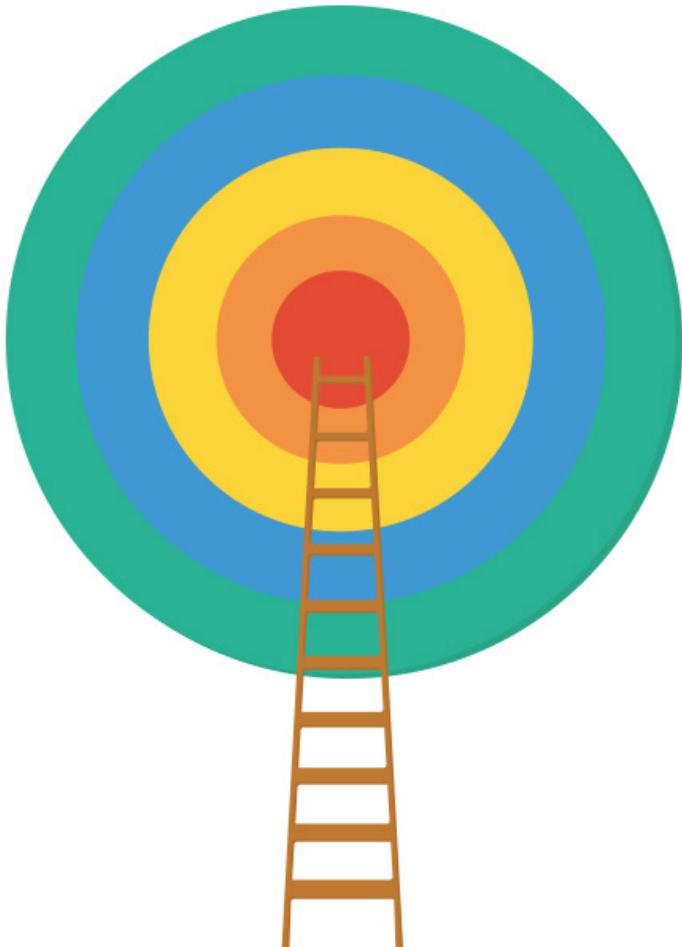


Direto ao ponto

Criando produtos de forma enxuta

Edição atualizada



Casa do
Código

PAULO CAROLI

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Tradução e revisão

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2017]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br

SOBRE O GRUPO CAELUM

Este livro possui a curadoria da Casa do Código e foi estruturado e criado com todo o carinho para que você possa aprender algo novo e acrescentar conhecimentos ao seu portfólio e à sua carreira.

A Casa do Código faz parte do Grupo Caelum, um grupo focado na educação e ensino de tecnologia, design e negócios.

Se você gosta de aprender, convidamos você a conhecer a Alura (www.alura.com.br) que é o braço de cursos online do Grupo. Acesse o site e veja as centenas de cursos disponíveis para você fazer da sua casa também, no seu computador. Muitos instrutores da Alura são também autores da Casa do Código.

O mesmo vale também para os cursos da Caelum (www.caelum.com.br) que é o lado de cursos presenciais, onde você pode aprender junto dos instrutores, em tempo real e usando toda a infraestrutura fornecida pela empresa. Veja também as opções disponíveis lá.

ISBN

978-85-5519-085-8

Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: <http://forum.casadocodigo.com.br/>.

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br>.

Confira o site do livro: www.diretoaoporto.caroli.org

“...os produtos inovadores e disruptivos que vemos nos dias de hoje são desenvolvidos através de processos de experimentação, valoriza-se o aprendizado, a diversidade e a coragem de se pensar diferente. Ler o livro Direto ao Ponto é uma experiência única para se aventurar nesse novo mundo de desenvolvimento de produtos.”

— André Faria, empreendedor, podcaster, mentor e CTO da Bluesoft

“...o livro do amigo Paulo Caroli ajuda exatamente a solucionar esse dilema: o que fazer? Como saber o que os clientes e mercados demandam e desejam? Desse modo, o trabalho do Paulo é fundamental para a nova geração de criadores de produtos, pois fornece um caminho para resolver os desafios de construir o produto certo para seus clientes e seus mercados.”

— José Papo, gerente de relacionamento com startups e desenvolvedores na Google América Latina

“Tive a oportunidade de trabalhar com o Paulo e comprovar a eficácia dele e da metodologia em uma empresa relativamente grande e complexa como é o Sicredi. Há um hype muito grande sobre o tema e, a meu ver, poucos profissionais capazes de entregar, de fato, os benefícios esperados. O Paulo é um deles e, no livro, generosamente dá a receita.”

— Paulino Ramos Rodrigues, diretor executivo de TI e Operações do Sicredi

“Direto ao Ponto: o título não poderia ser mais apropriado! Paulo Caroli explica de forma simples, direta e didática como planejar bons MVPs de maneira lúdica e colaborativa. Muito se fala sobre MVP, pouco se fala sobre como planejá-lo, então este livro é uma joia rara e preciosa não somente para a comunidade agile, mas para qualquer pessoa que trabalhe com criação de produtos inovadores!”

— Vitor Massari, CEO e agile coach da Hiflex Consultoria

ELOGIOS AO DIRETO AO PONTO

“Não há nada mais inútil do que fazer, com grande eficiência, algo que não precisa ser feito”, dizia Peter Drucker. Neste livro, o Paulo Caroli te mostra como ajudar o seu time de produto a colaborar em direção ao encontro da coisa certa que precisa ser feita. A descoberta da solução que se encaixa harmonicamente ao problema dentro das restrições existentes. Caroli mostra uma sequência de práticas encadeadas e organizadas de tal maneira que você consegue sair da sua ‘ideia’ abstrata e chegar a um entendimento claro sobre o que precisa ser feito. Tudo isso em um workshop concentrado de uma semana, para os mais engajados; ou até de um dia, para os mais apressados.”

— Alisson Vale, fundador do Software Zen

“Produtos digitais, como Netflix, Uber e Airbnb, estão redefinindo nossas experiências neste planeta. Produtos assim são criados por equipes que têm coragem de pensar diferente e, mais do que isso, assumir que não têm certeza das coisas, porque entendem que este nosso mundo é complexo e imprevisível, e é por isso que, em vez de levantarem requisitos, validam hipóteses, em vez de punir quem erra, celebram seus erros e aprendem com eles, em vez de criar projetos e cronogramas, lançam MVPs e evoluem produtos. São empresas e equipes assim que entendem que é preciso ir direto ao ponto!

Os produtos inovadores e disruptivos que vemos nos dias de hoje são

desenvolvidos através de processos de experimentação, valoriza-se o aprendizado, a diversidade e a coragem de se pensar diferente. Ler o livro Direto ao Ponto é uma experiência única para se aventurar nesse novo mundo de desenvolvimento de produtos.”

— André Faria, empreendedor, podcaster, mentor e CTO da Bluesoft

“Direto ao Ponto aborda fatores de desenvolvimento humano necessários, como engajamento, colaboração, alinhamento e motivação, e também traz a visão técnica de como desenvolver produtos utilizando conceitos de Lean Manufacturing, tanto para novos produtos, como para inovação e melhorias. Este livro vai te ajudar a eliminar desperdícios, focar em solução simples, mudar o que for necessário e ter um fluxo contínuo de entregas. Tudo a ver com o propósito da transformação ágil.”

— Annelise Gripp, consultora em Gestão de Projetos, agile coach e coach profissional

“O Direto ao Ponto traz uma abordagem prática e eficaz para a criação de produtos de software. Qualquer envolvido com desenvolvimento de software precisa conhecer essa técnica!”

— Dairton Bassi, curador do Agile Trends

“Se você estava procurando um caminho para condução e desenvolvimento de produtos e serviços, seu lugar é aqui. Paulo Caroli pode conduzir sua equipe. É direto ao ponto!”

— Daniel Wildt, CTO na uMov.me, mentor na wildte.ch, blogger no danielwildt.com

“Direto ao Ponto me faz lembrar da frase de Albert Einstein: ‘No meio da confusão, encontre a simplicidade. A partir da discordia, encontre a harmonia. No meio da dificuldade reside a oportunidade’. O Caroli desenvolveu esta técnica que é simples e poderosa. Simples por ser útil tanto para startups quanto para grandes empresas e governo. Poderosa por nos mostrar que MVP (Minimum Viable Product) não é apenas uma entrega, mas também uma estratégia de produto focada no negócio. Genial!”

— Dionatan Moura, agilista e autor do livro eXtreme Programming

“Desde o princípio, um importante valor dos métodos ágeis é entregar software que agregue valor ao cliente o mais rápido possível. Isso normalmente é feito priorizando aquelas funcionalidades de maior valor para os usuários, porém, muitas vezes, isso gera apenas um amontoado de funções que ficam longe de ser um produto. O produto tem que fazer sentido como um todo! Pode haver, por exemplo, uma funcionalidade que não agrupa muito valor diretamente, mas que é essencial para outras importantes funcionalidades. Saber definir qual é esse produto mínimo que seja viável de ser colocado em uso é essencial para que sua equipe pare de entregar apenas funcionalidades soltas que ficarão esperando a implementação de outras, para criar um software que realmente possa ser colocado rapidamente em produção. O livro Direto ao Ponto, de Paulo Caroli, traz toda sua experiência na definição do Minimum Viable Product (MVP), contextualizada tanto em startups, quanto em grandes empresas, assim como apresenta várias técnicas para se fazer isso de forma colaborativa e intuitiva.”

— Eduardo Guerra, pesquisador do INPE em Engenharia de Software

“Caroli nos dá uma grande contribuição para desvendarmos os mistérios e desafios do planejamento de projetos ágeis. Mais do que um conjunto de conceitos articulados, o leitor tem aqui a sua disposição uma abordagem eficaz, fruto de anos de experimentação e aprendizagem, que desmistifica esse tema tão pouco explorado na literatura sobre métodos ágeis.”

— **Eduardo Meira Peres, metodologista na DBServer e professor da PUCRS**

“Direto ao Ponto é um dos livros mais práticos e objetivos que tive o prazer de ler. Caroli, além de competente, foi muito feliz ao escrever e ilustrar vários conceitos e práticas essenciais para se criar produtos de forma suave, descontraída e com muitos exemplos e simulações de como fazer na vida real. Todo o conteúdo é aplicável, prático e dá resultado. Sendo bem direto ao ponto: fantástico!”

— **Fábio Cruz, consultor e agile coach especializado em gestão ágil**

“A profunda experiência prática de Paulo Caroli, atrelada à linguagem simples e direta que ele usa, faz deste livro um excelente passo a passo sobre inceptions enxutas e criação de produtos. Cheio de exemplos práticos e eficazes, resultado de anos de aprendizado, experimentação e melhoria contínua de diversas equipes, este livro é um resumo de tudo que há de melhor pra você que participa como membro direto ou stakeholder de equipes de produto. Na minha opinião, com este livro, Caroli se transforma no Jamie Oliver das inceptions enxutas.”

— **Fabio Pereira, consultor principal da ThoughtWorks Austrália**

“Pesquisas mostram que 70% dos executivos apontam a falta de alinhamento como o maior impedimento para execução da estratégia. O Direto ao Ponto traz uma técnica simples e leve para gerar alinhamento na criação de novos produtos, focando o time não somente nas funcionalidades, mas também nas métricas de negócio.”

— **Felipe Castro, autor do livro *OKR Secrets* e sócio da Lean Performance**

“Em Direto ao Ponto, Caroli reuniu, para mim, três grandes sacadas: primeiro, definiu uma forma de trabalho que engloba diversas técnicas e ferramentas que podem ser usadas separadamente, mas que, juntas, têm muita sinergia. Segundo: esteja você trabalhando em uma grande corporação de desenvolvimento de produtos, prestadora de serviços de TI, startup ou entidade pública, este método pode ser utilizado diretamente na concepção de seus produtos de software. Terceiro e talvez o menos explorado: pode-se utilizar estas técnicas além da área TI, para criação de produtos nas mais diferentes áreas! Eu os utilizo tanto em consultorias quanto nas minhas aulas na graduação. Este livro tem que estar na prateleira (física ou digital) de qualquer pessoa que desenvolva produtos.”

— **Guilherme Lacerda, agile coach da Wildtech e professor (UniRitter, UFRGS, Unisinos)**

“Em 2010, fui apresentado ao conceito de inception em projetos de desenvolvimento de software ágil. As primeiras ocorreram de maneira caótica, necessitando muito improviso e jogo de cintura dos facilitadores. Os participantes não tinham uma visão clara sobre quais seriam

os passos e etapas da concepção, não entendiam quais seriam as saídas deste trabalho e a ansiedade acabava impactando no resultado. Um contraexemplo interessante: ao discutir o primeiro requisito de negócio, um desenvolvedor que participava da concepção com seu laptop já implementava a solução, em tempo real (perdendo o foco sobre as discussões referentes aos próximos 10 requisitos de negócio). De lá pra cá, tive o privilégio de participar e facilitar a concepção de diversos projetos, produtos, serviços, modelos de negócio e sistemas e muitos deles compartilham muito do conteúdo compartilhado no Direto ao Ponto. Hoje, estamos nos baseando neste livro e adaptando as ferramentas e práticas dentro de uma grande organização. Este trabalho tem auxiliado no processo de experimentação, inovação, priorização do trabalho, no processo decisório sobre continuar ou postergar algum investimento ou iniciativa e outros.”

— **Guilherme Motta, agile coach & facilitador**

“Fenomenal o trabalho do Caroli. A comunidade brasileira de profissionais precisa cada vez mais de exemplos assim. Antes de ao menos se pensar em sprintar, deve-se atentar para a qualidade da fase de preparação. Atividades como identificação de stakeholders, sponsor, alinhamento de expectativas são cruciais antes do primeiro release planning de um projeto! Espero que com esse livro os profissionais de projeto possam atentar para essa fase e preparar o caminho para as equipes ágeis explorarem a construção do produto de forma mais tranquila e menos estressante.”

— **Heitor Roriz Filho, agile coach e trainer, na Massimus**

“Contrastando com outras abordagens mais tradicionais, a receita Direto ao Ponto, a partir de um workshop incrivelmente simples e divertido, elaborado principalmente com base no Lean Startup e no Design Thinking, consegue direcionar o desenvolvimento da funcionalidade que o usuário realmente precisa, no seu momento mais oportuno, evitando-se desperdícios de tempo e dinheiro em soluções que raramente agregariam valor ao negócio ou que ainda não estariamos prontos para fazer. Desta forma, o método contribui para um produto mais completo, aderente e sob constante evolução e validação, o que prolonga sua vida útil e consequentemente otimiza custos a médio e longo prazo. Independentemente se o seu produto é inovador ou não, ou da certeza que você acha que tem sobre ele, utilize Direto ao Ponto se quiser uma “prova real” dos seus requisitos antes de começar a implementá-los. Creio que você poderá se surpreender!

Parabenizo o amigo Caroli por compartilhar suas experiências com a comunidade. Certamente elas nos ajudarão a trabalhar melhor frente às incertezas e indefinições em relação aos nossos produtos de software.”

— Ismael da Silva de Melo, especialista em métricas de software, representante brasileiro no Conselho Internacional do COSMIC e coautor do livro *Enxugando a Máquina*

“Direto ao Ponto é um livro essencial para todas as pessoas que querem tirar seu software do papel. Após ler este livro, você conhecerá ferramentas simples, mas muito poderosas que vão te ajudar a entender

melhor sua ideia de software e vão criar um mapa claro de próximos passos para poder desenvolver esse software. Se você quer aumentar as chances de sucesso do seu software, leia Direto ao Ponto e aplique as técnicas apresentadas no livro.”

— Joaquim Torres, diretor de Desenvolvimento de Produtos da Locaweb

“O desenvolvimento ágil de produtos de software iniciou uma revolução na forma de fazer software. Em seu nascedouro o foco foi na velocidade, nas práticas de times auto-organizados e no como fazer e produzir. Porém, uma grande lacuna sempre aparecia: o que fazer? Quais funcionalidades devo incluir no produto? Como mitigar o risco de ninguém querer usar o produto? Os autores ágeis assumiam que um cliente ou gerente de produto onisciente teria todas as respostas para essas questões fundamentais. Sabendo que não é assim, o livro do amigo Paulo Caroli ajuda exatamente a solucionar esse dilema: o que fazer? Como saber o que os clientes e mercados demandam e desejam? Desse modo, o trabalho do Paulo é fundamental para a nova geração de criadores de produtos, pois fornece um caminho para resolver os desafios de construir o produto certo para seus clientes e seus mercados.”

— José Papo, gerente de relacionamento com startups e desenvolvedores na Google América Latina

“Participei do movimento escoteiro minha vida toda, no qual fazemos muito essas atividades lúdicas em grupo. Aguardo ansioso a próxima oportunidade de aplicar, em projeto de software, algumas das práticas que aprendi aqui no Direto ao Ponto.”

— Klaus Wuestefeld, pioneiro de métodos ágeis no Brasil

“Com imensa satisfação, aceitei o convite para participar do prefácio colaborativo do livro Direto ao Ponto, do Paulo Caroli. Faço isto com muito prazer, não só pelo interesse, atualidade e relevância do assunto, como também pelo respeito e admiração que tenho pelo Paulo. Querido leitor, você está agora diante de privilegiadas portas escancaradas para o conhecimento e evolução. Leia este livro de alma e mente abertas e permita-se ser impactado por esta grande contribuição ao universo da agilidade. Aqui, Paulo compilou conceitos, dinâmicas, exemplos, receitas e sua particular e rica experiência sobre os temas abordados. Prepare-se! A cada página suas expectativas serão validadas. E, em breve, você descobrirá, de forma muito positiva, pelo menos três coisas: (1) colaboração & alinhamento são mudanças de mindset que influenciam e transformam favoravelmente não apenas seu modo de trabalho, mas sua vida como um todo; (2) inception é muito mais que um filme famoso; e (3) parque-em-lote está longe de ser um loteamento imobiliário.”

— Lara Rejane, agilista e team lead no Itaú Unibanco

“Se você ou sua empresa vai iniciar um projeto ou mesmo está no meio de um projeto, mas está meio perdido com todas atividades necessárias para tirar a ideia da cabeça e disponibilizar um produto ao seu usuário final, então este livro é mais que recomendado, é praticamente obrigatório.”

— Leandro Cesquini Pereira, developer e entusiasta ágil

“Trabalho com tecnologia desde 2000. Nesses muitos anos, vi uma quantidade incrível de trabalho sendo desperdiçada. Isso porque

havia muita certeza de que os produtos sendo desenvolvidos seriam um sucesso. Como a certeza era grande, para que ter validação das premissas (hipóteses)? Para que tentar entender os usuários? Para que ter entrega frequente de software e ciclos rápidos de feedback? O negócio era ser ‘eficiente’ e entregar o produto de uma vez só, num grande Big Bang. Como era de se esperar, esses produtos em geral fracassavam miseravelmente. Quando finalmente as pessoas começaram a entender que fazer algo que não entrega valor a ninguém é um grande desperdício, a ideia de se testar hipóteses e entender as necessidades dos grupos de pessoas que provavelmente usariam o produto tornou-se evidente. Contudo, pouca gente sabia de fato como fazer isso. O livro Direto ao Ponto, do Paulo Caroli, vem resolver esse problema, trazendo um conjunto de dinâmicas fáceis de entender e executar que ajudarão muito nas chances de sucesso de um empreendimento como o desenvolvimento de um produto.”

— **Leonardo Campos, consultor líder em desenvolvimento ágil/lean de software na ThoughtWorks**

“Até me juntar à ThoughtWorks, em mais de 30 anos de experiência nunca vi times (incluindo clientes, devs e gestores) tão conscientes e tranquilos sobre os compromissos necessários para entregar software de alto valor com qualidade e no prazo. A base disso está nas inceptions feitas com as atividades do Direto ao Ponto.”

— **Luciano Ramalho, autor de Python Fluente**

“Caroli surpreende ao mostrar uma receita prática para criar um produto digital que prioriza o valor gerado sobre o esforço desempenhado.

Sua habilidade de concentrar anos de experiência em um conteúdo direto torna este livro uma ferramenta poderosa para equipes que desejam extrair o melhor resultado pelo seu trabalho. Caroli ainda adiciona receitas práticas para facilitar a interação entre as pessoas envolvidas no projeto com a seção ‘Atividades quebra-gelo’, e torna este livro indispensável para equipes que seguem os princípios ágeis. Sua contribuição eleva o nível da comunidade ágil e merece enorme gratidão.”

— **Marco Enes, gerente de projetos**

“A gestão de produtos evoluiu muito nos últimos anos, abandonando aos poucos o modelo waterfall e passando a colher os frutos da agilidade por meio de entregas frequentes e de alto valor. Com a popularização do Lean Startup, product owners passaram a contar com um ferramental completo para a tomada de decisão em relação aos rumos do produto. A validação do problema antes mesmo de iniciar o desenvolvimento passou a ocupar um espaço relevante no desenho dos produtos e o uso de métricas garantem o entendimento mais claro do comportamento do usuário de forma a guiar product owners em direção à construção de produtos de sucesso. Investimos muito tempo na construção de times de sucesso, mas nada é mais ineficiente do que criar um produto que ninguém vai usar. E por muito tempo esse foi um assunto negligenciado na comunidade ágil.

Neste livro, Paulo Caroli foi de fato direto ao ponto: o entendimento claro e rápido sobre o que deve ser construído é sem dúvida o primeiro passo para o sucesso em qualquer projeto. Muito se fala sobre MVPs e neste livro Paulo foi além do óbvio ao adicionar técnicas de

validação, compreensão e planejamento de forma simples, rápida e eficiente.”

