa, sendo muito útil para começar uma conversa sobre equipes auto-organizadas.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE

Esta atividade é dividida em duas partes.

PARTE 1:

1. Peça aos membros do grupo para andarem individualmente em uma direção aleatória.
2. Depois de um tempo, diga a palavra mágica “triângulo”: cada membro do grupo terá que achar outras duas pessoas e formar um triângulo equilátero (cada um é um vértice do triângulo e deve apontar o braço em direção às outras duas pessoas representando os outros vértices do triângulo).
3. Cronometre quanto tempo levou para que o grupo formar os triângulos.



PARTE 2:

1. Selecione uma pessoa para ser o orientador do grupo.
2. Peça aos membros do grupo para andar em uma direção qualquer.
3. Depois de um tempo, diga a palavra mágica “triângulo”. Neste momento, o orientador do grupo tem que formar triângulos equiláteros com todos os membros do grupo (incluindo ele mesmo em um dos triângulos).
4. Cronometre quanto tempo levou para o grupo formar os triângulos.

A primeira parte mostra um grupo auto-organizado e a segunda mostra um grupo guiado por um organizador (o orientador do grupo).

Normalmente, a formação do triângulo auto-organizado é mais rápida que a outra, e a equipe se sente mais engajada na atividade.

Esta atividade foi feita por Heitor Roriz, um colega e coach de equipes. Parabéns a ele por aplicar uma atividade divertida para promover discussão sobre um conceito essencial para equipes ágeis bem-sucedidas: auto-organização.

ZIP ZAP ZOOM

Este é um bom início para reuniões, especialmente para novas equipes. Traz energia para a sala e a dinâmica da atividade ajuda os participantes a lembrar os nomes uns dos outros.

Passo a passo da atividade

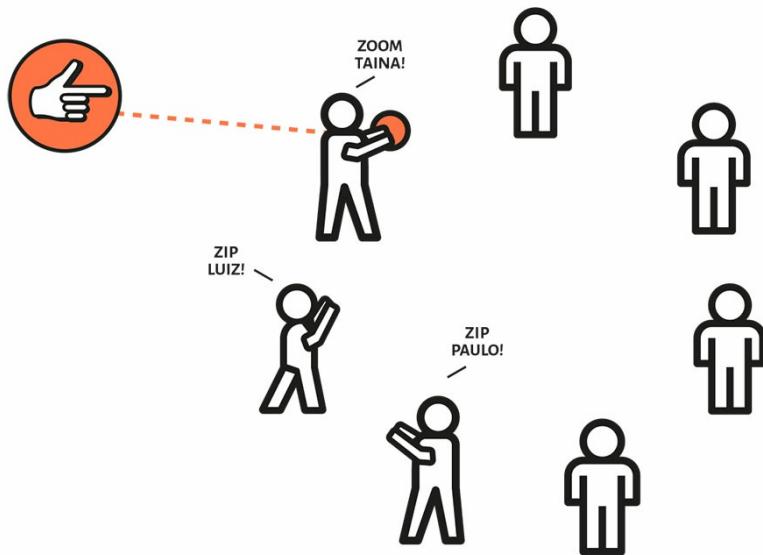
- 1.Peça ao time para formar um círculo, e a cada participante para fechar suas mãos enquanto apontam com seus dedos indicadores.
 - 2.Explique os comandos Zip / zap / zoom.
 - 3.Peça para um participante fazer o primeiro movimento, dizendo um dos comandos verbais e escolhendo a direção inicial (horário ou anti-horário).
-

OS COMANDOS

Cada participante deve, na sua vez, dar um comando verbalmente, apontando para um receptor. O comando verbal deve ser um dos seguintes:

- » **Zip:** aponte para a pessoa exatamente ao seu lado, mantendo a direção anterior.
- » **Zap:** aponte para a pessoa exatamente ao seu lado, mudando a direção anterior.
- » **Zoom:** aponte para qualquer pessoa no círculo, dizendo seu nome. O receptor deve decidir a direção para o próximo movimento na sua vez.

