

Relatório de Consultoria em Product Operations

GameStreamers

1 Executive Summary

A GameStreamers vivenciou um crescimento acelerado impulsionado pela pandemia, refletido no aumento de usuários, faturamento e expansão significativa das equipes. Esse contexto exigiu rapidez na entrega de melhorias de produto, o que levou a um modelo de priorização focado principalmente no volume de usuários impactados.

Embora adequado para um estágio inicial de escala, o modelo atual apresenta limitações quando o objetivo passa a ser **maximizar valor entregue com eficiência operacional**, especialmente em um cenário com diferentes planos de monetização.

Proposta: implementar um modelo de priorização baseado em **Impacto x Esforço**, incorporando uma visão mais fiel de retorno para o negócio e facilitando a tomada de decisão entre PMs, engenharia e stakeholders.

Resultado esperado: maior clareza nas decisões, aumento da produtividade das squads e maximização do valor entregue por semana de trabalho.

❖ *A proposta visa maximizar o valor entregue por semana de trabalho das squads.*

2 Contexto & Diagnóstico Atual

A GameStreamers conta atualmente com quatro Product Managers atuando de forma autônoma em diferentes domínios do produto. Cada PM estruturou seus próprios fluxos, ferramentas e métodos de priorização, o que foi natural em um contexto de crescimento rápido.

No entanto, esse modelo gerou alguns desafios:

- Squads operando com alto grau de autonomia, porém com baixa padronização
- Critérios de priorização distintos entre domínios
- Roadmaps pouco comparáveis entre si
- Dificuldade de comunicação clara do status e das prioridades para áreas como Atendimento ao Cliente

❖ *O modelo atual foi adequado para o estágio inicial da empresa, mas não escala de forma sustentável no cenário atual.*

3 Limitações do Modelo Atual de Priorização

O modelo vigente prioriza iniciativas com base no **número total de usuários impactados**, independentemente do tipo de plano ou do esforço necessário para execução.

Principais limitações identificadas:

- Usuários Free e usuários pagantes são tratados de forma equivalente
 - Esforço estimado pela engenharia não é considerado na decisão
 - Dificuldade de justificar priorizações para stakeholders
 - Aumento de ruído entre Produto, Engenharia e Atendimento ao Cliente
 - Risco de baixo retorno financeiro por unidade de esforço
-

4 Novo Modelo de Priorização Proposto (Impacto x Esforço)

4.1 Cálculo de Impacto Ponderado

Para obter uma visão mais realista de impacto, foi adotado um modelo de pesos por tipo de plano:

- Plano Free → peso 1
- Plano Basic → peso 3
- Plano Full → peso 6

O impacto de cada iniciativa é calculado multiplicando-se o número de usuários impactados pelo peso correspondente a cada plano, resultando em um **Impacto Ponderado**.

Essa abordagem cria uma escala mais confiável e alinhada ao valor gerado para o negócio, privilegiando iniciativas que impactam usuários pagantes.

4.2 Score Bruto de Prioridade

Com o impacto calculado e o esforço estimado em semanas, foi definido o **Score Bruto**:

$$\text{Score Bruto} = \text{Impacto Ponderado} / \text{Esforço}$$

Esse score representa quanto valor é entregue por unidade de esforço.

4.3 Normalização do Score (0 a 100)

Para facilitar a leitura e comunicação, o Score Bruto foi normalizado em uma escala de 0 a 100, mantendo a proporção relativa entre as iniciativas.

- Score próximo de 100 → maior valor entregue por nível de esforço
- Score próximo de 0 → menor retorno relativo

Essa normalização torna o modelo mais intuitivo para PMs, liderança e áreas parceiras.

5 Resultados da Repriorização

A aplicação do novo modelo resultou em mudanças relevantes na ordem das iniciativas:

- Identificação clara de **quick wins** (alto impacto e baixo esforço)
- Reordenação de atividades que antes eram priorizadas apenas pelo volume de usuários

- Maior destaque para iniciativas com potencial financeiro relevante

❖ *A repriorização não elimina demandas, apenas otimiza a ordem de entrega com base em valor.*

6 Planejamento de Capacidade do Quarter

Após a repriorização, foi realizada uma análise de capacidade do Q1.