— **Marcos Garrido, sócio da Knowledge21, certified scrum trainer e certified enterprise coach**

“Direto ao Ponto apresenta uma metodologia que é amigável para todas as esferas da companhia. Aplicando o conceito de inception, foi possível, por meio de atividades bastante objetivas, obter respostas e fazer acordos que poderíamos levar meses de desenvolvimento para sequer abordar. Num contexto cada vez mais pressionado por tempo e resultados, a leitura de Direto ao Ponto e a semana dedicada à inception são investimentos que valem a pena fazer na qualidade de um produto digital.”

— **Manoela Klipper, gerente de e-business da LATAM Airlines**

“Se não sabemos onde desejamos chegar, qualquer caminho serve”, escreveu Lewis Carroll em Alice no País das Maravilhas. Mas, depois que todos sabem onde desejam chegar, uma ‘jornada’ é necessária e temos a possibilidade de fazer várias jornadas diferentes para chegar ao mesmo lugar. Direto ao Ponto vai te ajudar a alinhar onde deseja chegar, vai te ajudar a alinhar qual a jornada e principalmente o que é necessário para podermos fazer a jornada de maneira mais eficaz.”

— **Nelson Abu Samra Rahal Junior, consultor sobre incorporação da cultura ágil**

“Tive a oportunidade de trabalhar com o Paulo e comprovar a eficácia dele e da metodologia em uma empresa relativamente grande e com-

plexa como é o Sicredi. Há um hype muito grande sobre o tema e, a meu ver, poucos profissionais capazes de entregar, de fato, os benefícios esperados. O Paulo é um deles e, no livro, generosamente dá a receita.”

— **Paulino Ramos Rodrigues, diretor executivo de TI e Operações do Sicredi**

“Direto ao Ponto tem duas características do Paulo Caroli que são facilmente identificáveis: objetividade e carisma. É aqui que você vai revisitá conceitos para se aprimorar como gerente de produtos e saber tomar as decisões de maneira lean e clara.”

— **Paulo Silveira, diretor de produtos na Caelum**

“Ainda temos valorizado e investido a maior parte do nosso tempo em eficiência, numa época que clama cada vez mais por eficácia. Fazer a coisa certa antes de fazer certo a coisa. É disso que se trata o Direto ao Ponto: refletir de forma colaborativa sobre o que gera valor, o que é eficaz, aumentando significativamente as chances de sucesso.”

— **Rafael Ferreira Buzon, agile coach**

“O Paulo Caroli é um dos principais agilistas do país, com reconhecimento internacional, e se especializou nos últimos anos no que, na minha opinião, é o maior desafio de qualquer projeto: começar e terminar. Primeiro, ele reuniu em um livro de uma forma bem divertida um conjunto de técnicas de retrospectivas para apoiar a melhoria contínua ao final das iterações e projetos. E depois trouxe uma abordagem simples, objetiva, didática e enxuta para pensar produtos de software desde o seu início. Nesta segunda edição do Direto ao Ponto,

Caroli consolida essa abordagem, refinando a utilização de técnicas de Lean Startup e agregando a proposta do Canvas MVP. Leitura obrigatória para qualquer agilista de qualquer projeto atuando em qualquer empresa.”

— Rafael Prikladnicki, diretor do Tecnopuc, coordenador geral da Agile Brazil 2010 e coautor do livro Metodologias Ágeis para Desenvolvimento de Software

“Em vez de escrever sobre Direto ao Ponto, decidi escrever sobre o Paulo Caroli. Não faço isso desmerecendo a importância do conteúdo, pelo contrário, acho que pode ser um daqueles casos em que a obra se torne mais conhecida que o autor. Porém, por conhecer o Paulo há 30 anos (desde 1986), me sinto à vontade para falar dele. Ele é uma das pessoas raras com grande inteligência racional e emocional. Isso faz não apenas com que o seu trabalho seja um exemplo, mas seu comportamento também. Justamente por essas qualidades, além de deter o conhecimento, ele sabe muito bem como passá-lo adiante, sempre com muito respeito ao ouvinte. Seu círculo de relacionamentos é enorme, pois não há quem não o admire, tanto na vida pessoal, como na vida profissional. Trabalhando com métodos ágeis há mais de uma década, Paulo consegue passear perfeitamente entre todos os domínios da agilidade (negócios, cultural, organizacional e técnico).

Este livro aborda o domínio de negócios, trazendo a discussão para o início da cadeia de valor, totalmente compatível com o caminho que a agilidade tem feito dentro das organizações nos dias de hoje. Direto ao Ponto tem sido usado como um excelente primeiro passo de muitos

produtos, se consagrando na prática. Paulo conseguiu traduzir conceitos de Lean Startup numa ferramenta de alto valor. Não poderíamos esperar menos dele, agora é só aguardar o próximo livro, que também será um sucesso.”

— Rodrigo de Toledo, professor da UFRJ, fundador da Knowledge21, Agilista e Coach internacional

“O que começa certo, termina certo’. Tenho acompanhado o trabalho da ThoughtWorks aqui no Brasil e, sem dúvida, um dos aspectos que mais me chamou a atenção foi a habilidade deles em conduzir suas famosas inceptions com os clientes, delineando um MVP ou projeto de maneira magistral. O Direto ao Ponto, do Paulo Caroli, é uma aula de como começar bem, ir bem e terminar bem uma iniciativa ágil.”

— Rodrigo Yoshima, kanban coach e trainer da Aspercom

“Criar sempre o produto mínimo é uma arte e Direto ao Ponto resume como trabalhar de forma colaborativa e pragmática nessa arte da redução do escopo no desenvolvimento de software.”

— Sylvestre Mergulhão, fundador da HE:labs

“O livro Direto ao Ponto é o que o título insinua e, para os que têm alguma dúvida, ensina como sé-lo. Que tal trocar aquele bom e velho kick-off de projeto, com tudo já empacotadinho, por uma dinâmica de descoberta de produto colaborativa? Na prática, não se trata somente de ‘o cliente não sabe o que quer, como dita o chavão, mas há muita fricção interna dentro das organizações até saber que caminho seguir. O livro do Caroli dá as ferramentas para mitigar esse risco logo de

cara. Um dos exemplos mais interessantes de aplicação de inception que vi foi quando a empresa resolveu cancelar um projeto nessa etapa, ao se dar conta de que não havia sentido seguir em frente. Dinheiro economizado.”

— Thiago Esser, UX/interaction designer

“Paulo Caroli vai direto ao ponto sobre como pessoas devem colaborar e comunicar-se a fim de planejar e apresentar propostas de entregas incrementais de MVPs como um time de verdade. Se você quer saber como um time pode colaborar, comunicar-se e, por fim, apresentar propostas de entregas incrementais de MVPs, Direto ao Ponto, do Paulo Caroli, é o material certo para você.”

— Tiago Silva da Silva, agile UX researcher, professor da ICT - UNIFESP

“E vocês já falaram com a dona da outra área sobre esse assunto? Vamos lá buscá-la? Perdi a conta de quantas vezes fiz essa pergunta numa reunião de inception. O alinhamento alcançado em uma semana, quando todos os responsáveis e os afetados por um novo produto se reúnem para discutir sobre os rumos do projeto, é tanto que não me canso de me surpreender com um MVP Canvas preenchido e o time satisfeito em alcançar uma visão comum. Um método simples, pragmático e intenso nos permitiu, num curto prazo, planejar e inclusivamente questionar a viabilidade de projetos que iniciamos neste tempo de desenvolvimento de software. A capacidade de entrega da Lambda3 também foi ampliada com a prática, nos permitindo focar no que realmente importa e garantindo que nossos clientes tivessem uma visão

completa sobre onde estamos focando nosso trabalho.”

— **Victor Hugo Germano, co-founder da Lambda3**

“Direto ao Ponto: o título não poderia ser mais apropriado! Paulo Caroli explica de forma simples, direta e didática como planejar bons MVPs de maneira lúdica e colaborativa. Muito se fala sobre MVP, pouco se fala sobre como planejá-lo, então este livro é uma joia rara e preciosa não somente para a comunidade agile, mas para qualquer pessoa que trabalhe com criação de produtos inovadores!”

— **Vitor Massari, CEO e agile coach da Hiflex Consultoria**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu muito obrigado a todos que leram as primeiras versões do e-book e forneceram valiosos feedbacks. Vocês participaram ativamente deste projeto colaborativo e de melhoria contínua. A nossa experiência coletiva gerou um resultado muito melhor e mais fundamentado do que a minha isolada.

Muito obrigado a TC Caetano, coautor do livro *FunRetrospectives*. Nesse trabalho, TC foi também organizador de várias ideias sobre Inception e atividades de Inception. Junto com TC, Mauricio Sanches e eu escrevemos um capítulo sobre Inception de uma semana para o livro *Thoughtworks Brasil - Antologia* (2014).

Aos colegas coaches e facilitadores de Inceptions e todos tipos de reuniões e workshops desafiadores. A Bethlem Migot, Rafael Magrin, Nelice Heck, Lourenço Soares, Alexandre Klaser, dentre vários outros colegas da Thoughtworks Brasil por participarem e compartilharem de interesses comuns nesta área de Inception e criação de produtos enxutos. Seguimos crescendo profissionalmente, aprendendo e compartilhando conhecimento juntos.

A Alexandre Klaser, criador do nome deste livro, bem como colaborador em várias ideias sobre melhorias em análise de negócios e gerenciamento de projeto.

À equipe de *User eXperience & Design thinking* da Thoughtworks Brasil, especialmente Natalia Arsand, Juliana Dorneles, Gabriel Albo, Glauber Ramos, e Tassia Spinelli. Pelas inúmeras conversas e compartilhamento de conhecimento nesta área.

A Gabriela Guerra, pelo exemplo de profissional e por me motivar a organizar e a lecionar o primeiro workshop sobre o assunto.

A Ronaldo Ferraz por motivar e acreditar no meu trabalho. Suas palavras inspiradoras alimentaram meu interesse e empenho em compartilhar conhecimento e escrever este livro.

A Martin Fowler pelas conversas e sessões de coaching. Muito obrigado pelos conselhos, direcionamento e interesse sobre este e outros assuntos relacionados. É uma honra e privilégio desfrutar do seu apoio e aconselhamento.

A todos colegas e amigos da Thoughtworks que me convidaram para facilitar Inceptions, ou a ajudar em projetos, seja para produtos enxutos ou não-enxutos. Aprendi e continuo aprendendo graças aos desafios e conquistas que alcançamos juntos.

A Casa do Código, em especial a Adriano Henrique de Almeida, a Vivian Matsui, e a Bianca Hubert, pela revisão e edição deste trabalho.
A Hellen Guareschi pela revisão de texto.

Aos colaboradores da segunda edição do livro, Alex Ziegler, Alexan-

dre Amorim, Luiz Rodrigues, Mayra Rodrigues e Samantha Rosa. Este trabalho nasceu e cresceu colaborativamente, contando sempre com feedback e apoio de quem está usando e praticando.

Ao meu pai, Carlos Caroli, pelo carinho e apoio ao meu trabalho. É com muito orgulho que compartilho cada conquista com quem sempre acompanhou e comemorou cada passo deste caminho. Não é apenas que o fruto não cai longe da árvore, mas sim que carrega em si o DNA, e desfruta da sombra e influência daquela.

Dedico esta obra a minha esposa Fernanda, e aos meus filhos Maria Eduarda, João e Carolina.

COMO LER ESTE LIVRO

Do começo ao fim! Este é um livro curto e prático. Conforme o próprio título diz: Direto ao Ponto. Logo, você o deve ler todo, e na sequência.

O livro está estruturado em três partes: contexto, receita e apêndices.

PARTE I - CONTEXTO

O contexto é formado pelo *Prefácio* e *A evolução do Direto ao Ponto* e sua segunda edição, e pelos capítulos *Produto mínimo viável* e *Inception Enxuta*.

O prefácio fornece o contexto sobre as influências que me levaram a escrever esse livro. É muito importante ter esse contexto em mente para compreender a minha visão sobre o assunto. *A evolução do Direto ao Ponto e sua segunda edição* é explicado no capítulo com esse título.

O livro se baseia no conceito de MVP, em inglês *Minimum Viable Product*. O capítulo *Produto mínimo viável* apresenta tal ideia com o seu histórico e a minha visão sobre o tema, bem como a evolução de produtos enxutos.

O capítulo *Inception Enxuta* explica em detalhes o formato de

workshop colaborativo que vai ajudá-lo a entender, alinhar e planejar o produto enxuto a ser construído. Talvez seja o início de um projeto ágil em uma grande corporação, ou o alinhamento sobre o que construir em uma pequena start-up. O estilo colaborativo e dinâmico da Inception Enxuta é o segredo do chef desta receita.

PARTE II - RECEITA

Direto ao Ponto é uma receita, uma sequência de atividades colaborativas e dinâmicas que gerarão o canvas MVP, uma representação visual do plano de criação e evolução do produto enxuto. Todos os passos desta receita estão detalhados seguindo a ordem dos capítulos, começando pelo capítulo 3 – *O produto* e terminando no capítulo 9 – *O canvas MVP*,

PARTE III - APÊNDICES

Um livro com título *Direto ao Ponto* obriga o autor a fazer uso do apêndice. Considero todo o conteúdo do livro essencial, entretanto ficou no apêndice o que foi acrescentado com o tempo, baseado no feedback dos leitores.

Apêndice A traz um exemplo real do entendimento e planejamento de um produto enxuto a partir da receita Direto ao Ponto aplicada em uma Inception superenxuta: realizada em apenas seis horas! Alguns leitores me relataram que primeiro leram este apêndice (disponível no meu blog e na revista InfoQ) e depois leram o livro a partir do início.

Os apêndices B, C, D, E e F fornecem, respectivamente, o glossário dos termos do livro, uma classificação sobre os níveis de competência do facilitador, um detalhamento sobre a agenda burn-up, e algumas atividades quebra-gelo.

Boa leitura e seja bem-vindo ao grupo dos facilitadores Direto ao Ponto.

PREFÁCIO

Neste livro, compartilho uma receita: uma sequência de atividades rápidas e efetivas para entender e planejar a criação de produtos enxutos, baseadas no conceito de produto mínimo viável (em inglês, *Minimum Viable Product*, MVP).

Venho utilizando e compartilhando-a desde 2010 e percebi que, quanto mais o fazia, mais pessoas interessavam-se pelo assunto e retribuíam, compartilhando os seus resultados. O desfecho é este livro, que agora está fundamentado na experiência prática de muitas empresas (de startups a grandes corporações) e pessoas interessadas em criar e evoluir produtos de forma enxuta.

Com o sucesso de tal receita, resolvi parar e refletir sobre o caminho que me levou a criá-la e, consequentemente, conceber este livro. Olhando para minha própria linha de tempo profissional (de 2000 até 2015), destaquei os três principais movimentos que julgo terem influenciado na criação de ambos: ***Lean Startup*, métodos ágeis e *design thinking***.

De 2000 a 2007, vivi no Vale de Silício, na Califórnia (Estados Unidos), trabalhei em seis diferentes startups, e tive contato com inúmeras pessoas de várias outras. Nessa época, senti na pele o longo ciclo para criação de produtos, mesmo nas startups, e esse sentimento acabou afastando-me delas. Virei consultor e passei a trafegar por

grandes corporações. Todavia, segui como expectador e torcedor do movimento Lean Startup, o qual culminou com Eric Ries publicando seu incrível livro, *The Lean Startup*, em 2010.

Desde 2000, tenho utilizado (e abusado) de metodologias ágeis. A minha primeira sessão em uma conferência internacional foi na *Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications 2000* (OOPSLA), na qual apresentei o resultado de minha tese de mestrado sobre Orientação a Objetos e *design patterns*. Lá, tentei Kent Beck por admirá-lo na questão de design patterns e acabei comprando seu livro recém-lançado, *eXtreme Programming explained*. Assim, deu-se início um caminho sem volta: estava exposto e infectado pela primeira de muitas metodologias ágeis.

Em 2006, entrei na ThoughtWorks e fui apresentado a brilhantes agilistas (Martin Fowler, Jez Humble, Jim Highsmith, dentre vários outros). Lá, usei e divaguei sobre metodologias ágeis, como: Lean, Scrum, Kanban, *continuous delivery* etc. Depois de alguns anos aplicando métodos ágeis, meu entendimento foi além de práticas e ferramentas – princípios e valores começaram a ser naturais a mim.

Fui pela primeira vez apresentado para *design thinking* vários anos atrás, por Jeff Patton, e foi na ThoughtWorks que tive a oportunidade de trabalhar com ele. Fiquei impressionado com sua habilidade de conduzir reuniões e atividades colaborativas e visuais. Aprendi e utilizei atividades sobre personas, jornadas de usuários e mapeamento de história. Hoje, entendo que fui influenciado e segui utilizando

ideias e práticas que foram denominadas *design thinking*. Isso explica (e muito) o estilo colaborativo e visual que adotei como ferramental básico em meu trabalho, que fica evidenciado neste livro.

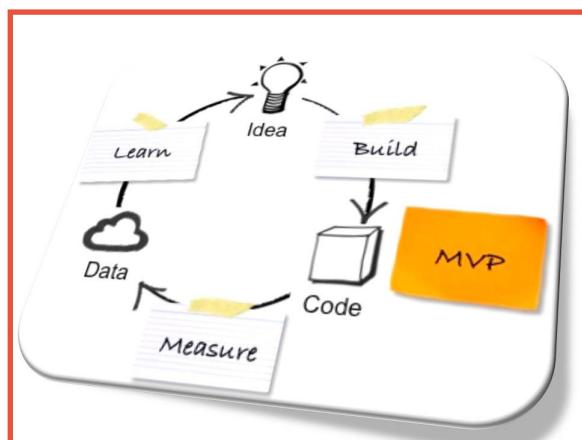
A EVOLUÇÃO DO DIRETO AO PONTO E SUA SEGUNDA EDIÇÃO



“O *Lean Startup* é o guia para a inovação no século XXI. As ideias dele irão ajudar a criar a próxima revolução industrial”, disse Steve Blank sobre o livro *The Lean Startup*, de Eric Ries (2011).

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*, Ries apresenta o MVP como peça-chave para o ciclo *construir-medir-aprender*. A figura seguinte representa o MVP como o artefato a ser construído:



O ciclo do Lean Startup e o MVP



Após ser construído (**construir**), o MVP é colocado à prova. Com isso, teremos dados que possibilitarão **medir** o seu uso e, portanto, gerar o aprendizado desejado (**aprender**). Considero o modelo baseado em hipóteses (TAYLOR, 2011; GOTHELF; SEIDEN, 2013) muito eficiente para descrever o que estamos buscando **medir e aprender** com o MVP. Por exemplo, há tempos tenho usado o seguinte template:

Nós acreditamos que... [visão do MVP]

Vai conseguir... [resultado esperado]

Saberemos que isso aconteceu com base em...

[métricas para validar as hipóteses do negócio]

No movimento Lean Startup, eu estava encontrando boas respostas sobre **aprender e medir**, mas sentia falta de algo para direcionar o que **construir**. E, foi assim que surgiu o Direto ao Ponto.

Ao experimentar diferentes atividades de Inception (RASMUSSEN, 2010) 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 aproveitava e pedia também feedback, buscava melhorias, alterações, e até mesmo fazia pequenos ajustes.

tes na nomenclatura.

Depois de compartilhar com centenas de pessoas e trabalhar com o feedback recebido, surgiu e evoluiu o Direto ao Ponto: uma sequência de atividades fortemente influenciadas por Design Thinking e Lean StartUp para a criação de produtos de forma enxuta.

Posts de blog, workshop, apostila, e-book, primeira edição do livro impresso e agora uma segunda edição impressa. De MVP em MVP, buscando e obtendo mais e mais aprendizado com adeptos do Direto ao Ponto.

Esses são os itens adicionados nesta edição:

- Esta seção que você está lendo, explicando a segunda edição do *Direto ao Ponto*;
- Nova subseção do capítulo 4 - *Personas: Atualize o entendimento sobre as personas*;
- Nova subseção do capítulo 2 - *Inception Enxuta: O papel de facilitador da inception*;
- Novo apêndice com as melhores Q&As sobre o livro;
- Novo prefácio colaborativo (*Elogios ao direto ao ponto*), com parágrafos de vários brazucas que leram e comentaram o livro;

- Update no capítulo 7 - *Planejando os MVPs*, na seção *O Sequenciador de features*;
- Novo capítulo: 9 - *O canvas MVP*, agora no formato de um canvas e com muito mais conteúdo baseado no aprendizado e feedback desde o lançamento da primeira edição do Direto ao Ponto impresso;
- Atualização do *Apêndice A – Exemplo de inception enxuta*, no qual foi adicionado um canvas MVP para o exemplo utilizado neste apêndice.

E agora, o que mais?

Continuo muito envolvido com as Inceptions enxutas, no estilo Direto ao Ponto. Mas, ao falar de Inception e MVP, acabei tocando em alguns assuntos relacionados, como: inovação, transformação digital, práticas de desenvolvimento de MVP, contratos, finanças, transformação organizacional, entre outros.

Muito assunto relacionado, mas não direto ao ponto. Por esse motivo, não pretendo adicionar mais a este livro, mas sim ao meu site e outros e-books e publicações por vir. Confira as novidades em <http://www.caroli.org>.