Quando um participante executar um comando errado (um comando que não existe ou apontar para a direção errada num comando zip/zap), ele deve ser removido do círculo.



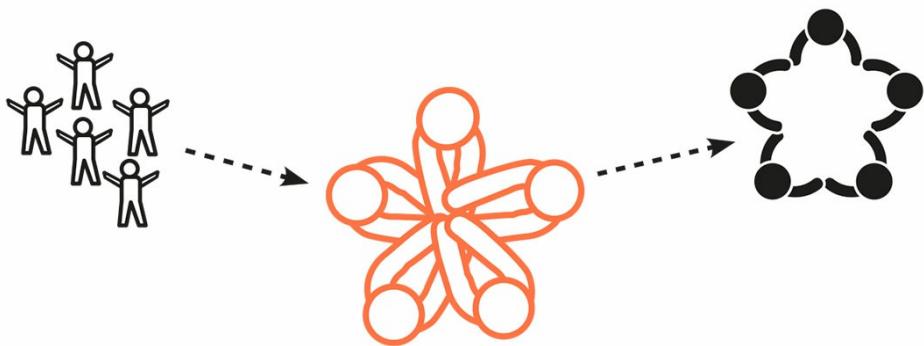
Esta atividade não é apenas um bom *energizer*, também exige foco aos participantes e os ajuda a lembrar os nomes uns dos outros.

DESEMBARACEM-SE

Este quebra-gelo também é um ótimo *energizer* para movimentar as pessoas. Passa uma mensagem muito interessante sobre achar uma solução em uma situação complicada.

Passo a passo da atividade

- 1.**Peça para o grupo formar um círculo.
- 2.**Peça para todo mundo colocar as mãos pra cima.
- 3.**Dê as instruções para se embaracarem:
 - » Com sua mão direita, pegue a mão esquerda de alguém.
 - » Com sua mão esquerda, pegue a mão direita de alguém.
 - » Você não pode pegar a mão de pessoas ao seu lado.
- 4.**Peça ao grupo para se desembaraçar sem soltar as mãos e tentar formar um círculo.



O grupo irá pular as mãos, alternar-se e achar uma saída, seja formando um ou mais círculos. Às vezes é impossível se desembaraçar. Neste cenário, peça ao grupo para remover uma pessoa. As mãos que ficarem livres devem se conectar com a pessoa remanescente no grupo embrulhado.

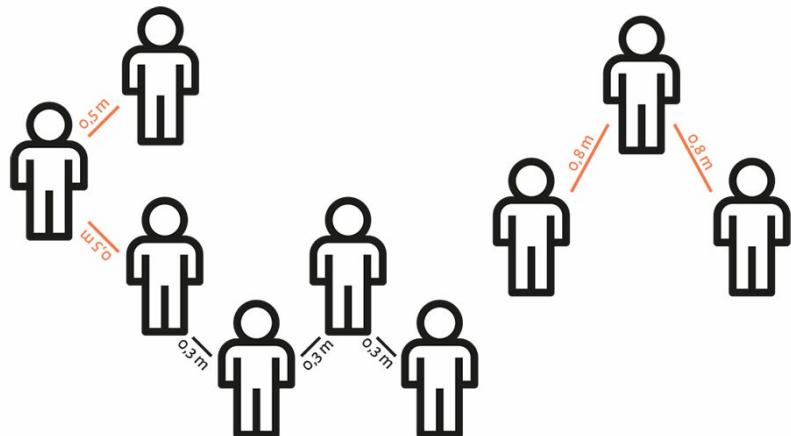
Tamanho do grupo: de seis a doze pessoas, aproximadamente.

PEÇAS COMPLEXAS

Esta atividade é muito boa para fazer as pessoas interagirem enquanto conversam sobre sistemas complexos e peças interconectadas.