- Soma total de esforço das iniciativas entregues: **43 semanas**
- Capacidade alvo do quarter: aproximadamente **40 semanas**

Para garantir a execução eficiente:

- Foram excluídas duas iniciativas originalmente previstas, mas não iniciadas
- A iniciativa **20457** (esforço 3 semanas) foi antecipada para o Q1 por ser dependência direta da primeira iniciativa do Q2 (**19458**)

Essa decisão assegura continuidade no roadmap e reduz riscos de bloqueio no início do próximo quarter.

7 Visão de Impacto Financeiro

Para avaliar de forma objetiva o ganho potencial do novo modelo de priorização, foi realizada uma comparação direta entre dois cenários:

Cenário 1 – Planejamento Original do Q1

Baseado exclusivamente no número total de usuários impactados, conforme modelo inicialmente adotado pela equipe.

Cenário 2 – Planejamento Repriorizado (Impacto x Esforço)

Baseado na relação entre impacto ponderado por plano e esforço estimado, respeitando a mesma capacidade de execução do Quarter.

Em ambos os cenários:

- O conjunto de iniciativas pertence ao mesmo Q1
- A capacidade das squads é equivalente
- O impacto financeiro foi estimado considerando os valores dos planos (Free, Basic e Full) e o número de usuários impactados por iniciativa

Resultado da Comparação

- **Impacto financeiro potencial do planejamento original:**
\$ **984.260**
- **Impacto financeiro potencial do planejamento repriorizado:**
\$ **1.410.295**

Isso representa um aumento potencial de aproximadamente **43% no impacto financeiro**, considerando exatamente o mesmo horizonte de tempo e esforço operacional.

Esse resultado evidencia que o novo modelo de priorização não apenas organiza melhor as iniciativas, mas **maximiza o retorno financeiro potencial por unidade de capacidade**, reduzindo o risco de alocar semanas de trabalho em iniciativas com baixo retorno relativo.

8 Benefícios Esperados

A adoção do modelo de priorização baseado em Impacto x Esforço gera ganhos relevantes não apenas financeiros (citado anteriormente), mas **operacionais e organizacionais**, refletindo diretamente na eficiência da equipe de produto.

Ganhos de Eficiência Operacional

- **Melhor alocação da capacidade das squads**

O modelo orienta a escolha de iniciativas que entregam mais valor relativo por semana de trabalho, reduzindo o risco de investir esforço significativo em demandas com baixo retorno.

- **Redução de desperdício de esforço**

Ao considerar esforço como variável central da priorização, evita-se o cenário em que iniciativas longas monopolizam o roadmap sem gerar impacto proporcional.

- **Maior previsibilidade e controle do quarter**

A análise de capacidade integrada à priorização permite planejar o Q com maior assertividade, reduzindo replanejamentos e mudanças reativas ao longo do ciclo.

- **Identificação clara de quick wins**

Iniciativas de alto impacto e baixo esforço tornam-se evidentes, acelerando a geração de valor e melhorando o ritmo de entregas.

Ganhos na Tomada de Decisão

- **Decisões menos subjetivas e mais consistentes**

O modelo cria um critério comum entre PMs, engenharia e stakeholders, diminuindo disputas baseadas apenas em percepção ou urgência local.

- **Facilidade de comparação entre iniciativas e domínios**

Mesmo com squads e contextos diferentes, as iniciativas passam a ser comparáveis dentro de uma mesma lógica de valor.

- **Base sólida para alinhamento com liderança**

A priorização deixa de ser apenas uma lista de demandas e passa a representar escolhas conscientes de investimento de capacidade.

Ganhos Organizacionais e de Comunicação

- **Redução de ruído entre Produto, Engenharia e Atendimento ao Cliente**

Com prioridades mais claras e justificadas, o status das entregas se torna mais transparente e defensável.

- **Maior confiança no processo de priorização**

A clareza dos critérios aumenta a previsibilidade e a confiança das áreas parceiras no planejamento de produto.

- **Escalabilidade do processo**

O modelo não resolve apenas o Q1, mas estabelece uma base replicável para futuros quarters, independentemente do crescimento do portfólio ou da equipe.