SUMÁRIO

Elogios ao direto ao ponto	8
Agradecimentos	25
Como ler este livro	28
Prefácio	31
A evolução do Direto ao Ponto e sua segunda edição	34
1. Produto Mínimo Viável	43
Origem	44
Incrementos do MVP	45
Pequenas hipóteses, grandes negócios	47
Um exemplo de evolução via MVP	51
2. Inception Enxuta	55
O que é uma Inception Enxuta	56
Direto ao Ponto, a técnica	57
Colaboração	58
Divirta-se com quebra-gelos	59
Paulo Pontual	60
Colocação	61
A sala de guerra	62
Post-its coloridos	64
A agenda burn-up	65
Agenda planejada e a agenda burn-up	66

O papel do facilitador	68
Parque em lote	70
Checklist para a Inception	73
3. Produto	75
Escrevendo a visão do produto colaborativamente	76
O Produto É / Não é / Faz / Não faz	79
Esclarecendo o objetivo	81
Entendendo os trade-offs	83
4. Personas	87
Quadrantes para identificar tipos de personas	88
Criando mapas de empatia	91
Atualize o entendimento sobre as personas	94
5. Features	97
Descobrindo as features	98
Entendimento técnico e entendimento de negócio	101
Esforço e valor de negócio	105
Features melhor Compreendidas	110
6. Jornada do usuário	115
Descrevendo jornadas	117
Features nas jornadas	120

7. Planejando MVPs	125
O Sequenciador de features	127
As ondas no Sequenciador de features	128
As regras para cada onda	129
Convergindo regras e jornadas	130
Identificando MVP no Sequenciador de features	133
8. Calculando esforço, tempo e custo	137
Detalhando a amostra de features	138
Estimativa comparativa	143
Definindo tamanhos	144
Entendendo custo e tempo	145
Tirando a média	148
9. O canvas MVP	153
Preenchendo o canvas MVP	154
O Sequenciador de features e o canvas MVP	157
Personas e plataformas	159
Jornadas e funcionalidades	161
Custo e cronograma para o MVP	162
Visão do MVP e decisões baseadas em hipóteses	163
A estratégia do MVP	165
Apêndice A: Exemplo de Inception Enxuta	171
Introdução	173
Kick-off	173
Visão do produto	174

O Produto É - Não é - Faz - Não faz	176
Esclarecendo objetivos	178
Identificando personas	179
Descobrindo as features	182
Features mais bem compreendidas	184
Descrevendo jornadas	188
Features nas jornadas	190
O Sequenciador de features	192
O canvas MVP	195
Apêndice B: Glossário	199
MVP	200
Visão do produto	200
Objetivos	201
Personas	201
Feature	201
Jornada	203
Apêndice C: Facilitador	205
Níveis de competência	206
Apêndice D: Agenda burn-up	209
Os eixos da agenda	211
Os tópicos da agenda	212
Os intervalos de tempo	213
A linha de escopo	213

O ritmo da Inception	215
Verificando o progresso	216
Fazendo escolhas	218
Apêndice E: Atividades quebra-gelo	221
Localização geográfica	222
Telefone visual	224
Um Dois Ping Quatro Pong	226
Formando triângulos	228
Zip Zap Zoom	231
Desembaracem-se	233
Peças complexas	235
Costas com costas	237
Encontre seu par	239
Apêndice F: Alguns Q&A	241
Direto ao Ponto e requisitos cross-funcionais	242
Sim, a Inception Direto ao Ponto dura uma semana	246
Comprometimento versus estimativa	250
Qualidade e preciosismo	252
Direto ao Ponto e no-estimates	254
Referências bibliográficas	257
Sobre o autor	261

PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL



Produto mínimo viável (em inglês, *Minimum Viable Product*, MVP) é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para a validação de um pequeno conjunto de hipóteses sobre um negócio.

Basicamente, você não quer desperdiçar tempo, dinheiro e esforço construindo um produto que não vai atender às suas 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.

Seu objetivo é somente a validação do primeiro passo do produto mínimo, bem menos elaborado do que sua versão final, o que é bem diferente quando comparamos com produtos criados da forma tradicional, que normalmente têm um período longo de criação de protótipo, de análise e de elaboração. O MVP foca no produto mínimo, mas que já é viável para verificar se o direcionamento está correto; ou seja, o conjunto inicial de funcionalidades necessárias para o processo de validação de hipóteses e aprendizagem sobre o negócio.

ORIGEM

A ideia de MVP está originalmente vinculada aos conceitos popularizados pelo estilo Toyota de manufatura enxuta (WOMACK, 1990, 2003; OHNO, 1988). Steve Blank (2006), um empreendedor do Vale do Silício, criou uma metodologia baseada no desenvolvimento do clien-

te. Este foi o início do movimento *Lean Startup*, o qual teve seu ápice com Eric Ries (2011) e o lançamento de seu livro de mesmo nome.

Acredita-se que Eric Ries popularizou o MVP a partir da publicação de sua obra. Entretanto, o termo já estava em uso vários anos antes do surgimento desse 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 (2000), de título *O equilíbrio dinâmico entre custo, cronograma, recursos e qualidade em projetos de desenvolvimento de software*, em português.

INCREMENTOS DO MVP

MVP não significa que o produto não vá evoluir e incrementar suas funcionalidades; muito pelo contrário, sua ideia é o incremento validado e guiado pelos resultados iniciais. A correção ou a confirmação do curso é que guiará os incrementos a seguir. Incrementos, estes, que são MVP: novos produtos mínimos adicionados aos produtos mínimos já validados.

Mais uma vez: produtos mínimos, mas, ao mesmo tempo, viáveis para fazer novas verificações sobre seu direcionamento. O produto, agora, é mais elaborado, talvez com uma base maior de usuários, per-

mitindo validar novas hipóteses ainda mais aprimoradas. É muito importante compreender que o MVP promove uma criação evolutiva. Logo, a arquitetura, bem como o ferramental da construção do produto, devem permitir essa característica de evolução gradual e contínua.

Em 2010, Jez Humble e David Farley (2010) publicaram o livro *Continuous Delivery*, no qual elaboram sobre um processo de entrega rápido e de baixo custo, permitindo a criação incremental de produtos de software. Eles definem *Continuous Delivery* (em português, Entrega Contínua) como uma disciplina de desenvolvimento de software que promove entregas mais rápidas e com maior frequência.

Apesar de o livro 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 em seu livro *Lean Startup*: ciclos rápidos para validação das hipóteses.

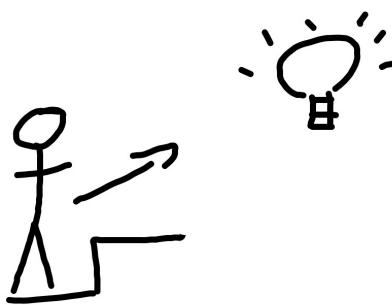
Ciclos rápidos e frequentes permitem tempos de liberação muito curtos e com baixos custos de experimentação. Porém, não é fácil implementar esse tipo de abordagem, já que os criadores de produtos no estilo MVP precisarão de estruturas e práticas diferentes daquelas utilizadas tradicionalmente para produtos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

Este livro tem o foco em atividades de análise e planejamento efetivo baseado em MVP. *Continuous Delivery* é a bíblia para entender o ferramental necessário para produtos de software; mesmo que, para

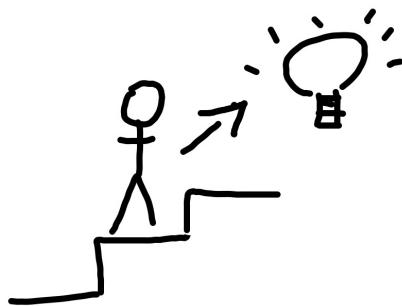
outros tipos de produto, ainda devam-se aplicar as técnicas e o aprendizado compartilhado pelos autores Jez Humble e David Farley.

PEQUENAS HIPÓTESES, GRANDES NEGÓCIOS

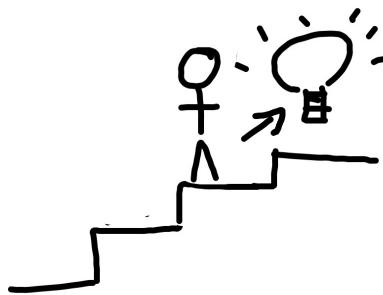
O produto é construído de forma incremental com MVPs recém-criados sendo adicionados ao produto consolidado já existente. A entrega contínua e incremental proporciona o aumento do valor do produto ao longo do tempo, enquanto que o processo de criação de produto tradicional não fornece qualquer valor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



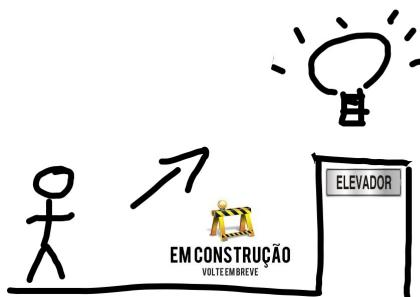
Você precisa ganhar altura? Subiria um degrau para isso?



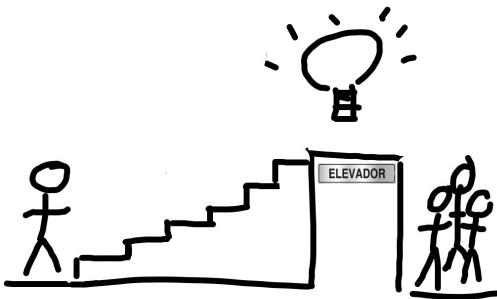
Você precisa ganhar mais altura? Subiria mais um degrau para isso?



Você precisa ganhar ainda mais altura? Subiria outro degrau para isso?



Você precisa ganhar mais altura? Espera a construção de um elevador?



Resultado final: para subir, use a escada ou o elevador!

Esta sequência de figuras mostra como MVP oferece pequenas validações ao longo do tempo, enquanto o estilo de criação do produto mais tradicional só oferece a validação do todo no final. Mas, por favor, não se atenha a tal exemplo, pois os passos para validação de hipóteses dificilmente serão tão simples como um degrau após outro degrau relativamente parecido.

A imagem a seguir oferece outro exemplo de produto mínimo viável: o MVP para atravessar um rio. Uma solução simples para atravessar um pequeno riacho é colocar uma viga de madeira conectando as margens.



Uma ponte muito simples.

Isso é um excelente exemplo de MVP. Além de permitir a travessia, é uma maneira simples para validar o local para a construção de uma ponte. Coloque algumas vigas de madeira em diferentes locais do rio-chão, e daí verifique qual delas é a mais utilizada para o cruzamento.

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

Em essência, uma ideia (ou grandes hipóteses de negócio) é sequenciada em uma série de hipóteses menores, mais simples e, logo, mais fáceis de entender. Como resultado, elas são elaboradas mais rapidamente e disponibilizadas no produto para o usuário final. Por exemplo: se houvesse uma ponte neste local, quantos pe-

destres a usariam por semana?

Nesse caso, o usuário final (ou quem valida o MVP) fornece dados para a validação do incremento do produto. Isso é essencial por duas razões:

1

Correções e mudanças podem ser feitas em um estágio inicial do produto, em vez de só aparecerem no final da concepção, reduzindo, assim, seu risco;

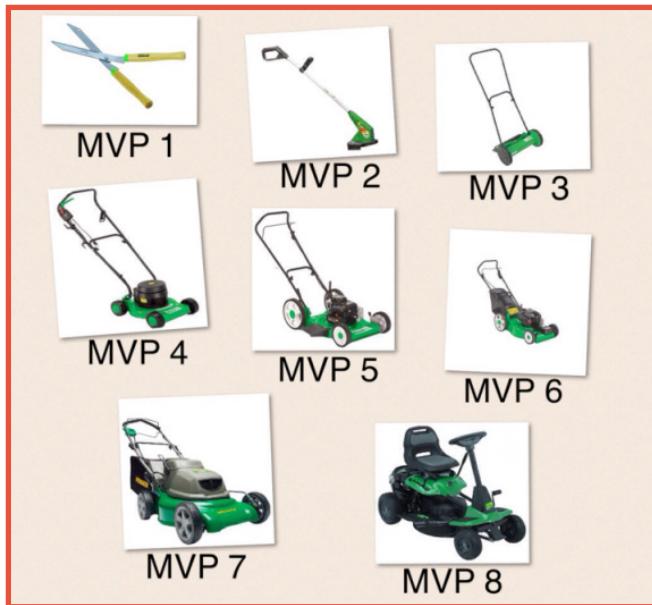
2

A complexidade de análise das hipóteses é reduzida, e os idealizadores do produto e o usuário final têm acesso antecipado a algo funcional e viável. Dessa forma, as decisões dos próximos passos e seus incrementos são baseados no próprio produto, em vez de serem hipóteses sobre outras hipóteses. Esse padrão de trabalho permite a construção de produtos bem elaborados, com passos pequenos, porém bem fundamentados.

UM EXEMPLO DE EVOLUÇÃO VIA MVP

O produto é construído de forma incremental com MVPs recém-criados, sendo adicionados ao produto já existente e consolidado.

Se o MVP recém-produzido foi liberado e tem um resultado positivo, a equipe segue seu plano de evolução e cria o próximo conjunto de features para o produto.



MVPs para cortar grama

Essa figura mostra como MVP oferece validações pequenas ao longo do tempo, ao passo que a forma tradicional de criação de produtos só o validaria em sua versão final.

Por exemplo, o trator cortador de grama (MVP 8) representa o produto final e 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 pro-

duto para o próximo MVP. 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 o seria. A hipótese é falsa; portanto, um produto totalmente evoluído teria sido um grande desperdício de tempo e dinheiro!

Esse exemplo ilustra como o mínimo produto viável promove uma abordagem gradual em que apenas uma pequena parte de uma ideia mais abrangente é tratada naquele tempo. Cada um desses MVPs é concebido, criado e preparado para ser adicionado ao produto. Em essência, uma ideia do produto é sequenciada em uma série de validações menores, mais simples e mais fáceis de se entender, criar e validar.

Vale a pena lembrar que, felizmente, produtos de software não são manufaturados. No mundo do software, um trator de cortar grama pode ser criado por meio da adição de rodas, volante, motor e cadeira a um tesourão.

INCEPTION

ENXUTA



Projetos ágeis colocam ênfase nas entregas antecipadas e contínuas de software com alto valor de acordo com os objetivos do negócio e com as necessidades dos principais usuários. A criação do produto enxuto promove a liberação incremental do MVP – a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizado para o negócio.

Mas como entendemos o MVP e começamos um projeto ágil o mais rápido possível? Como garantimos que a equipe comece a criação do produto com um bom alinhamento inicial e um plano eficaz?

O QUE É UMA INCEPTION ENXUTA

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



Colaboração durante a Inception Enxuta

Durante a Inception Enxuta, são realizadas atividades dinâmicas para definição dos objetivos, das estratégias e do escopo do produto, bem como o mapeamento e a priorização das funcionalidades desejáveis para serem entregues gradualmente, construindo os MVPs. O principal objetivo do workshop é fazer com que a equipe descubra e comprehenda coletivamente o que vai ser desenvolvido. Ao seu final, o time deve estar mais entrosado e com uma visão mais clara do caminho a seguir.

DIRETO AO PONTO, A TÉCNICA

Direto ao Ponto é uma técnica que ajuda a entender e a planejar a entrega incremental de MVPs. Ela organiza ideias e recursos em um modelo que busca compreender a principal finalidade do produto ao considerar as jornadas de seus usuários, para realizar as entregas incrementais de produtos viáveis. Como um livro de receitas que contém uma sequência de atividades rápidas e eficazes, a técnica vai permitir que a equipe:

- Descreva a visão do produto;
- Priorize os objetivos do produto;
- Descreva os principais usuários, seus perfis e suas necessidades;

- Entenda as principais funcionalidades;
- Compreenda os níveis de incerteza, esforço 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;
- Estime o esforço por amostragem;
- Calcule os custos e especifique datas e cronograma de entrega.

As seções a seguir exploram conceitos fundamentais para a Inception Enxuta, enquanto os próximos capítulos detalham as atividades que alcançam cada uma dessas ações.

COLABORAÇÃO

Colaboração é o ato de trabalhar em conjunto para fazer uma tarefa e alcançar objetivos comuns. O sucesso de uma Inception está diretamente ligado à capacidade do grupo envolvido em colaborar efetivamente em cada atividade descrita neste livro. A Inception propõe um

processo colaborativo de descoberta e esclarecimento em que as pessoas envolvidas trabalham juntas em uma sequência de atividades, com o objetivo de compreender opções e elaborar MVPs. As práticas apresentadas nos capítulos seguintes representam métodos estruturados de colaboração, buscando um ambiente criativo com partilha de conhecimento, aprendizagem e construção de consenso. Elas visam aumentar o sucesso da equipe e melhorar como ela envolve-se no esclarecimento e na resolução de cada passo na direção ao MVP.

DIVIRTA-SE COM QUEBRA-GELOS

Nunca subestime o poder da diversão. Por meio do divertimento 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, está muito mais receptivo para tentar coisas novas e, assim, aumentar a sua participação nesse workshop altamente interativo: a Inception Enxuta.

Pessoas altamente envolvidas, participativas, contentes e ativas nas atividades colaborativas: com 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 tornar as pessoas mais confortáveis para participar das atividades.

Elas são rápidas, divertidas e podem ser executadas para aquecer a equipe e promover sua interação. São excelentes para se começar qualquer tipo de reunião do grupo, e ainda mais valiosas para os estágios iniciais de suas formações, quando as pessoas pouco se conhecem, o que tipicamente é o caso para Inceptions Enxutas.

Você deve selecionar uma atividade quebra-gelo coesa para o momento em questão. Nos primeiros dias, eu recomendo exercícios que se concentrem em compartilhamento de informações, tais como nomes e hobbies. Já após o almoço, você deve selecionar um para despertar as pessoas. Finalmente, você também deve conhecer os quebra-gelos que ajudam a transmitir mensagens simples, como “sistemas complexos são difíceis de lidar”, ou “documentação escrita não é o suficiente”. Além de serem divertidos e enérgicos, eles comunicam ideias importantes.

Segue um exemplo de quebra-gelo bom para compartilhar nomes. No apêndice E você encontrará mais atividades e ideias.

PAULO PONTUAL

Esta é uma atividade rápida para ajudar os membros da equipe a lembrarem os nomes uns dos outros.

Como funciona:

1

Solicite aos participantes para pensarem em um adjetivo que comece com a mesma letra de seus nomes;

2

Forme um círculo e peça para cada participante dizer seu nome com o adjetivo, um de cada vez (“*Oi, eu sou o Paulo Pontual!*”);

3

Depois que todos falarem, peça para que, em sentido horário, falem o nome e o adjetivo da pessoa 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 quebrarem o gelo, essa atividade também ajuda a equipe a associar os nomes das pessoas a algum adjetivo, o que torna mais fácil lembrá-los.

COLOCAÇÃO

Não subestime o valor da interação face a face. Tecnologias inovadoras, como videoconferência e documentos compartilhados, facilitam o trabalho remoto entre as pessoas. No entanto, durante a Inception, essa interação 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 e fazer uma outra tarefa. Reuniões face a face tendem a ser mais curtas e eficientes do que as remotas.

Entendimentos e desentendimentos são melhor compreendidos e as expressões faciais e corporais somam-se à comunicação escrita e verbal. No geral, reuniões desse tipo ajudam a equipe a chegar ao ponto, direto ao ponto!

A sequência de atividades para alcançar o MVP é extensa. A colaboração e os resultados obtidos são positivamente surpreendentes quando todos estão fisicamente em um mesmo ambiente. Faça tudo possível para ter todos envolvidos em um mesmo lugar e interagindo face a face durante a Inception.

A SALA DE GUERRA

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



Exemplo de uma sala de guerra durante uma Inception

A sala deve comportar toda a equipe confortavelmente e deve ter uma mesa e parede com espaços limpos. Ela também deve ter *flipchart*, cartões, post-its coloridos, papel e canetas para todos.



Uma sala de guerra preparada para uma Inception

A sala de guerra provê o ambiente para as atividades colaborativas e também evita qualquer perda de tempo dado quando pessoas deslo-

cam-se de um lugar para outro. Todas as informações são criadas e permanecem em um mesmo local.

É importante manter as informações em uma mesma sala. Isso evita a documentação prematura e seu transporte. Todos podem e devem fazer as anotações à mão (em cartões de índice, post-its, flipcharts etc.) e colocá-las nas paredes e mesas, de forma que as informações fiquem visíveis para todos.

POST-ITS COLORIDOS

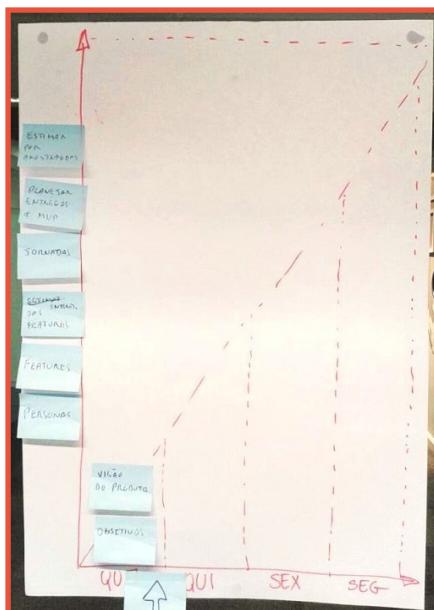
Faça as anotações em post-its ou cartões coloridos. Escreva e coloque-os ou na mesa, ou na parede. Reúna as pessoas ao seu redor, fale sobre eles e, então, escreva um pouco mais. Agrupe-os. Separe-os. Rasgue-os e escreva de novo. Faça uso de cores. Reorganize-os. A colaboração gerada a partir de tal 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, construindo um caminho, sem medo de tentar, errar ou refazer. Logo que a informação vai para o computador, ela não volta ao papel. Isso reduz a interação 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.

A AGENDA BURN-UP

A agenda *burn-up* (em detalhes no apêndice D) ajuda com o gerenciamento de tempo e escopo de um workshop de Inception. Ter a agenda visível constrói a confiança na gestão do tempo e no progresso das atividades como um todo. É uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar o workshop e, também, para chegar direto ao ponto.



Exemplo de uma agenda burn-up

O eixo vertical é a quantidade de tópicos ou atividades a serem realizadas e é medido em unidades personalizadas para a agenda específica do workshop. O eixo horizontal representa o tempo, normalmente medido em horas ou dias.

AGENDA PLANEJADA E A AGENDA BURN-UP

Sugiro que utilize a agenda burn-up. Entretanto, algumas pessoas, especialmente as que não vão estar dedicadas ao workshop de Inception, precisam ter um entendimento da semana. Por tal motivo, compartilho o *template* de agenda para esse workshop (disponível em <http://caroli.org/diretoaoponto>).