Passo a passo da atividade

- 1.** Todos ficam em pé e andando.
- 2.** Cada pessoa pensa em duas outras pessoas.
- 3.** Sem dizer nomes, cada pessoa deve ficar igualmente distante das duas pessoas nas quais pensou. Isso deve levar um minuto enquanto as pessoas se movem.
- 4.** Depois que todos pararem, peça para a pessoa mais alta do grupo ir para um canto da sala.
- 5.** Peça para todos encontrarem suas distâncias iguais de novo.



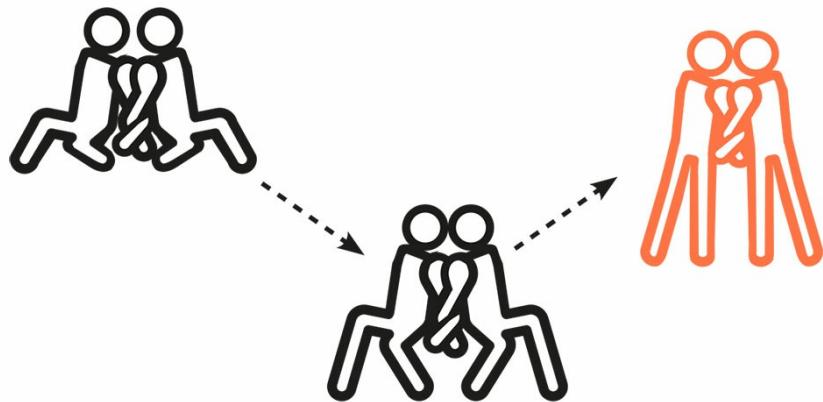
Aprendi esta atividade com Bethlem Migot. Ela a usava como *energizer* durante um workshop de análise. A atividade deixou todos energizados antes de ela ter uma breve conversa sobre sistemas complexos, mudanças e requerimentos interconectados. Essa atividade funciona melhor em grupos de dez a trinta pessoas.

COSTAS COM COSTAS

Mais uma atividade muito enérgica e divertida que passa uma mensagem forte e simples sobre trabalho colaborativo.

Passo a passo da atividade

- 1.Diga aos participantes que achem um par com altura e peso parecidos com o seu.
- 2.Peça para todos sentarem-se no chão, com os pares um de costas para o outro.
- 3.Peça para os pares entrelaçarem os braços, enquanto permanecem de costas um para o outro.
- 4.Diga para todos que o objetivo é ficar em pé, mantendo braços e costas juntos.



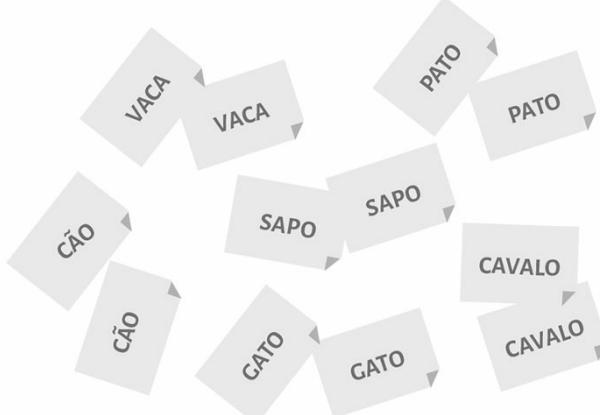
Esta atividade é muito divertida e fará as pessoas rirem. Geralmente poucos pares conseguem ficar em pé rapidamente, a maioria tem dificuldade. Considere não fazer essa atividade se você perceber que algum participante não é capaz de ficar em pé ou que não gostará de sentar-se no chão.

ENCONTRE SEU PAR

Um exercício muito divertido para fazer todos rirem e se mexerem.

Passo a passo da atividade

- 1.** Conte o número de participantes (é necessário que a equipe esteja em número par, então decida se vai participar ou não baseado nisso).
- 2.** Divida o número de participantes em duplas para decidir quantos animais existirão (se forem 20 participantes, então existirão 10 animais diferentes).
- 3.** Para cada animal, escreva o nome em dois post-its.
- 4.** Distribua os post-its para os participantes e diga para eles não os mostrarem para ninguém.
- 5.** Peça para todo mundo andar pela sala.
- 6.** Diga para todo mundo cobrir os olhos com as mãos, fazer o som do animal e tentar descobrir onde está seu par.