Em conjunto, esses benefícios representam uma **oportunidade concreta de ganho de eficiência**, permitindo que a GameStreamers entregue mais valor com a mesma capacidade operacional, ao mesmo tempo em que reduz riscos, conflitos e retrabalho no processo de priorização.

9 Próximos Passos & Roadmap de Implementação

A solução proposta não deve ser tratada como uma iniciativa pontual para o Q1, mas como a base de um **processo contínuo de priorização orientada a valor**, capaz de escalar junto com o crescimento da GameStreamers.

A seguir, é apresentado um roadmap de implementação em três horizontes, visando garantir adoção, redução de riscos e evolução sustentável do modelo.

Curto Prazo (0–3 meses) — Estruturação e Adoção Inicial

Objetivo: institucionalizar o modelo de Impacto x Esforço como padrão mínimo de priorização.

Principais iniciativas:

- Formalizar o modelo de priorização (Impacto x Esforço) como **framework recomendado** para planejamento de quarters.
- Padronizar os insumos necessários:
 - Estimativa de esforço (em semanas)
 - Volume de usuários impactados por plano
- Criar um **template único de priorização** (planilha ou formulário), garantindo consistência entre domínios.
- Utilizar o modelo como apoio à discussão de roadmap, sem eliminar a autonomia dos PMs.

Benefícios esperados:

- Baixo custo de implementação
- Rápida adoção pelos times
- Redução imediata de subjetividade nas decisões

Riscos e mitigação:

- **Risco:** resistência inicial por mudança de processo
Mitigação: iniciar como modelo de apoio à decisão, não como regra rígida.
 - **Risco:** estimativas inconsistentes de esforço
Mitigação: alinhamento prévio com engenharia sobre critérios mínimos de estimativa.
-

Médio Prazo (3–6 meses) — Automação e Escalabilidade

Objetivo: reduzir esforço manual e garantir replicabilidade do processo.

Principais iniciativas:

- Automatizar o cálculo de impacto, score e capacidade a partir de uma fonte única de dados.
- Integrar o modelo ao fluxo de planejamento de produto (pré-planning e quarterly planning).
- Evoluir o dashboard para:
 - Atualização automática de status
- Documentar o processo de ponta a ponta, garantindo continuidade independentemente de pessoas.

Benefícios esperados:

- Menor dependência de esforço manual
- Maior confiabilidade dos dados
- Processo replicável para qualquer novo quarter

Riscos e mitigação:

- **Risco:** excesso de complexidade na automação inicial
Mitigação: priorizar automações simples e evolutivas.
 - **Risco:** baixa qualidade dos dados de entrada
Mitigação: definir critérios mínimos e checkpoints de validação.
-

Longo Prazo (6–12 meses) — Evolução Analítica e Maturidade

Objetivo: ampliar a capacidade analítica e apoiar decisões estratégicas de longo prazo.

Principais iniciativas:

- Incorporar novos insumos ao modelo de priorização:
 - Risco técnico
 - Dependências entre iniciativas
 - Indicadores de retenção, churn e LTV

- Evoluir o modelo para suportar outros frameworks complementares (ex.: RICE, Cost of Delay).
- Utilizar dados históricos para:
 - Comparar estimado vs. realizado
 - Aprimorar previsibilidade
 - Apoiar decisões estratégicas de investimento.
- Expandir o uso do dashboard para outras áreas da companhia.

Benefícios esperados:

- Decisões cada vez mais orientadas a dados reais
- Aumento da maturidade organizacional
- Redução de riscos estratégicos no médio e longo prazo

Riscos e mitigação:

- **Risco:** sobrecarregar o modelo com variáveis demais
Mitigação: evoluir gradualmente, validando valor a cada etapa.

Considerações Finais sobre o Roadmap

O roadmap proposto permite que a GameStreamers:

- Inicie de forma simples e pragmática
- Escale o processo sem rupturas
- Evolua continuamente o nível de maturidade analítica

Mais do que resolver a priorização de um único quarter, a proposta cria as bases para um **processo sustentável, replicável e orientado a valor**, reduzindo riscos operacionais e fortalecendo a tomada de decisão ao longo do tempo.