Planejamento da semana



Exemplo de agenda planejada

O modelo de agenda planejada apresenta dois tipos de sessões (em cores laranja e azul), que correspondem aos níveis de participação: *stakeholders* e membros ativos.

Stakeholder é qualquer pessoa impactada pelo projeto. São pessoas altamente interessadas no direcionamento e resultado da Inception, mas que não têm tempo para participar de todas as sessões. Elas podem ser os patrocinadores, os usuários finais, jurídico, vendas e marketing.

Já o membro ativo é qualquer pessoa diretamente envolvida pela compreensão e implementação do produto. Estas são as que devem participar ativamente de todas as sessões do workshop, podendo ser:

product owners, desenvolvedores, testadores, gerentes de projeto e experiência do usuário.

Note na agenda planejada que as atividades de *kick-off* e *showcase* do workshop estão marcadas em cor laranja, respectivamente no início e no final da semana. 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*, nas quais são apresentadas as expectativas do negócio para a semana, bem como o resultado obtido pelo time dedicado ao workshop. Os demais dias são tomados por uma sequência de atividades intensas, seguidas por períodos de consolidação. As atividades a serem seguidas devem estar listadas na agenda *burn-up*.

O PAPEL DO FACILITADOR

Workshops bem orquestrados têm algo em comum: (1) alguém pensou sobre a sua estrutura; e (2) alguém o facilitou.

O restante deste livro descreve uma boa estrutura para um workshop de Inception. Esta sessão revela algumas considerações sobre o facilitador da Inception.

O facilitador da Inception é um guia que estará liderando as discussões dos participantes durante o workshop. Para isto, ele possui muita familiaridade e experiência com o formato da Inception, sua natureza colaborativa e a sequência de atividades que serão realizadas.

Entretanto, o papel de liderar a discussão não implica que o facilitador seja o participante principal. Muito pelo contrário. O facilitador deve ser um mediador, aquele que propicia o fluxo de ideias e conversações ativas entre todos os participantes, os principais interlocutores do workshop.

Consequentemente, o trabalho do facilitador 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 seu trabalho durante o workshop:

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

- Para alcançar estes objetivos, o facilitador fornece estrutura para as atividades e interações dos participantes, de tal forma que possamos alcançar os resultados esperados em cada atividade de maneira efetiva.
- Durante todo o processo de Inception, o facilitador utiliza diversas técnicas para dar fluidez as conversas, e finalizá-las alcançando os resultados esperados — por exemplo, brainstorming (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>) e técnica do pomodoro (https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnica_pomodoro).
- Finalmente, o facilitador domina o uso de tudo que for necessário no workshop: post-its, cartões e canetas, e também tem a habilidade para organizar espaços, movendo cadeiras e fazendo bom uso dos espaços nas paredes.

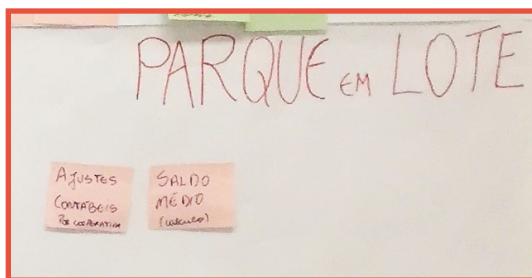
Em outras palavras, o objetivo do facilitador é dar suporte aos participantes para que possam participar efetivamente de cada atividade e interação planejadas para o workshop, dedicando-se ao processo e ao conteúdo, e assegurando que este último seja gerado de acordo com as expectativas e metas.

PARQUE EM LOTE

O *parque em lote* ajuda a arquivar momentaneamente quaisquer

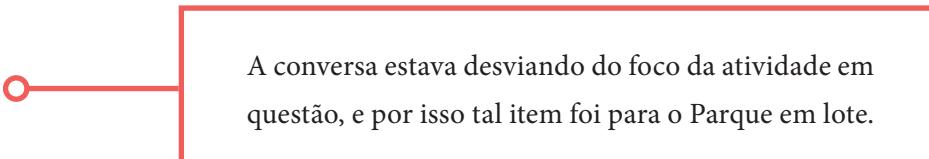
itens, ideias ou questões que são levantadas durante uma atividade da Inception Enxuta, mas não são úteis para a discussão naquele momento específico. É uma ferramenta essencial para o facilitador, pois proporciona uma maneira educada de dizer “Sim, eu ouvi você. Mas essa conversa fica para depois”.

Parking Lot (estacionamento, em inglês) é o termo comumente utilizado para tal ferramenta. Certa vez, desejando aplicá-la durante uma Inception, pedi para um colega escrever o termo em uma folha de flipchart. Ele entendeu o conceito, entretanto escreveu em português: *Parque em lote*. Deste então tenho utilizado esta expressão.



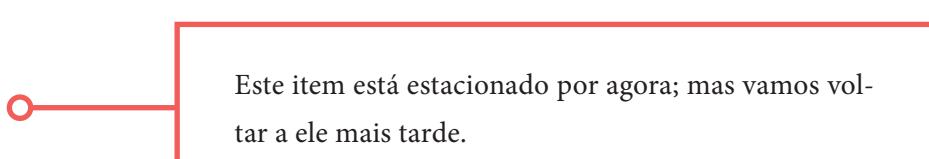
O facilitador deve introduzir o conceito de Parque em lote ou no início da Inception Enxuta, ou assim que a primeira conversa desviar do assunto. Escreva *Parque em lote* em um flipchart e coloque-o em uma parede na sala de guerra. Se o item em discussão ainda não estiver escrito em um post-it, faça-o e coloque-o no Parque em lote. Certifique-se de explicar brevemente o conceito da ferramenta, e re-

torne a atividade em questão. É importante ser bem assertiva com os participantes da Inception Enxuta sobre o Parque em lote:



A conversa estava desviando do foco da atividade em questão, e por isso tal item foi para o Parque em lote.

Todavia é igualmente importante ouvir e respeitar as opiniões, ideias e pensamentos dos participantes da Inception. Portanto, o Parque em lote deve ser utilizado conforme prometido:



Este item está estacionado por agora; mas vamos voltar a ele mais tarde.

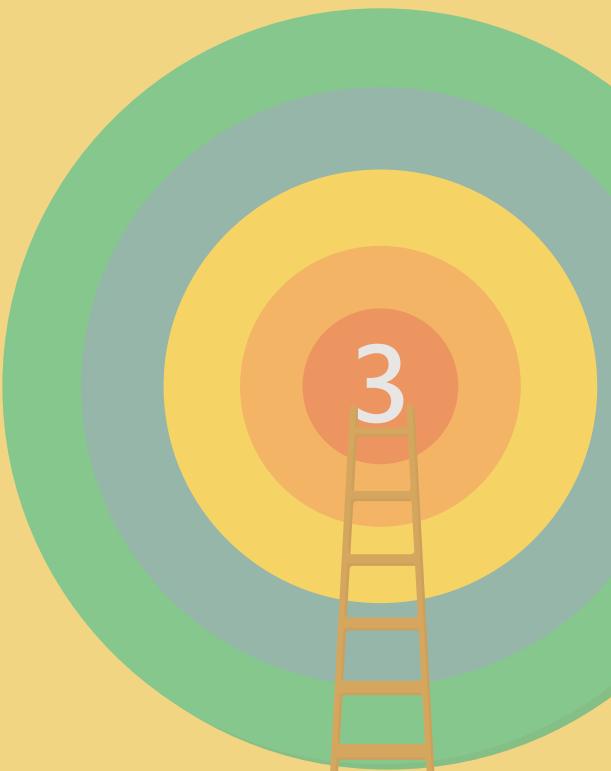
De fato, no final de cada dia da Inception, você deve usar 10 minutos para rever os itens no Parque em lote. Desta forma, uma destas duas ações é tomada para cada item: (1) o item é removido do Parque em lote (o tema já foi abordado ou não precisa mais ser tratado); ou (2) o item permanece no Parque em lote para a próxima revisão.

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

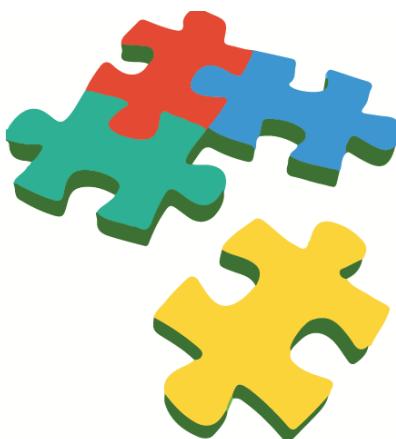
CHECKLIST PARA A INCEPTION

- A lista a seguir é projetada para auxiliar o processo de planejamento do workshop de Inception. Por favor, certifique-se de ter todos os itens programados antes de iniciar uma inception.
- Participantes selecionados e convidados (stakeholders e membros ativos);
- Facilitador experiente (ver o apêndice B);
- Reserva de sala (manter a mesma sala durante o período da Inception);
- Flipchart, cartões, post-it, papel A4 e canetas para todos;
- *Coffee break.*

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 se juntarão. Você deve decidir sobre qual característica do produto o caminho inicial será trilhado e qual será a sua estratégia de posicionamento.



Entendendo o quebra-cabeça do negócio

ESCREVENDO A VISÃO DO PRODUTO COLABORATIVAMENTE

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. Essa atividade ajudará a definir colaborativamente a visão do produto.

Template visão do produto

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 da [alternativa da concorrência],
o nosso produto [diferença-chave].

A **visão do produto**, foi descrita no livro *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*, de Geoffrey A. Moore (1999).

COMO FUNCIONA:

1

Escreva o template visão do produto em um quadro branco ou flipchart de forma que seja visível para toda a equipe;

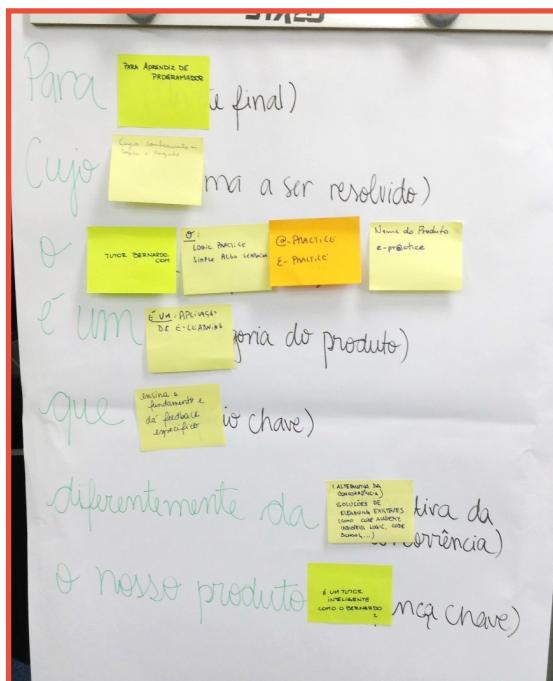
2

Divida a equipe em grupos menores e solicite que cada um deles preencha uma lacuna separadamente (ou mais, de-

pendendo do seu tamanho);

3

Reúna o resultado de cada grupo, formando uma única frase.



Visão do produto - exemplo

Nessa atividade, é muito comum que o resultado seja uma frase desconexa. Logo após a 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

A atividade *É / Não é / Faz / Não faz* ajuda a definir um produto. Por vezes, é mais fácil descrever algo pelo que tal coisa não é ou deixa de fazer. Ela busca clarificações ao indagar especificamente cada aspecto positivo e negativo sobre o produto ser ou fazer algo.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Divida um quadro branco ou flipchart 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 em post-its e colocando-os nas áreas devidas;
- 4 Leia e agrupe as notas semelhantes.

Nome do produto

O produto é [...]

O produto não é [...]

O produto faz [...]

O produto não faz [...]



Exemplo do resultado

Essa atividade ajuda a esclarecer o produto. Após isso, tipicamente, os participantes terão uma visão mais alinhada tanto sobre o que ele faz, quanto o que não faz. Decisões estratégicas podem ser clarificadas, como: tal coisa o produto nunca vai fazer, aquela outra ainda não deve fazer etc.

Aprendi esta atividade com Rafael Sabbagh quando ele a utilizou para definir um dos papéis do Scrum (SABBAGH, 2013) durante um de seus treinamentos.

ESCLARECENDO O OBJETIVO

Cada membro da equipe deve compartilhar o que entende como objetivo para quem usa o produto e os vários pontos de vista devem ser discutidos para que se chegue a um consenso sobre o que é realmente importante. Essa atividade auxilia no levantamento e esclarecimento desses 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 este produto em três objetivos para seus usuários, quais seriam eles?*

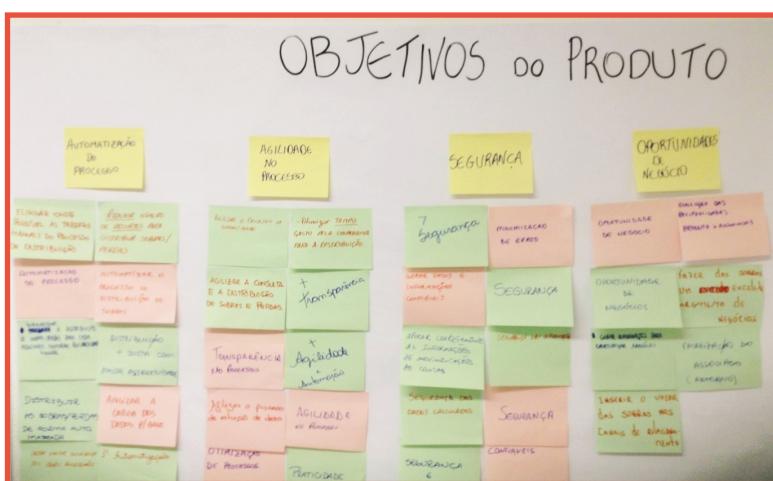
2

Solicite aos participantes que compartilhem o que escreveram em um *canvas* comum, agrupando-os por similaridade.

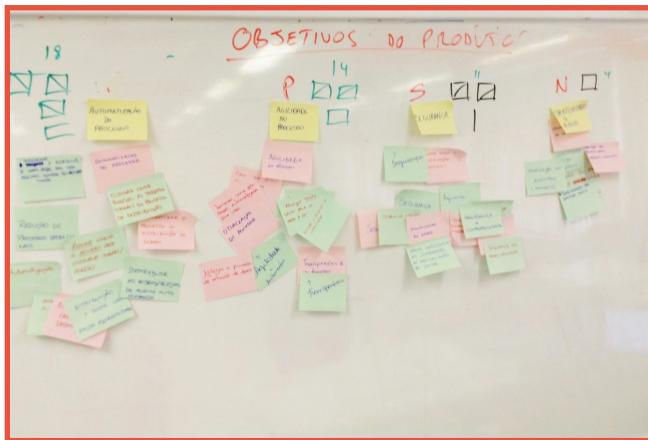
3

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.

A seguir, duas fotos que mostram exemplos de produto cujos objetivos foram agrupados por similaridade. Na parte superior das fotos, os objetivos são reescritos (em post-it amarelo). Note na segunda foto uma contagem de votos ao lado dos objetivos. Esta foi realizada após reescrevê-los, pedindo a cada participante que marcasse dois votos nos dois principais. Assim, ficam visíveis a todos os objetivos e seu peso para o grupo.



Exemplo de objetivos agrupados



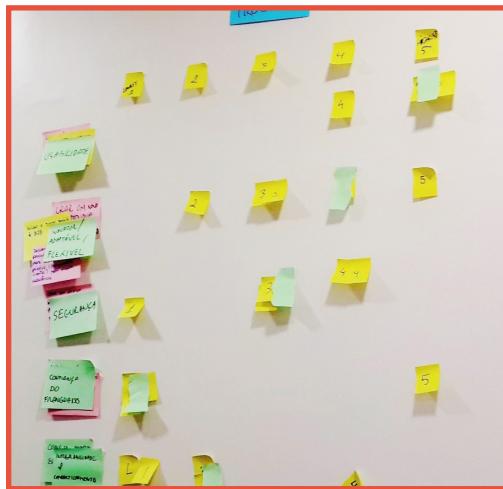
Exemplo de objetivos agrupados e com votos

ENTENDENDO OS TRADE-OFFS

Trade-off é uma troca em que você desprioriza algo para conseguir outro 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. Alguns exemplos: o que tem um valor maior, a segurança ou a facilidade de usar? E quanto à escalabilidade e segurança? E escalabilidade e facilidade de usar?

Essa atividade promove uma conversa aberta e colaborativa sobre os trade offs, e os mais esclarecidos evitam desentendimentos e ajudam na rápida tomada de decisões.



Exemplo de resultado: trade-offs do produto enxuto

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

1

Descreva todas as categorias relevantes para o produto em post-its (exemplo: segurança, usabilidade, escalabilidade);

2

Coloque as categorias no quadro branco ou flipchart como títulos de linhas. Em seguida, desenhe uma linha horizontal para cada categoria;

3

Desenhe linhas verticais (o mesmo número de linhas horizontais). Escrever mais (importante) em cima da linha, mais à esquerda, e menos em cima da linha, mais à direita;

4

Peça aos participantes para marcar suas iniciais em vários post-its e colocar um por linha. A restrição é que cada coluna deve ter um com suas iniciais (por exemplo, apenas uma das categorias vai ser marcada como mais importante);

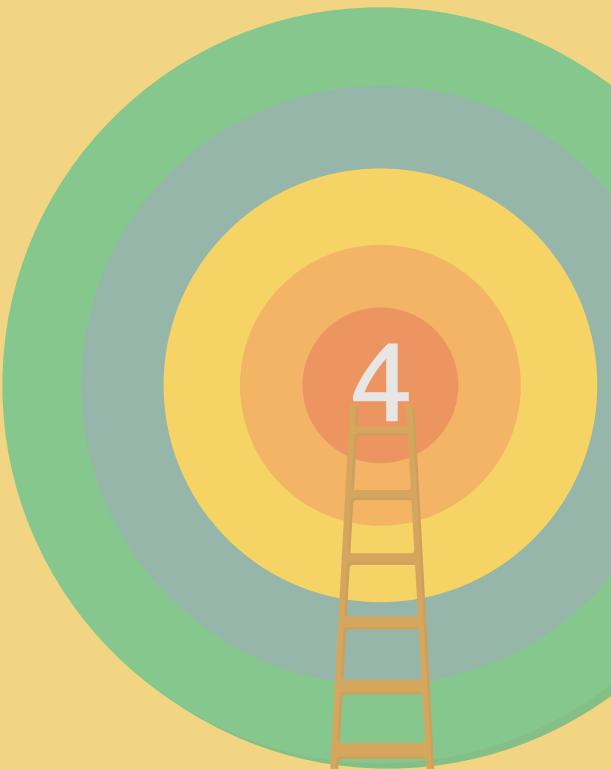
5

Equalize os trade-offs. Com um post-it de cor diferente (uma tira de post-it verde na foto ilustrativa), faça a marcação devida para cada categoria de mais a menos importante. Essa marcação será relativamente fácil, já que são considerados os post-its com os votos de todos.



Outro exemplo de resultado: trade-offs do produto enxuto

PERSONAS



Para identificar efetivamente as funcionalidades de um sistema, é importante ter em mente seus usuários e objetivos. A maneira normalmente utilizada para representar estes usuários é por meio de personas (PATTON, 2010).

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

QUADRANTES PARA IDENTIFICAR TIPOS DE PERSONAS

A seguinte atividade é utilizada para descrição de tipos de personas. Ela é simples, ilustrativa, divertida e rápida.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Solicite ao time que se divida em pares ou trios e entregue o seguinte template de personas para cada grupo;

- 2 Peça a cada grupo que crie uma persona, utilizando o template como referência;

3

Solicite aos participantes que apresentem suas personas a todo o time;

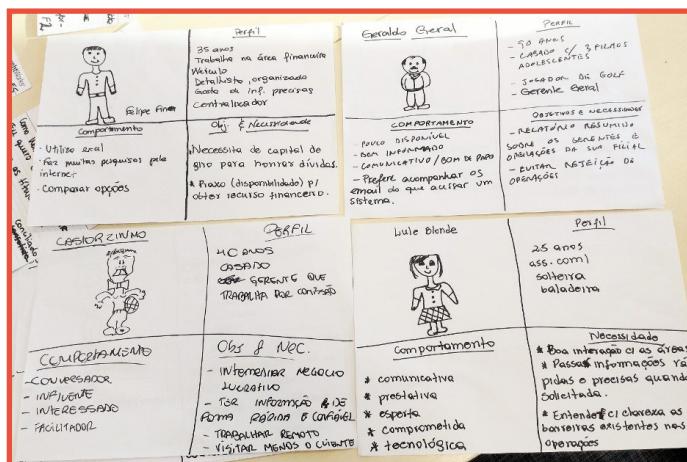
4

Requisite ao time que mude os grupos e repita os passos de 1 a 3.

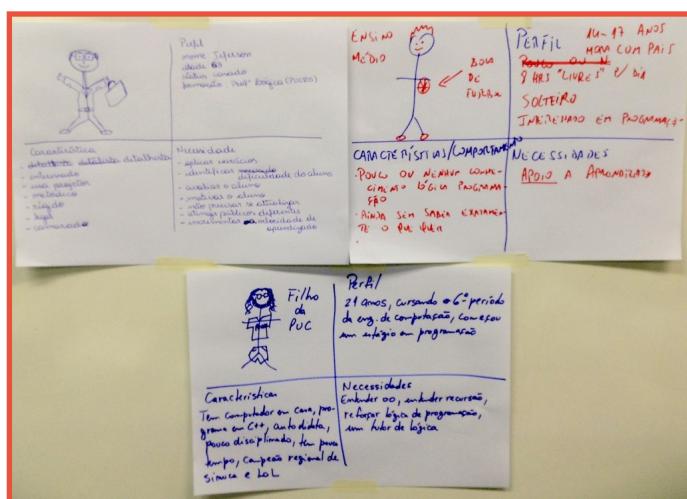
Name e desenho	Perfil
	•
	•
	•
Comportamento	Necessidades
•	•
•	•
•	•
•	•

Template para identificar personas (em folha de papel A4)

Ao final da atividade, um conjunto de personas deve ter sido criado e os diferentes tipos de usuários do sistema devem estar descritos. Os stakeholders, que conhecem os objetivos do projeto, devem participar ativamente da atividade, auxiliando a equipe nessa criação e sugerindo alterações em suas descrições, conforme necessário.