Aprendi esta atividade com Bethelm Migot. Confesso que demorei um pouco para usá-la, mas decidi tentar depois de vê-la sendo executada tantas vezes e perceber como as pessoas gostavam. Apenas recomendo cuidado com diferenças culturais e ter certeza que os participantes estão acostumados com *energizers*.

..... REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Agenda burn-up. Disponível em: <www.caroli.org/agenda-burnup>. Acesso em: set. de 2018.

AGUIAR, Fábio; CAROLI, Paulo. *Product backlog building: construindo um Product Backlog efetivo*. LeanPub, 2018.

BECK, Kent. *Extreme programming explained: Embrace change*. 1ª ed. Addison-Wesley, 1999.

BLANK, Steve G. *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. K & S Ranch; 5ª ed., 2013.

CAROLI, Paulo e CAETANO, Tainã; *Fun retrospectives: activities and ideas for making agile retrospectives more engaging*, LeanPub, 2014.

CAROLI, Paulo. *Direto ao ponto: Criando produtos de forma enxuta*. Casa do Código; 1ª edição, 2014.

CAROLI, Paulo. *Lean Inception: How to align people and build the right product*. Editora Caroli; 1ª ed., 2018.

CAROLI, Paulo. *MVPs no mundo real: o caso do EasyTaxi*, (2015). Disponível em: <<https://www.infoq.com.br/articles/mvp-easy-taxi>>. Acesso em: ago. de 2018.

COHN, Mike. *User stories applied: For agile software development*. Addison-Wesley Professional; 1ª ed., 2004.

- COOPER, A.; REIMANN, R.; CRONIN, D.; NOESSEL, C. *About face: The essentials of interaction design*. Wiley; 4^a ed., 2014.
- GOTHELF, Jeff; SEIDEN, Jeff. *Lean UX: Applying lean principles to improve user experience*. O'Reilly Media; 1^a ed., 2013.
- GRANDONI, Dino. *How Long People Waited to Be First in Line to Buy Apple Products* (2011). Disponível em: <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2011/10/how-long-people-waited-be-first-line-buy-apple-products/337087>>. Acesso em: ago. de 2018.
- HUMBLE, Jez; FARLEY, David. *Continuous delivery: Reliable software releases through build, test and deployment automation*. Addison-Wesley, 2010.
- JEFFRIES, Ron. *The noestimates movement* (2013). Disponível em: <<https://ronjeffries.com/xprog/articles/the-noestimates-movement>>. Acesso em: set. de 2018.
- Lean Inception*. Disponível em: <<https://martinfowler.com/articles/lean-inception>>. Acesso em: ago. de 2018.
- LOWDERMILK, Travis. *User-centered design: A developer's guide to building user-friendly applications*. O'Reilly Media; 1^a ed., 2013.
- MCCLURE, Dave. *Métricas de pirata – AARRR*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/AARRR>>. Acesso em: ago. de 2018.
- O canvas MVP*. Disponível em: <www.caroli.org/o-canvas-mvp>. Acesso em: set. de 2018.
- OHNO, Taiichi. *Toyota production system*. Productivity Press, 1988.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Amsterdam: OSF, 2009.
- PATTON, Jeff. *User story mapping: Discover the whole story, build the right product*. O'Reilly Media, 2014.

Pragmatic Personas. Disponível em: <<http://www.stickyminds.com/article/pragmatic-personas>>. Acesso em: set. de 2018.

Principles behind the Agile Manifesto (2001). Disponível em <<http://agilemanifesto.org/principles.html>>. Acesso em: set. de 2018.

RASMUSSON, Jonathan. *The Agile Samurai: How agile masters deliver great software*. Pragmatic Bookshelf; 1^a ed., 2010.

RIES, Eric. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Publishing, 2011.