10 Uso do Dashboard em Power BI para Comunicação com Atendimento ao Cliente

Com o objetivo de melhorar o processo de comunicação entre os times técnicos e a área de Atendimento ao Cliente, optamos pela criação de um dashboard em Power BI como principal meio de acompanhamento das Issues planejadas para o Q1.

A adoção do dashboard trouxe os seguintes benefícios:

- **Centralização das informações** em um único ponto de acesso
- **Visualização clara e objetiva**, priorizando indicadores e status relevantes
- **Redução da complexidade**, ocultando cálculos e regras técnicas que não agregam valor ao time de atendimento

- **Autonomia na consulta de dados**, diminuindo a necessidade de intermediação do time técnico
- **Comunicação mais eficiente**, baseada em dados visuais e padronizados

O dashboard foi estruturado para **mostrar apenas o que é necessário**, permitindo que o time de Atendimento ao Cliente compreenda rapidamente:

- Quantas Issues estão planejadas
- Qual o status atual das atividades
- Onde estão os principais gargalos
- Qual o impacto financeiro associado às entregas

Essa abordagem garante maior alinhamento entre as áreas, melhora a transparência do processo e torna a tomada de decisão mais rápida e objetiva.

Conclusão & Recomendação Consolidada

Com base nas análises realizadas, nos resultados obtidos e na comparação objetiva entre os cenários avaliados, a recomendação é que a GameStreamers **adote o modelo de priorização baseado em Impacto x Esforço como padrão para o planejamento de produto**, iniciando sua aplicação já nos próximos ciclos de planejamento.

Impacto Financeiro Consolidado

A comparação direta entre o planejamento original do Q1 e o planejamento repriorizado, considerando exatamente a mesma capacidade operacional e horizonte de tempo, evidencia um **ganho potencial significativo**:

- Planejamento original do Q1: **\$ 984.260**
- Planejamento repriorizado (Impacto x Esforço): **\$ 1.410.295**

Isso representa um aumento potencial de aproximadamente **43% no impacto financeiro**, sem a necessidade de ampliar equipes, orçamento ou prazo.

Esse resultado confirma que o novo modelo não apenas organiza melhor as iniciativas, mas **direciona a capacidade existente para entregas com maior retorno relativo**, reduzindo o risco de investimento de esforço em iniciativas com baixo impacto financeiro.

Ganho Real de Eficiência

Além do impacto financeiro, o principal ganho da proposta está na **eficiência operacional**:

- A capacidade das squads passa a ser utilizada de forma mais estratégica, priorizando valor entregue por semana de trabalho.
- O processo de priorização torna-se mais previsível, comparável e defensável.
- Reduz-se significativamente o retrabalho, o ruído entre áreas e as disputas subjetivas por prioridade.

Na prática, a GameStreamers passa a **entregar mais valor com a mesma capacidade**, aumentando o retorno sobre o esforço investido e fortalecendo a governança do processo de produto.

Viabilidade e Sustentabilidade da Implementação

O roadmap proposto demonstra que a adoção do modelo pode ocorrer de forma **gradual, pragmática e com baixo risco**, começando com padronização mínima, evoluindo para automação e, posteriormente, para análises mais avançadas.

A recomendação é iniciar com:

- Um framework simples e comum
- Templates padronizados
- Uso do modelo como apoio à decisão (não como regra rígida)

Essa abordagem reduz resistências iniciais, preserva a autonomia dos PMs e cria espaço para evolução contínua do processo.

Recomendação Final

Diante dos resultados apresentados, recomenda-se que a GameStreamers:

1. **Adote formalmente o modelo de Impacto x Esforço como base de priorização**
2. **Utilize o framework como padrão para futuros quarters**
3. **Invista na automação gradual e na evolução analítica do processo**
4. **Utilize dashboards como principal meio de comunicação com áreas não técnicas**

A proposta não resolve apenas a priorização de um quarter específico, mas estabelece as bases para um **processo escalável, orientado a valor e sustentável**, alinhado ao estágio atual de crescimento da GameStreamers e às necessidades futuras do negócio.