Exemplo de pessoas: resultado da atividade 1



Exemplo de pessoas: resultado da atividade 2

O template apresentado foi criado por Natalia Arsand, excelente User eXperience designer e colega de trabalho da ThoughtWorks Brasil.

CRIANDO MAPAS DE EMPATIA

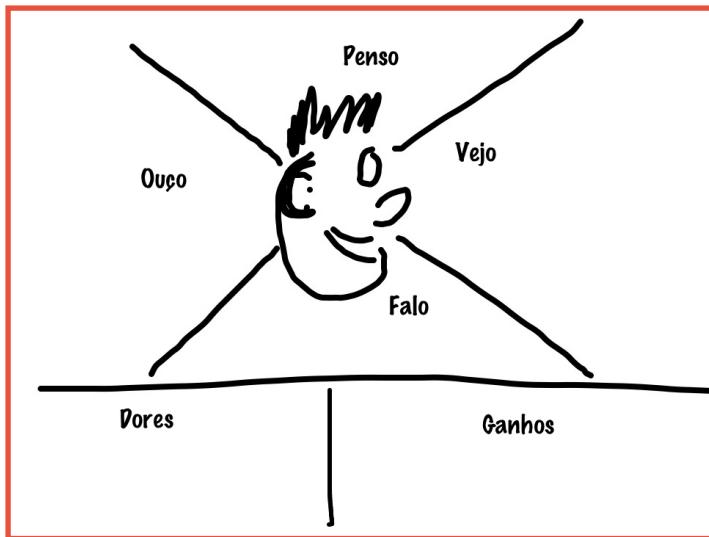
O mapa de empatia é um template visual para identificação e visualização de uma persona. Criado originalmente para análise de segmentos de consumidores, ele é uma excelente ferramenta para classificar, explorar e entender os diferentes tipos de personas.

Foi originalmente descrito por Dave Gray como um dos métodos da XPLANE – empresa de *visual thinking* fundada em 1993 – para compreender usuários, clientes e outros envolvidos no negócio. Ficou ainda mais conhecido desde que foi destacado no livro *Business model generation*, de Osterwalder e Pigneur (2009), 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 dessas quatro áreas principais, a versão original apresenta mais duas: as dores (*pain*, em inglês) e ganhos (*gain*) para tal persona.



Mapa de empatia: template

Sempre que apliquei essa atividade para identificação de personas, utilizei suas quatro áreas principais. Por vezes, utilizo as áreas de dores e ganhos, como descrito originalmente; mas altero essas outras 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 em seu centro;

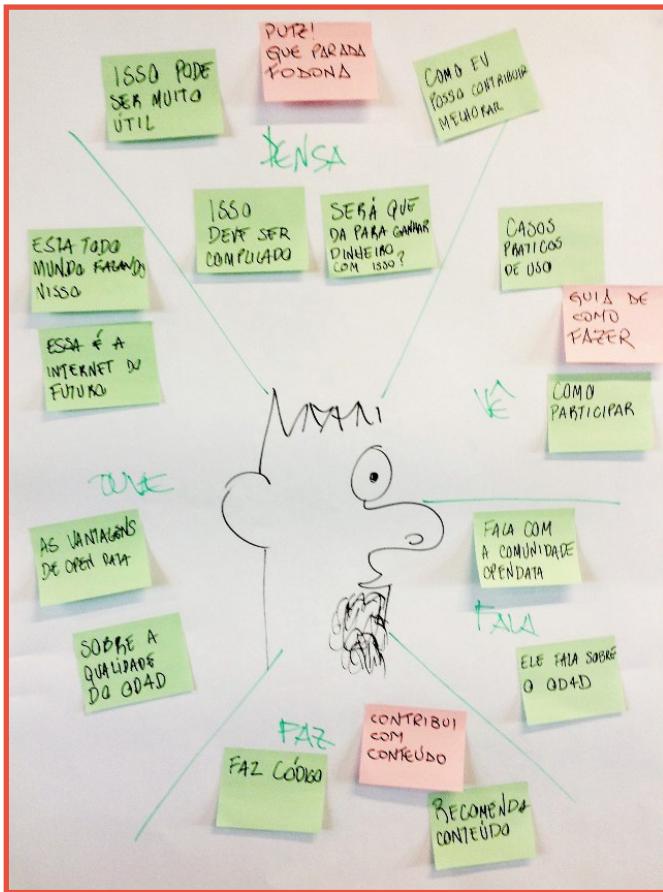
3

Descreva as áreas para tal persona;

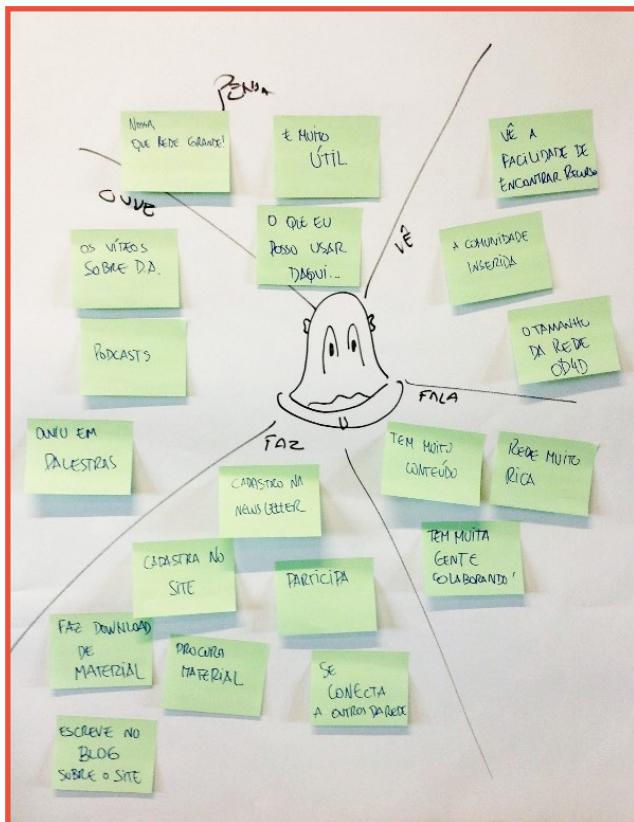
4

Repita os passos 2 e 3 para as próximas personas.

Seguem alguns exemplos:



Mapa de empatia – exemplo 1



Meta de empatia – exemplo 2

ATUALIZE O ENTENDIMENTO SOBRE AS PERSONAS

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

ser atualizada conforme o produto é evoluído.

A atividade para definir persona é realizada baseada no conhecimento, dados e pesquisa prévia (COOPER; REIMANN; CRONIN; NO-ESSEL, 2014) sobre os usuários do produto. Geralmente, empresas maiores têm conhecimento e dados sobre seus usuários. Mas, se este não for o caso, haverá hipóteses sobre os usuários do produto, e estas 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. E 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 Inception Enxuta, sua equipe seguiu os passos da atividade apresentada e criou as personas. Entretanto, depois de disponibilizar o produto para clientes reais, perceberam que uma das personas não estava de acordo com a realidade. Daí realizaram a atividade de definir a persona novamente para atualizá-la, e repensaram o produto.

FEATURES



Feature 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 feature deve ser o mais simples possível. O usuário está tentando fazer uma coisa. O produto dever ter uma feature para isso. Que feature é essa?

Dado que já temos as personas e os principais objetivos do produto. A seguinte pergunta ajuda com a descoberta de features:

O que precisa ter no produto para que tal persona alcance tal objetivo?

DESCOBRINDO AS FEATURES

A seguinte atividade é utilizada para descoberta de features. 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 à equipe que coloque as personas no mesmo canvas, em ordem de prioridade, de cima para baixo, como títulos de linhas;

3

Promova um *brainstorm* de features. A discussão deve ser guiada para que se descubram quais são necessárias para atender os objetivos e as personas. Uma pergunta para ajudar nesse processo é: O que se precisa ter no produto para que tal persona alcance tal objetivo?.

A equipe deve guiar-se no canvas, repetindo essa pergunta para cada combinação de persona e objetivo, começando com os de mais alta prioridade. Desse modo, as candidatas a features de alta prioridade surgirão primeiro.

O controle de tempo é essencial para todas as atividades, mas esta requer atenção especial. Se um grande número de objetivos e personas for selecionado (nos passos 1 e 2), inúmeras features poderão ser levantadas pela equipe. Isso será contraprodutivo e pode levá-la a gastar muito tempo falando sobre as que não farão parte dos primeiros MVPs.

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

quatro principais).

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

Essa pergunta ajuda o grupo a priorizar objetivos e personas. Repita a questão para os objetivos, em seguida, para personas. Isso deve ajudar com a priorização e no foco da evolução do produto via MVPs.



Exemplo de resultado: features, objetivos e personas, respectivamente em post-it azul, post-it rosa e folha de papel branco



Exemplo de resultado: features, objetivos e personas, respectivamente em post-it amarelo-claro, post-it amarelo-escuro e folha de papel branco

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

Caso sejam identificados objetivos e features que não atendem as necessidades de nenhuma persona, estes devem ser descartados ou repensados, pois o seu valor não está claramente associado a um usuário.

ENTENDIMENTO TÉCNICO E ENTENDIMENTO DE NEGÓCIO

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe se sente em relação ao entendimento técnico e o entendimento de negócio para cada feature. A partir dela, novas notas são capturadas, e discordâncias e dúvidas ficam mais aparentes.



Template para a atividade

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Crie, em um canvas comum, um gráfico, onde o eixo X representa entendimento técnico (como fazer), e o Y, o entendimento sobre o requisito de negócio (o que fazer);
- 2 Solicite a um membro da equipe que leia uma feature em voz alta e a posicione no gráfico de acordo com o seu entendimento sobre ela (técnico e de negócio);

3

Questione a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, ela deve discutir os requisitos e a tecnologia envolvidos de forma que haja um consenso sobre a feature. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado nela;

4

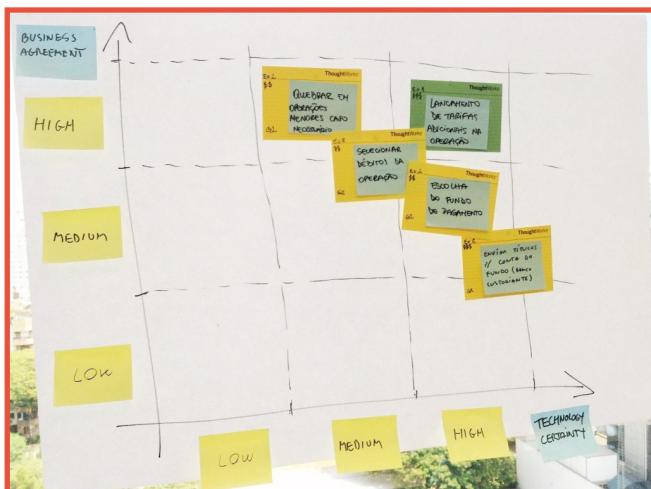
Anote na feature o nível de entendimento. Por exemplo, a figura a seguir mostra features em post-it que foram colados em *index cards* verdes, amarelos ou vermelhos, indicando, respectivamente, um nível alto, médio ou baixo de entendimento;

Para cada feature capturada anteriormente, repita os passos de 2 a 4. No eixo X, o objetivo é verificar o entendimento da equipe em relação aos desafios técnicos, às dependências e aos requisitos de infraestrutura. No eixo Y, a proposta é verificar a clareza sobre seu objetivo, o benefício para o negócio e o que deve ser feito.

Seguem alguns exemplos de features categorizadas em relação ao entendimento técnico de negócio – verde, amarelo ou vermelho, respectivamente, representando níveis de entendimento alto, médio e baixo.



Exemplo 1

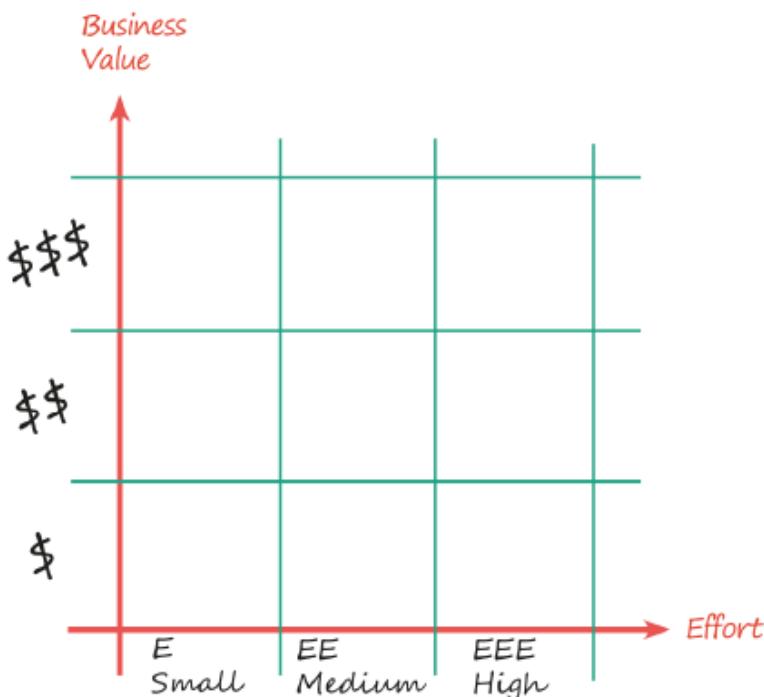


Exemplo 2

Ao final da atividade, as features marcadas com um index card vermelho com um X representam riscos altíssimos para o projeto. Normalmente, a equipe decide dividi-las em pedaços menores de trabalho.

ESFORÇO E VALOR DE NEGÓCIO

Esta atividade tem o objetivo de discutir como a equipe entende o esforço para fazer a feature, bem como seu valor de negócio associado. A partir dela, novas marcações serão feitas para a cada uma.



Template para a atividade

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

1

Crie, em um canvas comum, um gráfico, onde o eixo X representa o esforço (o nível de trabalho para fazer), e o Y, o entendimento sobre o valor de negócio (qual retorno ou economia isso vai trazer);

2

Solicite a um membro da equipe que leia uma feature em voz alta e a posicione no gráfico de acordo com o seu entendimento sobre ela (esforço e valor de negócio);

3

Questione a equipe se todos compartilham daquela opinião. Se alguém não concordar, ela deve discutir os requisitos e a tecnologia envolvidos de forma que haja um consenso sobre a feature. Tudo o que for mencionado e que ajude a alcançar uma melhor compreensão deve ser anotado e anexado nela;

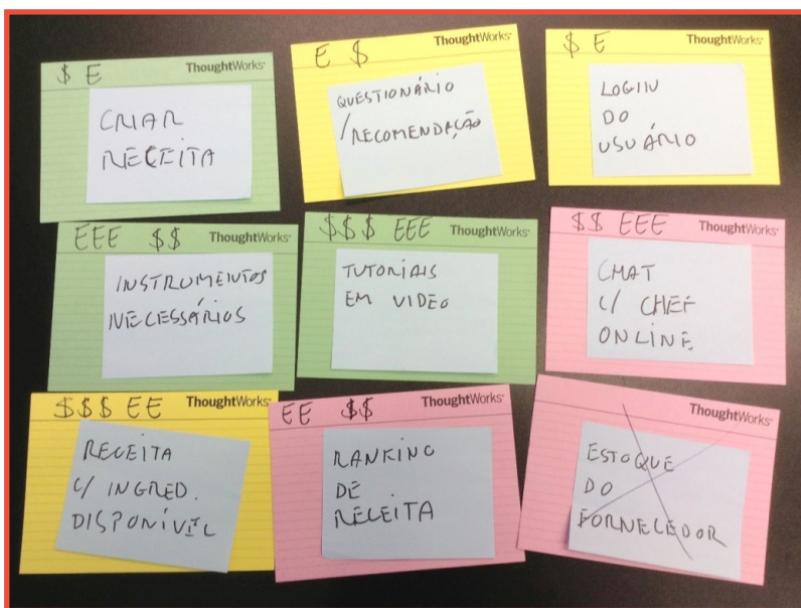
4

Anote, na feature, o nível de esforço e o valor de negócio. Por exemplo, a figura abaixo mostra features em index cards, nas quais foram adicionadas marcações de \$, \$\$ ou \$\$\$, para valor de negócio alto, muito alto e altíssimo respectivamente; bem como E, EE, ou EEE, para nível de esforço baixo, médio e alto;

5

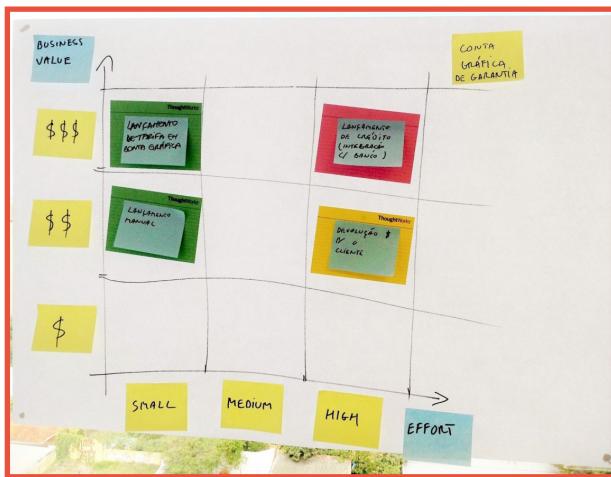
Para cada feature capturada anteriormente, repita os passos de 2 a 4.

No eixo X, o objetivo é verificar o entendimento da equipe em relação à dificuldade e ao trabalho que será necessário para completar tal feature. No eixo Y, a proposta é verificar o valor, o ROI (Return On Investment) da feature, uma medida do negócio sobre quanto vale cada uma.



Exemplo de features com marcações de esforço e valor de negócio

Alguns exemplos de features categorizadas em relação ao nível de esforço e valor de negócio. Note que a cor do index card representa os níveis de entendimento, de acordo com a atividade entendimento técnico versus entendimento de negócio.



Exemplo 1



Exemplo 2



Exemplo 3

Escala de valor de negócio

As marcas \$, \$\$ e \$\$\$ indicam valor de negócio alto, valor de negócio muito alto, ou valor de negócio altíssimo, respectivamente. Quando comecei a utilizar esse gráfico de valor de negócio, elas foram usadas para indicar baixo, médio ou alto; mas, raramente, uma pessoa do negócio respondia que uma feature tinha valor de negócio baixo (ou médio). A mudança na escala auxiliou para que o resultado representasse valor comparativo entre diferentes features.

FEATURES MELHOR COMPREENDIDAS

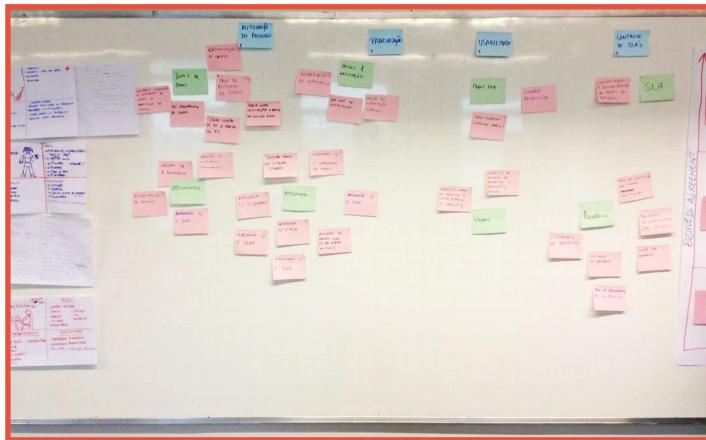
As atividades vistas neste capítulo podem e devem ser realizadas em conjunto. Quer dizer, cada feature deve passar pelo gráfico apresentado na atividade de entendimento técnico e de negócio e, logo em seguida, pelo gráfico apresentado na atividade esforço e valor de negócio.