SABBAGH, Rafael. *Scrum: Gestão ágil para projetos de sucesso*. Casa do Código, 2013.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. *Agile software development with Scrum*. Pearson; 1^a ed., 2001.

SUTHERLAND, Jeff. *Scrum: The art of doing twice the work in half the time*. Crown Business, 2014.

TAYLOR, Jeffrey L. *Hypothesis-Driven Development*, Article on Dr. Dobb's (2011), Disponível em: <<http://www.drdobbs.com/architecture-and-design/hypothesis-driven-development/229000656>>. Acesso em: ago. de 2018.

WILLIAN, S. Junk. *The dynamic balance between cost, schedule, features and quality in software development projects*. Computer Science Dept., University of Idaho, SEPM-001, 2000.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The machine that changed the world: the story of lean production – Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world Ind.* Free Press; Reprint, 2007.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation – revised and updated*. Free Press; 2^a ed., 2003.



SEJA UM FACILITADOR LEAN INCEPTION

A princípio, eu achei que escrever o passo a passo das atividades da Lean Inception no livro era o suficiente. Com o tempo, porém, percebi que a conexão entre as pessoas facilitadoras e a troca de experiência entre elas é muito rica, e isso não tem como acontecer somente com o livro.

Além disso, a demanda por facilitadores de Lean Inception estava aumentando muito: empresas me procuravam pedindo recomendação de facilitadores e pessoas me pediam treinamentos. Então eu me juntei com outras pessoas com muita experiência em Lean Inception e, juntos, em dezembro de 2017, começamos a organizar comunidades e treinamentos para compartilhar a prática.

Confira as comunidades Lean Inception em:
www.caroli.org/comunidade-lean-inception.

Confira o treinamento Lean Inception em:
www.caroli.org/treinamento-lean-inception.

..... **SOBRE A EDITORA CAROLI**



Para leitores e autores que buscam e compartilham conhecimento de forma ágil, a Editora Caroli é uma editora-butique – todos os livros são escritos, lidos, editados e/ou revisados por Paulo Caroli, que auxilia na produção, divulgação e distribuição de livros e e-books. Diferentemente das editoras tradicionais, a Editora Caroli dá acesso ao conhecimento na sua essência, disponibilizando o texto das novas obras via e-books gratuitos, além de apoiar eventos e entidades de ensino, presenteando-os com livros impressos.

Em www.caroli.org você encontra este e outros conteúdos de qualidade. Aproveite, pois os livros e e-books em WIP estão disponíveis gratuitamente.

WIP (*WRITING IN PROGRESS*)

A Editora Caroli apresenta uma nova proposta de trabalho, aproximando os autores dos seus leitores desde o início da geração do conteúdo. Por que esperar o autor terminar de escrever para saber se o conteúdo é bom? No mundo atual, isso não faz mais sentido. Por isso, a Editora Caroli promove o compartilhamento (gratuito sempre que possível) do WIP por meio dos formatos e-book (pdf, mobi e epub). Dessa forma, leitores têm acesso rápido a novas ideias e podem fazer parte da evolução da obra. Para os autores, é uma forma efetiva de feedback e motivação para a geração do conteúdo.

SOBRE O AUTOR



© OPENSPACE

PAULO CAROLI é apaixonado por inovação, empreendedorismo e produtos digitais. Ele é engenheiro de software, autor, palestrante e um excelente facilitador.

Consultor principal da Thoughtworks Brasil e cofundador da AgileBrazil, Paulo possui mais de vinte anos de experiência em desenvolvimento de software, trabalhando em diversas corporações no Brasil, na Índia, nos Estados Unidos e em outros países da América Latina. Em 2000, ele descobriu o Extreme Programming e, desde então, concentrou sua experiência em processos e práticas da Agile & Lean. Ele ingressou na ThoughtWorks em 2006 e ocupou os cargos de Agile Coach, Trainer, Project e Delivery Manager. Ele é bacharel em informática e mestre em Engenharia de Software, ambos pela PUC-Rio.