Gráficos lado a lado

Na primeira atividade, a feature recebe uma cor; na segunda, marcações de valor e esforço. A cor representa o nível de incerteza da feature (alto, médio ou baixo), enquanto marcações de valor de negócio e esforço variam em uma escala de uma, duas ou três vezes

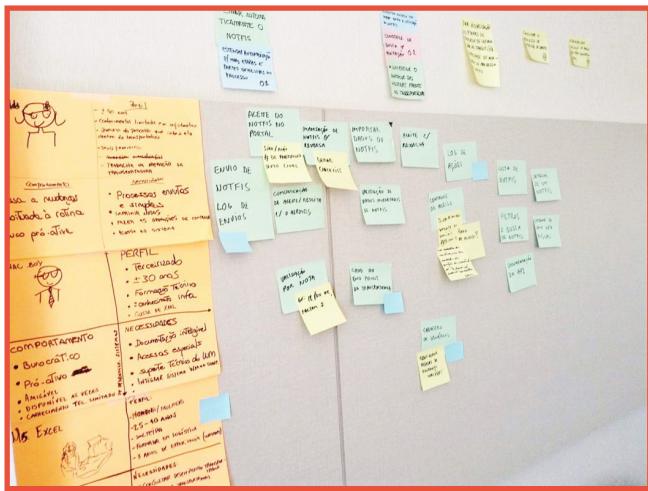
comparativamente; por exemplo E, EE, e EEE. Tal cor e marcação ajudará a equipe nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar. Seguem dois exemplos de features antes e depois de passarem pelas atividades:



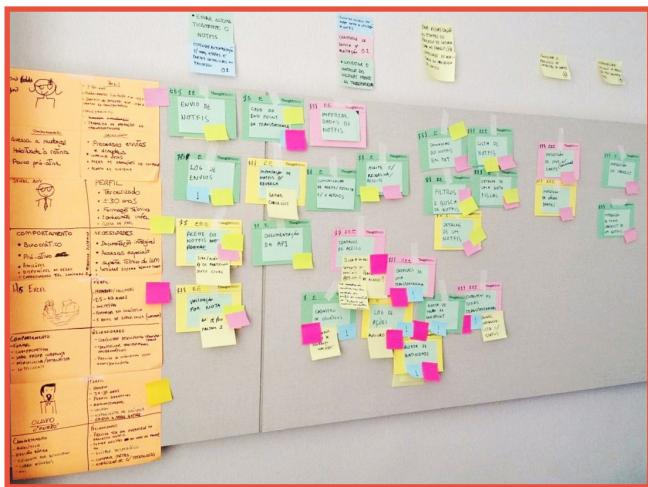
Exemplo 1: Features antes das atividades



Exemplo 1: Features depois das atividades



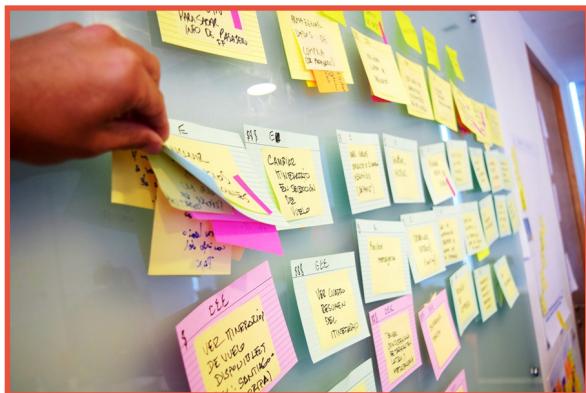
Exemplo 2: Features antes das atividades



Exemplo 2: Features depois das atividades

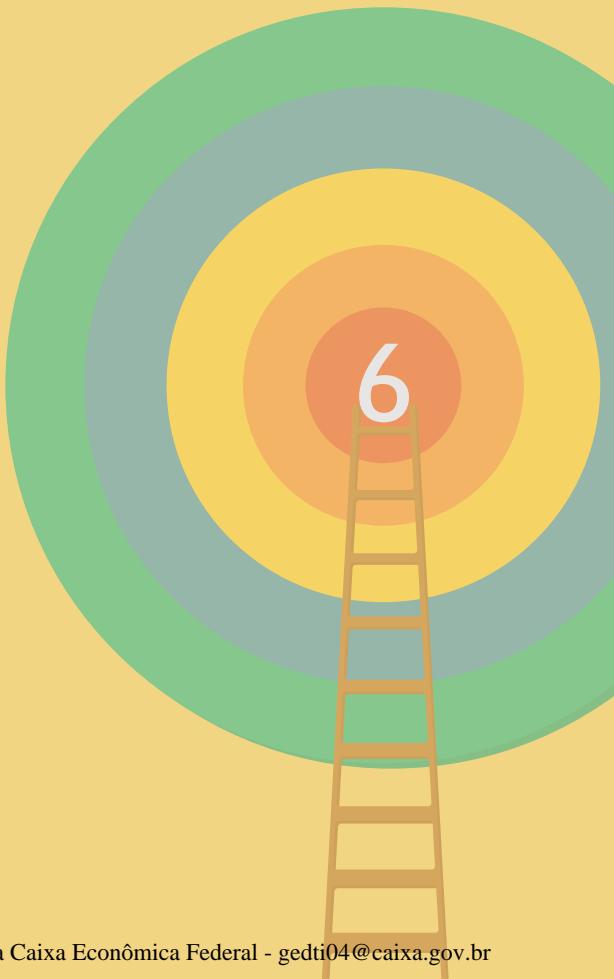
O processo de passar cada feature pelos dois gráficos gera mais do que a cor e as marcações em cada cartão. Muita conversa acontece. Algumas decisões são firmadas. Premissas são definidas. Incertezas são descritas. Ou seja, as pessoas discutem e fazem anotações sobre a feature em questão.

É muito importante armazenar as anotações geradas durante essas atividades, pois serve para complementar a descrição da feature (na frente do cartão). Logo, peça aos participantes para fazer as anotações em post-it e colá-las atrás do cartão. Desta forma, as atividades seguem rápidas e dinâmicas, porém mantendo as anotações relevantes.



Exemplo de anotações de uma feature

JORNADA DO USUÁRIO



A jornada do usuário descreve seu percurso 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.

Seguindo uma abordagem simples e eficaz, a descrição do percurso começa por identificar um usuário e um objetivo. Ações descritas em post-its demonstram os pequenos passos dados no percurso para alcançar o objetivo. A jornada fica aparente quando eles são alinhados em uma ordem lógica e sequencial, representando o comportamento do cliente e fluxo das interações com o produto.

Questionamentos, acordos e desacordos conduzirão a conversa para a construção da jornada. Talvez, mais de uma opção de jornada será levantada, por exemplo: a jornada otimista, a realista, a pessimista, a principal, a excepcional *caso isso*, a excepcional *caso aquilo* etc. As opções vão forçar a priorização e a definição clara do objetivo e, com isso, o foco em algumas delas. As priorizadas complementarão e ajudarão na busca do MVP.

Seu nível de detalhamento não deve ser nem muito alto, nem muito baixo. Ao mesmo tempo que uma jornada proporciona um passo a passo da interação do usuário, ela também é uma síntese; um nível mais elevado e simplificado do fluxo, sem as informações redundantes e os detalhes mais profundos.

DESCREVENDO JORNADAS

Abaixo segue uma foto de uma jornada do usuário. Note o desenho de uma persona (boneco de palitinho) ao lado de um carro no topo esquerdo da folha, e a sua jornada descrita com post-its da esquerda para a direita, de cima para baixo. Nesta jornada, cada post-it identifica uma passo da persona no caminho de alcançar seu objetivo (descrito no último post-it). Pequenas setas foram marcadas conectando um passo ao próximo.

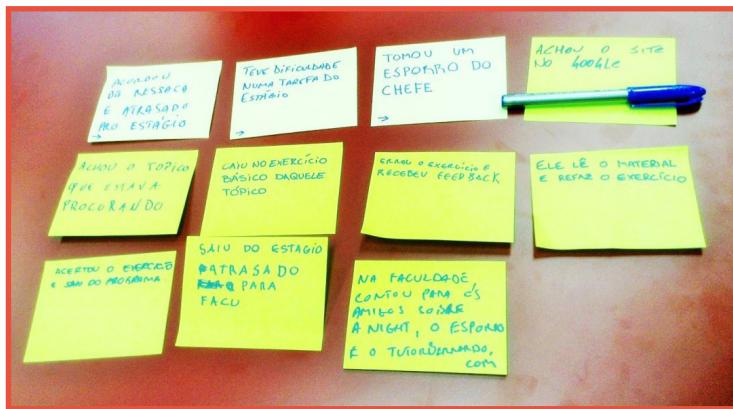


Exemplo de jornada

A descrição de uma jornada se dá com base em uma persona. Identifique um cenário para tal persona e descreva o passo a passo para alcançar um objetivo. Perguntas simples ajudam com o início da sua descrição. 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, post-it e caneta: isso é o que você precisa para descrever as jornadas do usuário. Sugiro escrever e rescrever; mas comece, não fique parado esperando um *insight* que não vem. Depois de ter algo descrito, você altera. Se fizer sentido, conecte alguns passos muito detalhados em um só, ou quebre um passo pouco detalhado em menores. Não há uma fórmula mágica para isso. O importante é que elas sejam descritas.



Exemplo de jornada de usuário 1



Exemplo de jornada de usuário 2



Exemplo de time verificando jornadas



Outro exemplo de time verificando jornadas

FEATURES NAS JORNADAS

As jornadas clarificam como será a iteração com o produto. Se você seguiu a ordem demonstrada neste livro, elas devem estar descritas (como uma sequência de passos) e as features disponíveis (em car-

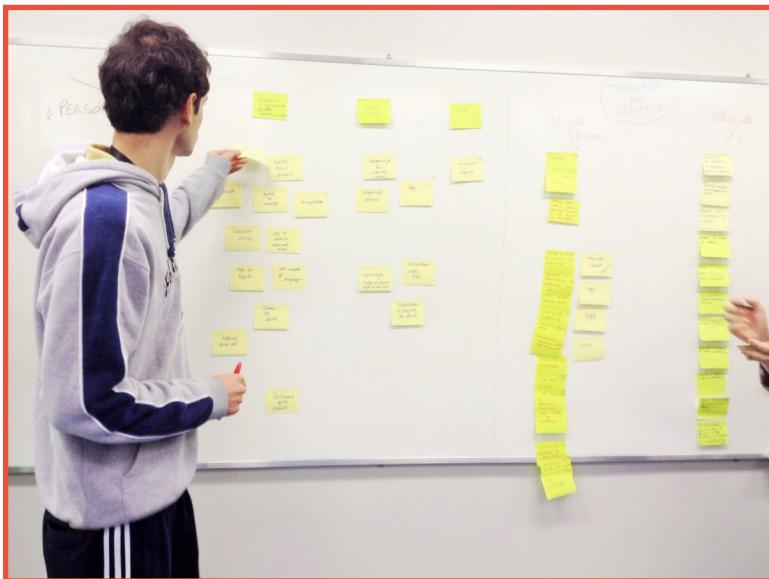
tões avulsos). Essa atividade descreve como juntá-las, revalidando e verificando toda a análise até este momento.



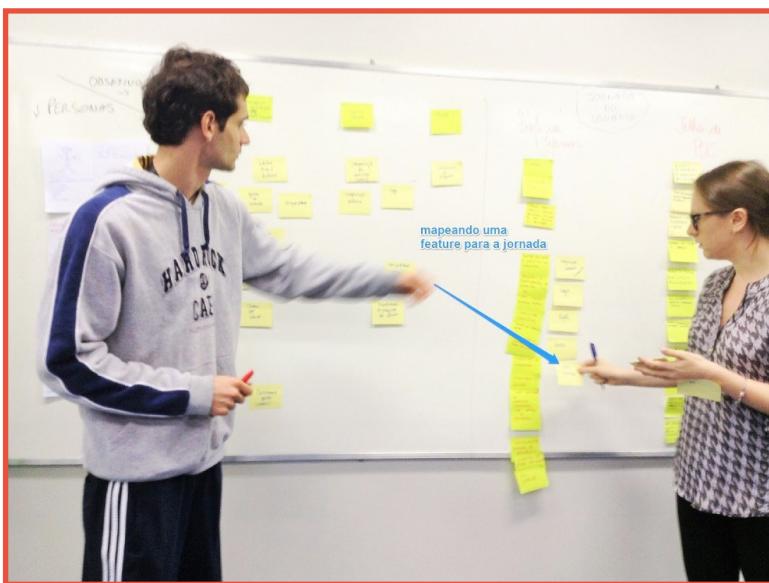
Jornada e features lado a lado

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

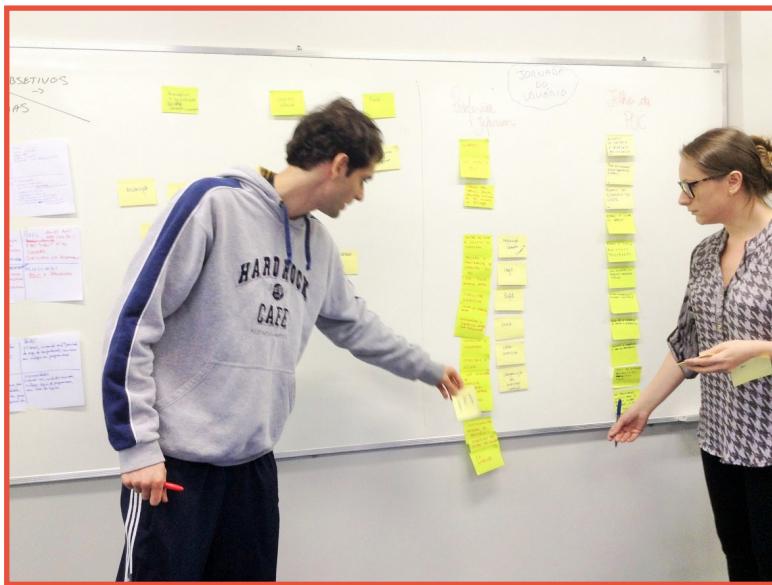
- 1 Coloque as jornadas principais e as features visíveis, se possível, lado a lado, conforme ilustrado na foto anterior;
- 2 Seguindo a jornada, busque as features necessárias para cada passo. A sequência mostra um exemplo de como as features são mapeadas na jornada:



Mapeando features para uma jornada – momento 1



Mapeando features para uma jornada – momento 2



Mapeando features para uma jornada – momento 3

A seguir, outro exemplo em que features são adicionadas às jornadas dos usuários. Nesta sequência, a primeira foto mostra várias jornadas de usuários em uma mesma mesa. Note que nela as pessoas estão identificadas com post-it azul no lado esquerdo, e as suas jornadas seguem da esquerda para a direita. Os post-its laranjas identificam ações que não envolvem o sistema, enquanto os rosas, as ações que o envolvem.

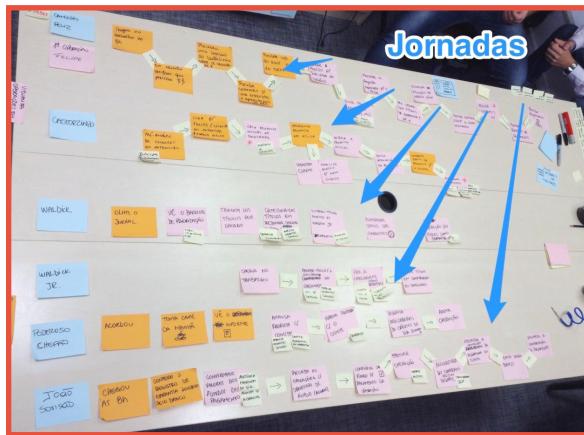


Foto 1 de 2: as jornadas

Em um segundo momento, os participantes colocam nas jornadas as features previamente identificadas. Note na foto a seguir as jornadas, agora com as features em cartões coloridos e marcações identificando esforço e valor (vide o capítulo *Features*).



Foto 2 de 2: as jornadas com as features

PLANEJANDO MVPS



Esta feature é importante?

Sempre obtive uma resposta positiva quando fiz tal pergunta. Por isso, não a faço mais. A pergunta mais relevante para ajudá-lo a planejar a ordem das features a serem criadas seria, então: *Qual dessas duas é a mais prioritária?*

Dessa forma, as features são priorizadas em relação umas às outras. Essa pergunta é muito útil e deve ser usada; entretanto, antes é necessário um ponto de partida.

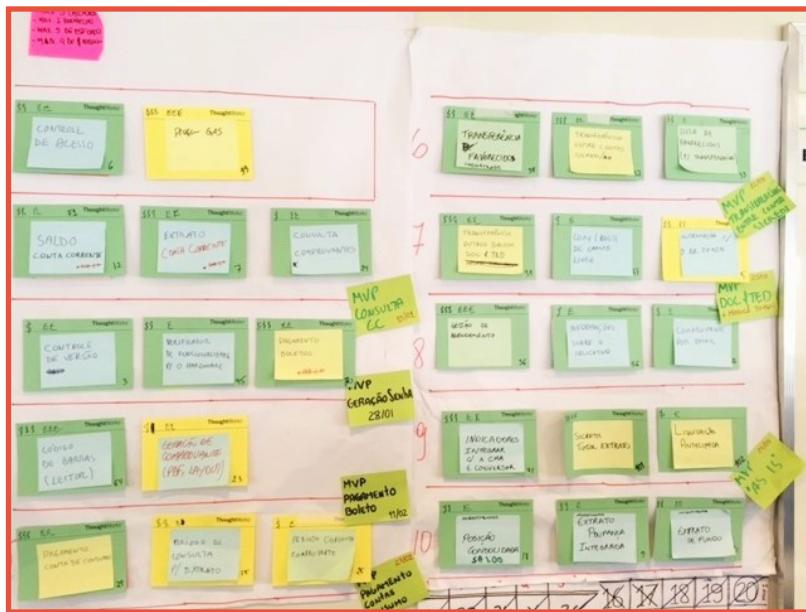
Previamente, você apontou o usuário mais importante, bem como a jornada preferencial. Logo, o melhor ponto de partida seria a primeira feature desta jornada. Talvez, haja mais de uma nela ou em várias que possam ser criadas ao mesmo tempo. Daí sim, em tal cenário, você deve perguntar qual das duas features em questão é prioritária.

Felizmente, nas etapas anteriores, alguns parâmetros já foram adicionados às features, como: o valor de negócio (\$, \$\$ ou \$\$\$), o esforço (E, EE ou EEE) e a marcação de nível de incerteza (cartão verde para baixo, amarelo para médio ou vermelho para alto). Eles o ajudarão com o seu planejamento e com as suas prioridades relativas.

Então, qual é a combinação mínima de features que devem ser disponibilizadas para validar um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio? Agora é a hora de visualizar e conceituar o primeiro MVP e seus incrementos subsequentes.

O SEQUENCIADOR DE FEATURES

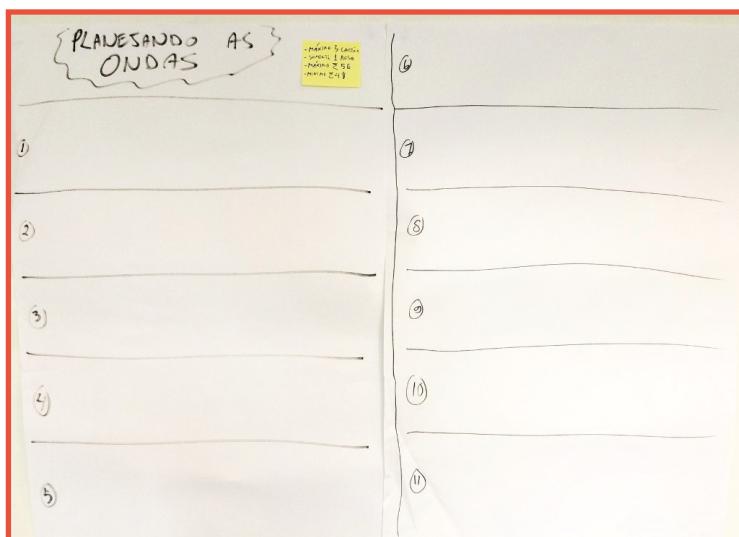
O Sequenciador de features ajuda a organizar e a visualizar as features e sua relação com os MVPs. Ele estrutura e planeja os lançamentos do produto, além do primeiro produto mínimo viável. Normalmente, as equipes que o usam acabam se deslumbrando com a evolução do produto por meio de uma compreensão clara sobre as features contidas em cada MVP e sua ordem de liberação.



Exemplo de resultado: Sequenciador de features

AS ONDAS NO SEQUENCIADOR DE FEATURES

Você deve planejar uma sequência de ondas para agrupamento das features de maneira a ajudá-lo a organizar a produção, tornando-a algo fácil de se entender. Uma onda após a outra, em ordem. Deseñe-as em um flipchart ou em um quadro branco seu template: o Sequenciador de features.



Template com as ondas: o Sequenciador de features

AS REGRAS PARA CADA ONDA

Features serão adicionadas a cada onda. A seguir, confira as seis regras para adicioná-las, que foram definidas depois de aplicar esta forma de planejamento e priorização inúmeras vezes.

- **Regra 1:** Uma onda pode conter no máximo 3 features.
- **Regra 2:** Uma onda não pode conter mais de uma feature em cartão vermelho.
- **Regra 3:** Uma onda não pode conter três features, somente em cartões amarelos e vermelho.
- **Regra 4:** A soma de esforço das features não pode ultrapassar 5 Es.
- **Regra 5:** A soma de valor das features não pode ser menos de 4 \$.
- **Regra 6:** Uma onda tem de conter no mínimo 2 features.

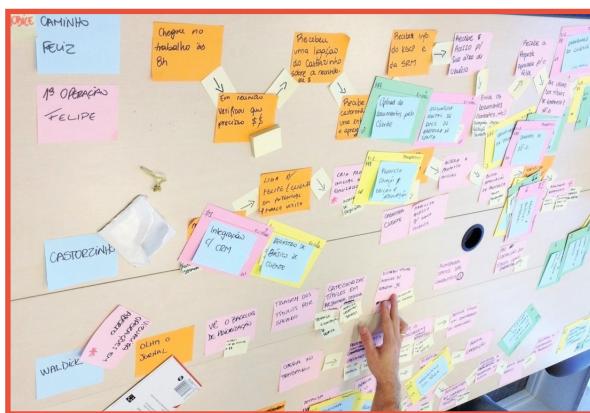
A regra 1 limita o número de features que estão sendo trabalhadas ao mesmo tempo. Isso evita o acúmulo de features parcialmente completas, aumentando o foco para as poucas features priorizadas por onda. Já as regras 2, 3 e 4 evitam um período de trabalho desequilibrado com muita incerteza, ou muito esforço; e as 5 e 6 garantem o foco constante na entrega de alto valor para o negócio.

CONVERGINDO REGRAS E JORNADAS

Regras simples são adicionadas ao template com as ondas. Agora, basta buscar a primeira feature da primeira jornada. Aí você deve buscar a próxima. Respeitando as regras, você decide se tal feature entra na onda n ou $n+1$.

Caso você fique em dúvida entre duas delas que respeitam as regras, basta responder a pergunta: *Qual delas é mais prioritária?*

A seguir, mostro uma sequência com duas fotos, na qual a primeira mostra uma mão em busca de uma feature na mesa onde estão mapeadas jornadas e features; e a segunda foto, a mesma mão colocando-a no Sequenciador, respeitando as regras.



Buscando features



Colocando features no Sequenciador

Duplicar ou utilizar o mesmo post-it/cartão?

Uma feature com suas marcações está posicionada em uma jornada. Você está prestes a pegar tal cartão e colocá-lo em outro lugar, o Sequenciador de features. Além das informações descritas nele, o seu posicionamento no template carrega mais dados, sendo que isso também ocorre com a feature na jornada e no Sequenciador de features.

Neste momento, você acaba perguntando-se: duplico ou utilizo o mesmo cartão?

Minha sugestão é que tire uma foto antes de qualquer coisa para, então, considerar a replicar o cartão, desde que isso não deixe a atividade mais lenta e o ambiente mais confuso (com inúmeros papéis coloridos).

Adiante, uma foto típica de um time utilizando o Sequenciador de features. Note seu envolvimento e como ele posiciona-se em frente ao mesmo. Nesse momento, todos estão bem alinhados em relação às principais jornadas e suas features (com suas marcações de incerteza, valor de negócio e esforço).



Time utilizando o Sequenciador de features

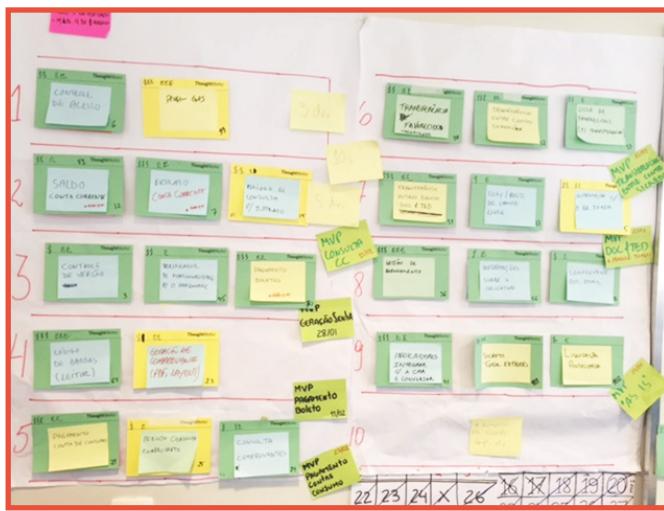
IDENTIFICANDO MVP NO SEQUENCIADOR DE FEATURES

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

Os pequenos blocos do produto (as features) estão ordenados logicamente no Sequenciador de features e, além disso, você entende e visualiza-os para as jornadas do usuário. Navegando no Sequenciador com suas ondas e features, você esclarecerá os incrementos do MVP.

Ao final de cada onda, verifique se tal composição de features alcança uma versão simples do produto que pode ser disponibilizada. Caso positivo, dê um nome a tal composição, escrevendo-o em um post-it e colocando-o sobre a linha que delimita tal onda. Depois, faça isso em todas as outras.

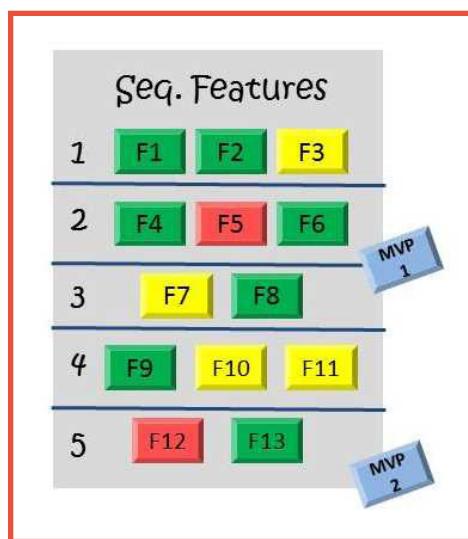
Na sequência, seguem alguns exemplos após esse passo de identificação de MVPs (em post-its laranja) no sequenciador de features.



Exemplos de MVP no
Sequenciador

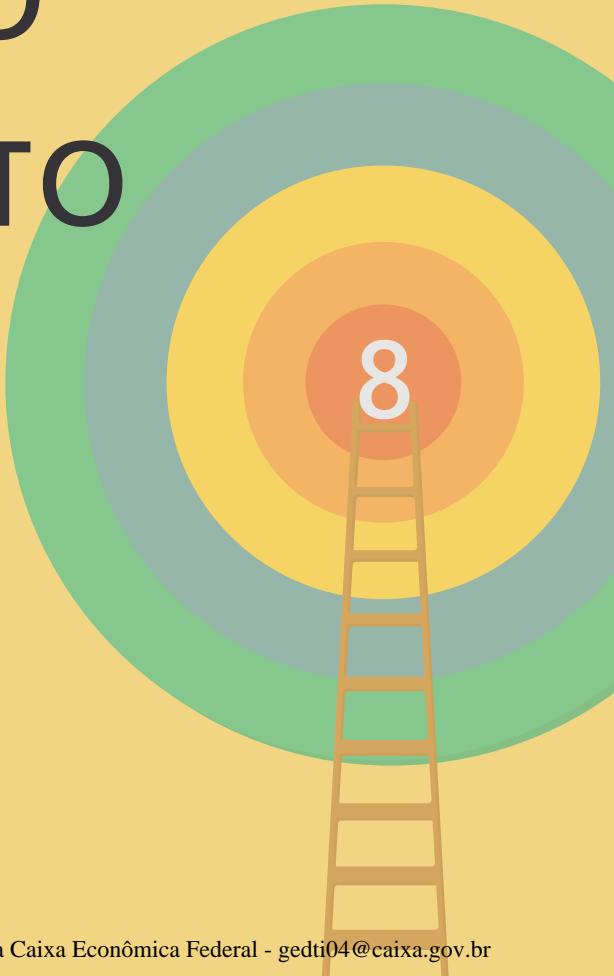
As ondas não terão, necessariamente, uma relação de um para um com os produtos mínimos viáveis. Note que este foi o caso nos exemplos apresentados anteriormente. O intuito é exercitar o planejamento e o sequenciamento de features em ondas para entregar valor o mais rápido possível, respeitando as dependências entre as features e as regras do Sequenciador de features.

Note o exemplo de Sequenciador de features na figura ilustrativa a seguir. Nela, temos um Sequenciador com 2 MVPs e 13 features. O MVP 1 é composto pelas features F1, F2, F3, F4, F5 e F6; já o MVP 2 por: F7, F8, F9, F10, F11, F12 e F13.



Sequenciador de features ilustrativo

CALCULANDO ESFORÇO, TEMPO E CUSTO



Os incrementos de MVP e as ondas do Sequenciador de features deixam visíveis e tangíveis as entregas do produto. Mesmo assim, ainda precisamos definir o esforço, tempo e custos associados a cada MVP.

A sequência de atividades até este momento, bem como as regras do Sequenciador de features, geram ondas de tamanho similar. Isso simplifica a estimativa do produto e seus MVPs, pois nos permite usar seu tamanho médio. Em vez de tentar detalhar todas as features em relação ao esforço, ao tempo e ao custo, você as utilizará apenas como amostras para entender tais parâmetros.

DETALHANDO A AMOSTRA DE FEATURES

O tamanho das ondas é parecido. Logo, escolha duas ou três ondas e use-as para gerar informação detalhada de esforço, tempo e custo. Três 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 feature de uma das três ondas de amostra;

3

Descreva, em outros cartões, os pedaços menores para a feature selecionada;

4

Volte ao passo 2 e selecione outra feature até ter detalhado todas das ondas de amostragem.



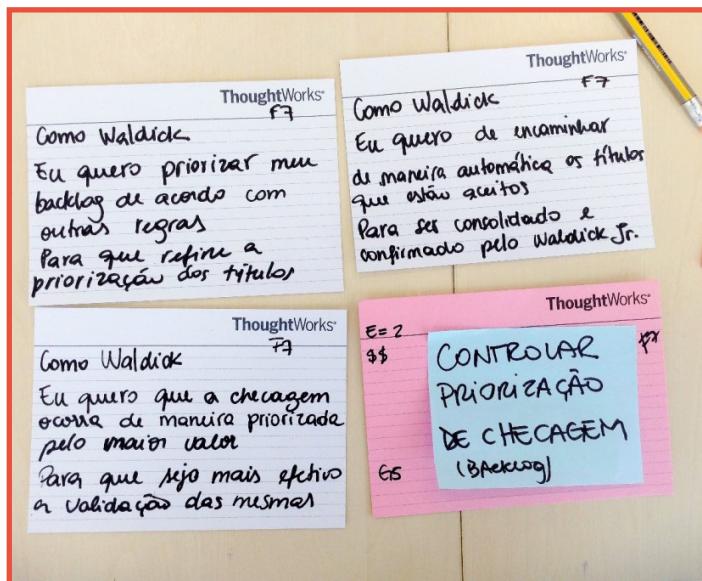
Ondas para amostragem

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

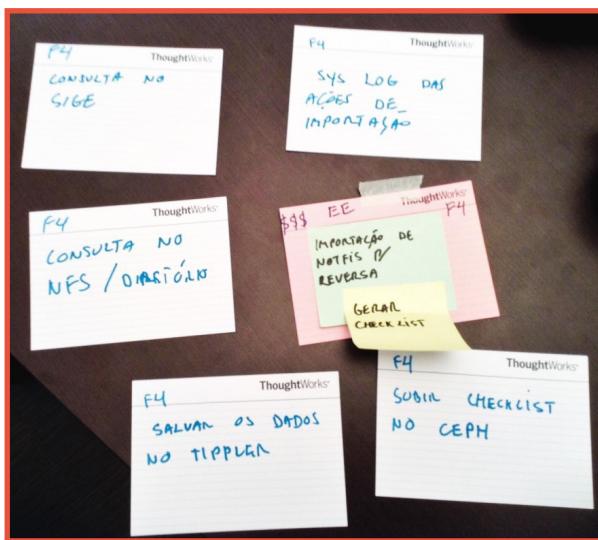
As primeiras ondas são boas candidatas, pois tal detalhamento será útil não apenas para estimar o todo, mas também para ajudar na descrição dos pedaços menores para a construção das features iniciais do MVP.

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 (SABBAGH, 2013; SCHWABER & BEEDLE, 2001; COHN, 2004; HELM & WILDT, 2015). Já outros times preferem chamá-los de tarefas e descrevê-los 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.

Seguem dois exemplos de dois times diferentes detalhando uma feature em pedaços menores. No primeiro exemplo, os pedaços menores seguem o padrão de histórias de usuário, enquanto no segundo, os pedaços menores são descritos como tarefas.



Exemplo 1: features e histórias do usuário

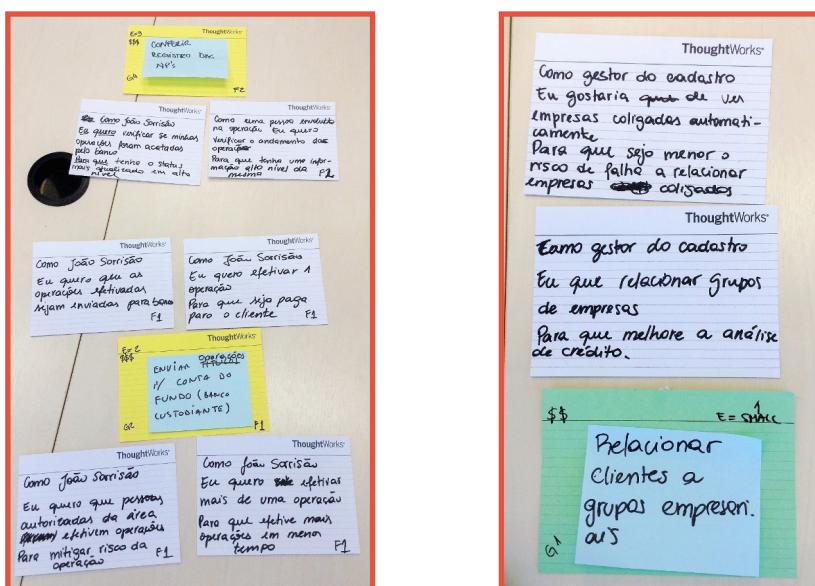


Exemplo 2: features e tarefas

No restante deste capítulo, vou chamar de tarefas os pedaços menores de uma feature. Durante o passo 3, faça uma marcação tanto no cartão da feature, quanto nos cartões das tarefas de cada uma. Por exemplo, marque F1 para todas tarefas da feature 1, F2 para as da feature 2, e assim por diante.

Nas atividades a seguir, os cartões se moverão, e tal marcação será utilizada para reagrupar as features a seus pedaços menores.

As fotos a seguir apresentam alguns exemplos de features que foram detalhadas em pedaços menores.



Exemplos de features e tarefas

Ao final dessa atividade, as features selecionadas como amostra estarão detalhadas com suas várias tarefas.

ESTIMATIVA COMPARATIVA

Esta atividade é usada para o entendimento do esforço relativo das tarefas.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Em uma canvas comum (tipicamente, uma mesa ou no chão), identifique um extremo como sendo + (mais), e outro como sendo – (menos);
- 2 Selecione duas tarefas e faça a seguinte pergunta: *Como essa tarefa compara-se (em esforço) com esta outra? Mais, menos ou parecido?*;
- 3 Coloque ambas as tarefas no canvas, indicando como se comparam em relação ao nível de esforço. Coloque uma ao lado da outra, caso ambas exigirem o mesmo nível, ou uma abaixo da outra, caso uma requeira mais esforço;

4

Enquanto houver tarefas a serem comparadas, coloque-as no canvas ao lado de uma outra e repita os passos 2 e 3.

Ao final da atividade, todas as tarefas estarão no canvas, onde podem ser compreendidas em relação ao nível de esforço e como se compararam umas com as outras.

DEFININDO TAMANHOS

Esta atividade é muito simples e essencial para ser efetiva com o tempo e gerar números para cálculo.

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

1

Escreva em post-it os seguintes tamanhos de camisa: pequeno, médio, grande e extragrande;

2

Coloque essa marcações de tamanho no canvas, sendo o pequeno mais próximo à extremidade de menos esforço e o extragrande mais próximo à extremidade de mais esforço;

3

Defina as demarcações entre os tamanhos e reposicione as tarefas para ficar claro seu tamanho.



Exemplo de resultado

No final, cada tarefa estará associada a um tamanho de camisa.

ENTENDENDO CUSTO E TEMPO

Esta atividade é essencial para gerar números para cálculo de custo e tempo para cada onda, bem como para todos MVPs.

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.



Exemplo de resultado

Ao final da atividade, todas as tarefas possuirão uma estimativa de tempo e custo. Por exemplo, o resultado mostrado na figura anterior foi obtido em uma instância dessa atividade: um dia para tarefas pequenas, três dias para médias, e quatro para tarefas grandes.

As respostas de tempo vão influenciar o resultado final. Por isso, seja

bem enfático em relação à pergunta. Se possível, compare com trabalhos passados, e tente entender a motivação e a capacidade das pessoas respondendo tal pergunta.

Desenvolvedores não gostam de responder tal pergunta:

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 uma tarefa, reescreva-a e considere quebrá-la em pedaços ainda menores.

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

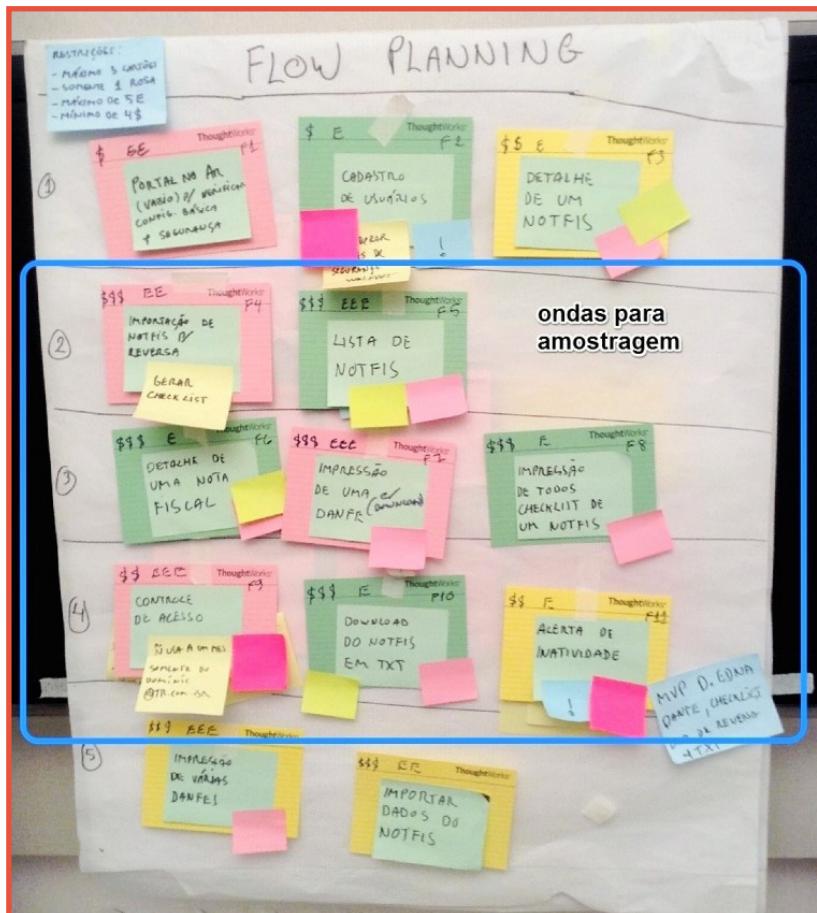
Considere um par de desenvolvedores. Um sabe mais do negócio, outro menos. Um mais sênior, outro mais júnior. Um mais experiente na tecnologia, outro mais novato. Quanto tempo leva para um par de desenvolvedores completar tal tarefa?

Na minha experiência, todos ficam mais à vontade dando tal resposta considerando pares de desenvolvedores atuando juntos 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 feature, e com isso somamos a duração prevista por features de cada onda escolhida do canvas MVP. Dessa forma, chegamos a uma média de esforço para cada onda, definido por pessoa e por unidade de tempo.

As duas fotos a seguir demonstram como o cálculo foi realizado para um time. Elas mostram, respectivamente, as ondas escolhidas para amostragem e o cálculo realizado para obter a média do tempo estimado por onda.



Ondas para amostragem

Note na foto anterior que as ondas 2, 3 e 4 foram selecionadas para amostragem. Com isso, as features detalhadas em tarefas foram: F4 e F5 (onda 2); F5, F6 e F7 (onda 3); e F9, F10 e F11 (onda 4).

F4	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	2	5 $\frac{1}{2}$)	11 d
F5	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	2	5 $\frac{1}{2}$)	11 d
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			$6 \frac{3}{4}$)	$11 \frac{1}{2}$ d
F8	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2			$3 \frac{1}{4}$		
F9	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$2 \frac{1}{4}$)	
F10	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2	$3 \frac{3}{4}$)	$9 \frac{1}{4}$ d
F11	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	$\frac{1}{2}$	2		3		do um par de DEV.

Tirando a média

Essa foto mostra o cálculo realizado para obter a média do tempo estimado por onda. Cada tarefa foi estimada em dias para um par de desenvolvedores. Nela, cada linha mostra o somatório da duração prevista das tarefas de uma feature.

Realizando o somatório de tarefas por feature, e depois de features por onda, o time alcançou os valores de 11 dias, $11 \frac{1}{2}$ dias e 9 dias, respectivamente para as ondas 2, 3 e 4. Logo, a média usada para tal time foi de 11 dias para um par de desenvolvedores por onda.

Na sequência, outro exemplo de resultado para outro time.



Outro exemplo de resultado

Nessa foto, a média resultante foi de 20 unidades. Note o cálculo em post-it rosa do lado esquerdo, de três ondas de amostra.

Nesse time, a unidade utilizada era um par de desenvolvedores por dia. Com essa informação, ficou fácil calcular o esforço, tempo e custo de cada onda.



Podemos escolher trabalhar com um par de desenvolvedores e entregar uma onda de features em, aproximadamente, um mês (ou 20 dias úteis). Outra opção seria dobrar o custo mensal, tendo dois pares de desenvolvedores entregando, aproximadamente, duas ondas mensais.

O CANVAS MVP



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

O canvas MVP foi concebido como uma atividade da Inception Enxuta, sendo a última atividade do Direto ao Ponto. Entretanto, pode ser utilizado independentemente da sequência do Direto ao Ponto.

Entretanto, reitero que considero muito importante o alinhamento entre os participantes da Inception sobre os aspectos de produto, os objetivos, as personas, as features, as jornadas e a sequência de features 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 do Direto ao Ponto, 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 Inception Enxuta no estilo Direto ao Ponto vai precisar de mais tempo e muito mais conversa para criar um canvas MVP.

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 de um MVP em um único papel: o canvas MVP.



O canvas MVP

PASSO A PASSO DA ATIVIDADE:

- 1 Imprima o canvas MVP 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 arquivo do canvas MVP para impressão está disponível em: <http://www.caroli.org/o-canvas-mvp/>.

O canvas MVP é dividido em sete blocos. A seguir, veja as perguntas que devem ser respondidas em cada bloco:

- **Visão do MVP** — Qual é a visão para este MVP?
- **Métricas para validar as hipóteses do negócio** — Como podemos medir os resultados deste MVP?
- **Resultado esperado** — Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?
- **Funcionalidades** — O que vamos construir neste MVP? Que ações serão simplificadas ou melhoradas nele?
- **Personas & Plataformas** — Para quem é este MVP? Em que plataforma estará disponível?

- **Jornadas** — Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?
- **Custo & Cronograma** — Qual é o custo e a data prevista para a entrega deste MVP?

O SEQUENCIADOR DE FEATURES E O CANVAS MVP

O Sequenciador de features auxilia na organização e na visualização das funcionalidades e na sequência de liberação de entrega incremental do produto mínimo e viável, o MVP. Ele organiza e planeja entregas do produto além do primeiro MVP.

Além de mostrar os cartões de funcionalidades ordenados, o Sequenciador mostra claramente o agrupamento de funcionalidades para cada MVP. Isso é representado por post-its colados nele, delimitando o MVP1, o MVP2 e assim por diante.



Exemplo: Canvas MVP1 e Canvas MVP 2 ao lado do Sequenciador de features

Se você usou o Sequenciador de features e marcou nele um, dois ou três MVPs, sugiro que imprima três canvas MVP e preencha um para cada MVP identificado no Sequenciador. Porém, se você usou o Sequenciador de features e nele há muitos MVPs, também sugiro que imprima três canvas e somente preencha três canvas MVP para os três primeiros MVPs, respectivamente.

O fato é que estamos trabalhando com MVP, e não queremos ir longe demais. Talvez o Sequenciador de features tenha muitas features e, ao ordená-las e agrupá-las, tenham surgidos alguns MVPs. Isso acontece porque, geralmente, os participantes da Inception do produto primeiro pensam de forma mais abrangente, para depois tentar

determinar a sequência dos entregáveis mínimos e viáveis. E o Sequenciador de features demonstra claramente o pensamento coletivo sobre a evolução do produto via MVPs.

Mas isso é somente um mapeamento, um plano que criamos de acordo com o entendimento atual. Essa sequência é criada assumindo que os primeiros MVPs alcancem o que estamos buscando deles. Porém, não se iluda. O aprendizado com o MVP 1 e depois com o MVP 2 vai trazer novos esclarecimentos. A equipe vai ter de repensar seu produto e os próximos MVPs com suas features.

Fazer um canvas MVP e guardá-lo no armário seria um desperdício. Faça um, dois, no máximo três, mas não mais que isso. A figura do exemplo é um caso real: aquela equipe apenas criou dois canvas MVP para os dois primeiros MVPs. 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.

PERSONAS E PLATAFORMAS

Os participantes da Inception Enxuta Direto ao Ponto já pensaram sobre o MVP e suas funcionalidades. Também já realizaram a atividade sobre persona e, provavelmente, fizeram considerações sobre elas para decidir sobre os MVPs.

Mas, ao preencherem o **bloco personas e plataformas** no canvas MVP, estarão demonstrando suas decisões de forma direta. No momento de preencher o canvas MVP, a indagação sobre personas é diferente da reflexão sobre personas no início da Inception. Não estamos mais conversando sobre as personas do produto como um todo, estamos sendo mais específicos.



Sobre este MVP, para quem é? Em que plataforma estará disponível?

Ao responder essas perguntas, o grupo deve conversar sobre a liberação do MVP e como minimizar os seus riscos. Por exemplo, o grupo pode decidir que um MVP fica restrito a um grupo mais reduzido de pessoas, e que o mesmo conjunto de funcionalidades somente será liberado para um grupo mais abrangente depois da verificação do resultado esperado.

O mesmo tipo de raciocínio se aplica para plataforma. Por exemplo, o grupo pode decidir que um MVP fica restrito a uma plataforma mobile e que o mesmo conjunto de funcionalidades somente é liberado para outra(s) plataforma(s) depois da verificação do resultado esperado.

JORNADAS E FUNCIONALIDADES

Quais funcionalidades compõem este MVP?

O **bloco funcionalidades** deve responder tal pergunta. O Sequenciador de features já possui tal informação. Entretanto, durante a exploração do canvas MVP, podem acontecer ajustes, alterações e novas conversas. Esse é o momento de olhar mais uma vez para as funcionalidades listadas para o MVP: esse é realmente o mínimo? Isso faz o produto viável?

Quais jornadas são atendidas ou melhoradas com este MVP?

O **bloco jornadas** deve responder tal pergunta. Se o grupo passou pela Inception Direto ao Ponto, as jornadas ainda estão visíveis e demonstram as personas e funcionalidades mapeadas nelas. Mas, mesmo que o grupo não tenha as jornadas visíveis, a pergunta deve ser feita e a informação sobre as jornadas atendidas deve ser explicitada no canvas.

CUSTO E CRONOGRAMA PARA O MVP

Além dos loops do *Lean Startup* e do *Design Thinking*, o canvas MVP deve mostrar claramente a direção do negócio. Para tanto, é necessário responder estas duas perguntas sobre o negócio:

- Qual a visão para este MVP?
- Qual o custo e o cronograma para este MVP?

O **bloco visão do MVP** e o **bloco custo e o cronograma** devem responder tais perguntas. O capítulo anterior demonstra um cálculo por amostragem para auxiliar no entendimento de esforço, tempo e custo associados 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 associadas a este trabalho? Algum outro gasto? Considere as respostas destas perguntas para detalhar o custo do MVP.

Por vezes, associada à pergunta de custo, vem também a pergunta sobre o cronograma. Se esse não for o seu caso, desconsidere essa questão. Mas, se for, defina-a com clareza. Novamente, o cálculo por amostragem apresentado no capítulo anterior ajuda com o entendimento do tempo para criar as funcionalidades do MVP. Além dessas, o que mais é necessário para o MVP? Existe alguma dependência

externa? Tem alguma data ou tempo para isso acontecer? Considere as respostas destas perguntas para criar o cronograma do MVP.

VISÃO DO MVP E DECISÕES BASEADAS EM HIPÓTESES

Design centrado no usuário: é isso que queremos. Para criar o MVP, devemos considerar os usuários e as suas jornadas. Devemos trabalhar nas ações que melhoram ou simplificam suas vidas.

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

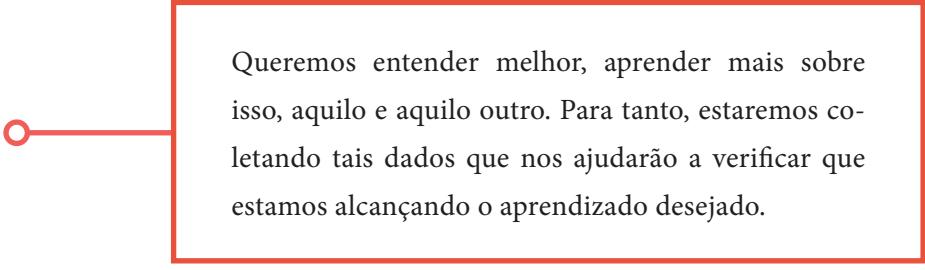
Depois de definir as funcionalidades do MVP, devemos conectá-lo aos resultados esperados e às hipóteses do negócio. O modelo a seguir auxilia com tal declaração:

- Nós acreditamos que... **[visão do MVP]**
- Vai conseguir... **[resultado esperado]**
- Saberemos que isso aconteceu com base em...
- **[métricas para validar as hipóteses do negócio]**

Tal modelo é uma adaptação do modelo de Jeff Gothelf para o desenvolvimento orientado a hipóteses (GOTHELF; SEIDEN, 2013).

A equipe precisa preencher este modelo, 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.

Não crie funcionalidades para um produto se você não souber descrever o que espera como resultado e como medir tais resultados. Cabe ressaltar que aprendizado também é um resultado. Mas, para termos aprendizado, precisamos, pelo menos, declarar isso: o resultado esperado é o aprendizado.



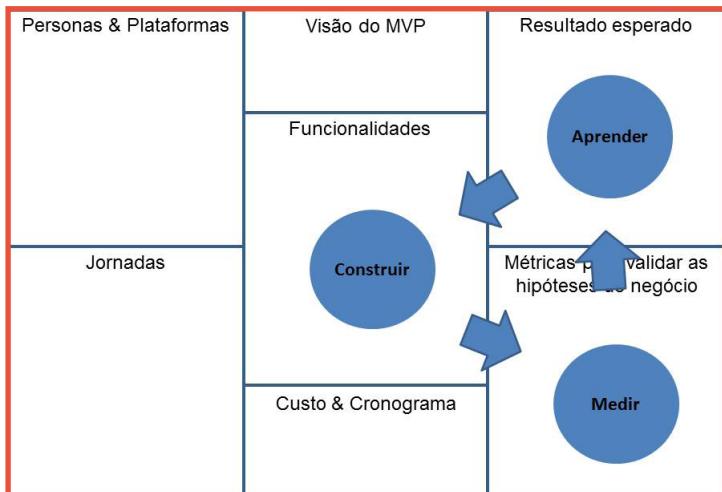
Queremos entender melhor, aprender mais sobre isso, aquilo e aquilo outro. Para tanto, estaremos coletando tais dados que nos ajudarão a verificar que estamos alcançando o aprendizado desejado.

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

A ESTRATÉGIA DO MVP

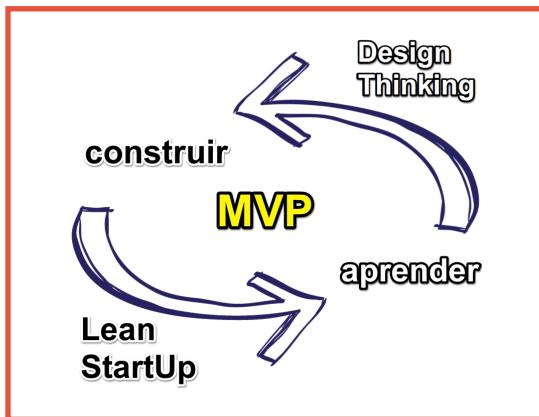
O canvas MVP é uma ferramenta para validar ideias de produtos. É um quadro visual que auxilia um grupo de pessoas a alinhar e a definir a estratégia do MVP. O canvas possui elementos que descrevem: a visão do MVP, as hipóteses de negócios com suas métricas, as personas e suas jornadas, as funcionalidades e o custo e cronograma para sua criação.

Do Lean Startup, temos o loop *construir-medir-aprender*. Este loop está representado pelos blocos **funcionalidades, resultados esperados e métricas para validação das hipóteses**. Eles respondem as seguintes perguntas: o que vamos construir neste MVP? Como medimos os resultados deste MVP? Que aprendizado ou resultado estamos buscando neste MVP?



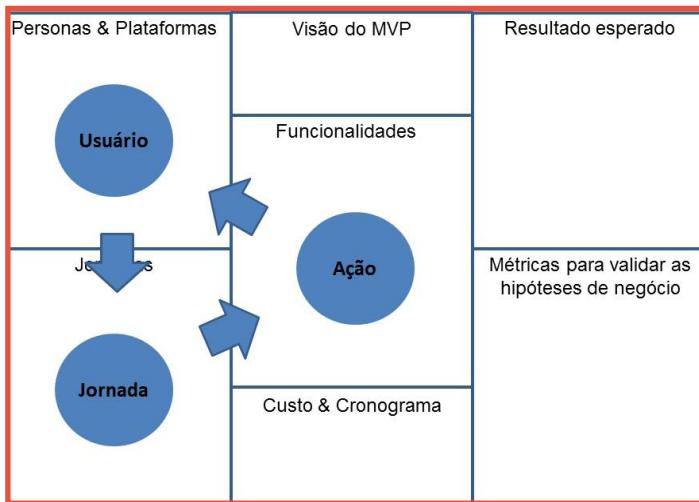
Canvas MVP e o loop construir-medir-aprender

O loop *construir-medir-aprender* parece direto, mas é difícil colocá-lo em prática devido à sua combinação de uma abordagem científica (construir para aprender) com uma mentalidade de engenharia (aprender para construir). Para auxiliar na compreensão e na construção do MVP, complementamos este com outro loop: *usuário-jornada-ação*, o qual traz uma abordagem de Design Thinking com foco no aprendizado sobre as personas e as suas jornadas.



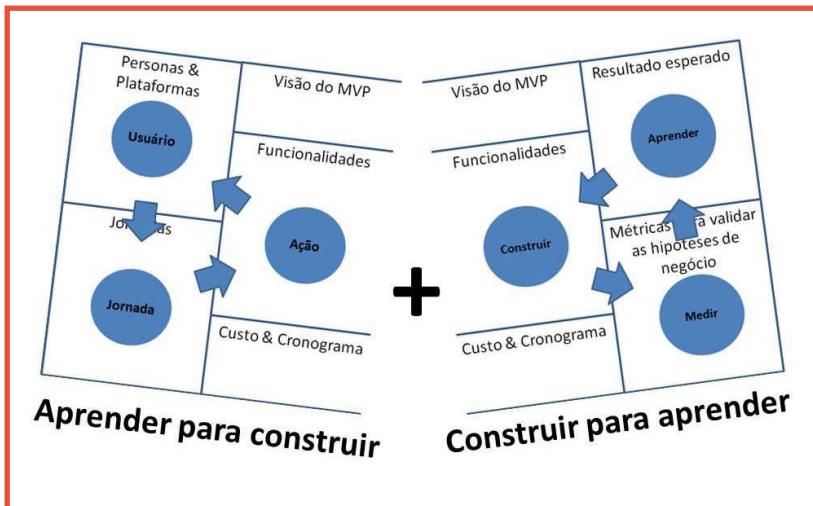
Construir para aprender ou aprender para construir

Para quem é este MVP? Qual jornada será melhorada neste MVP? Que ação será simplificada ou melhorada neste 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 — do Lean Startup, o loop *construir-medir-aprender*, e do Design Thinking, o loop *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:

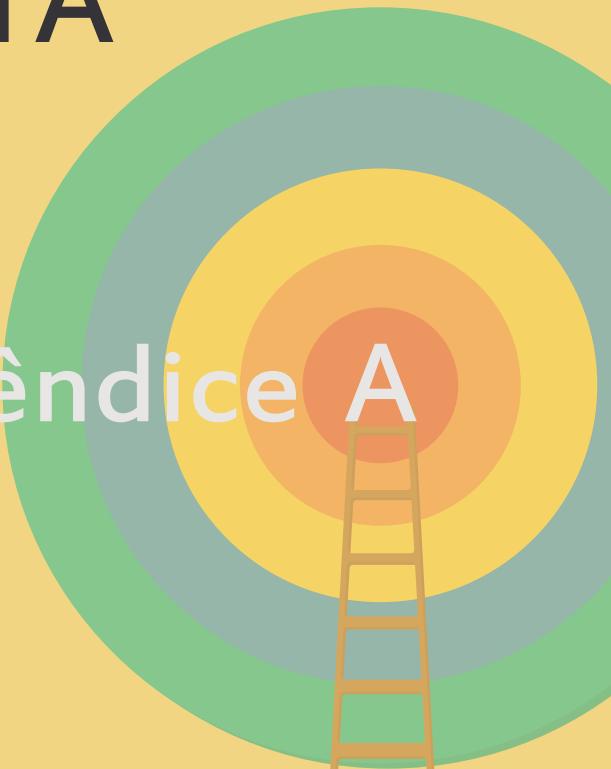
- O que vamos **construir** neste MVP?; e
- Que **ações** serão simplificadas ou melhoradas neste MVP?

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** está localizado no centro do canvas, representando o seu ponto central.

EXEMPLO DE INCEPTION ENXUTA

apêndice A



“Gostaria de ver um exemplo completo de uma Inception Enxuta”. Este foi um pedido recorrente que recebi de leitores deste livro. Imagino que a leitura seja mais fácil para quem já participou de um workshop, ou de uma Inception no estilo **Direto ao Ponto**. Por mais que o livro explique os itens da receita e o passo a passo de cada atividade, entendo que ainda seja válido demonstrar um exemplo completo. É como seguir uma receita para fazer um *brownie* especial de chocolate após ter experimentado o tal *brownie* especial de chocolate. É isto que venho compartilhar neste capítulo.

Por motivos de confidencialidade das empresas que me contrataram para facilitar as tais Inceptions Enxutas, não posso compartilhar o resultado das atividades para os seus produtos. Muitos deles 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. Este produto enxuto foi idealizado durante um workshop Direto Ao Ponto em uma conferência nacional. Como havia mais de 20 participantes, o produto foi idealizado e compartilhado entre todos os presentes.

Como o workshop duraria 8 horas, a agenda semanal típica de uma Inception Enxuta foi compactada de forma a caber em poucas horas. A agenda burn-up foi essencial para manter todos alinhados sobre quão rápido seria o ritmo que teríamos que seguir para aquele evento.

Reitero que o conteúdo e fotos que seguem é de um exemplo ilustrativo realizado em um dia, portanto, provavelmente reduzido na quantidade de artefatos gerados: personas, jornadas, e funcionalidades. O objetivo era alcançar o mínimo necessário para cada atividade, de modo a demonstrar a técnica Direto ao Ponto, e simular o ambiente colaborativo de Inceptions.

INTRODUÇÃO

O dia começou com um quebra-gelo. Utilizei o *Zip Zap Zoom*. Isso durou menos de dez minutos e foi bastante útil para compartilhar os nomes. Começamos o dia com bastante energia e dando boas risadas.

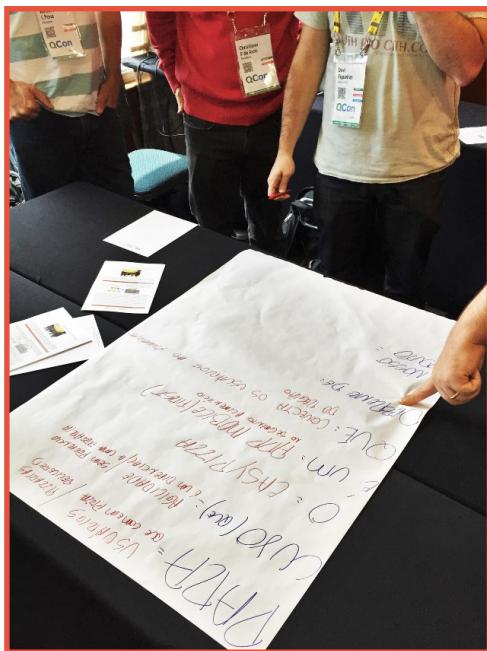
KICK-OFF

Em vez do kick off típico, geralmente realizado por stakeholders falando sobre o produto ou ideia a ser concebida durante a Inception Enxuta, o kick off do workshop de simulação teve outro estilo. Perguntei aos participantes quem tinha ideia de produto e queria explorá-lo como exemplo do workshop durante o dia. Três ideias foram apresentadas, e em seguida todos participantes votaram em qual queriam utilizar.

VISÃO DO PRODUTO

O produto mais votado era um app para peladeiros. Aquelas pessoas que gostam de jogar futebol com seus amigos do trabalho, da academia, ou de algum grupo que esteja marcando uma *pelada*.

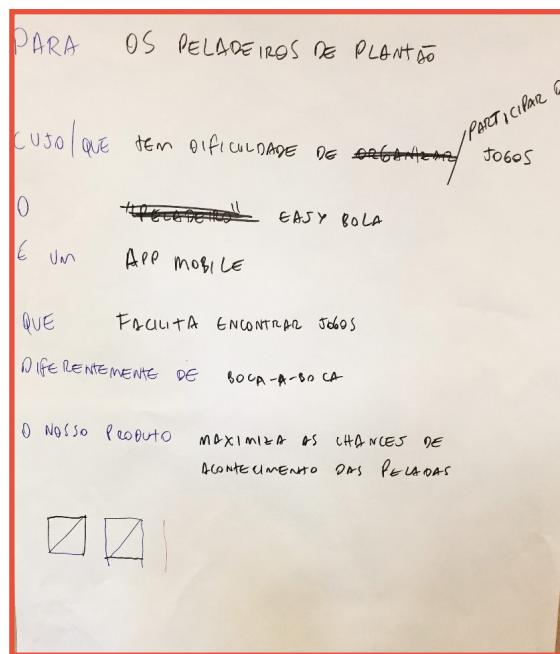
Para ajudar os três idealizadores a descrever suas ideias, fomentar a participação de todos, e prover uma votação com um bom entendimento de cada opção, utilizamos o template de visão do produto para cada ideia de produto, em grupos de sete pessoas. A seguir, uma foto de um grupo enquanto escrevia a visão do seu produto.



Escrevendo a visão do produto

- Para os peladeiros
- Que têm dificuldade de encontrar partidas de futebol
- O easy-bola
- É um app mobile
- Que facilita encontrar jogos
- Diferentemente do boca a boca
- O nosso produto maximiza as chances do acontecimento das peladas

Este é o resultado da visão do produto para a ideia do app para peladeiros. A seguir, veja a foto do resultado:



A visão do produto: o easy-bola

As seguintes atividades neste capítulo são sobre o easy-bola. Tais atividades ajudam com o entendimento do produto enxuto, dos MVPs a serem construídos para a criação e validação desta app mobile.

O PRODUTO É - NÃO É - FAZ - NÃO FAZ

Na sequência, foi realizada a atividade *É - Não é - Faz - Não faz* para ajudar com a definição do easy-bola. Isso ajudou a esclarecer mais sobre a ideia do produto, focando em MVP e eliminando um excesso inicial de funcionalidades. Neste momento surgiram conversas importantes como:

- Essa app será gratuita.
- Não vai ter site ou versão online.
- Geolocation é muito interessante.
- Essa app não cria times, gerencia pagamentos, ou organiza campeonatos.

Veja uma foto do resultado desta atividade:



O easy-bola: É - Não é - Faz - Não faz

Veja a transcrição dos textos nos post-its da foto:

O produto é...

- app
- app mobile
- multiplataforma
- facilitador para organizar peladas
- gratuito
- gratuito

O produto não é...

- FB, Twitter, Whatsapp
- site
- site
- não é chat
- messenger (chat)

O produto faz...

- marca jogos (agenda)
- agenda quadras
- lista partidas
- localiza peladas próximas
- geolocalização
- avisos sobre ocorrências
- notifica usuários
- rating usuário
- guarda reputação

O produto não faz...

- organiza jogos
- define times por ordem de pedido
- organiza jogos e times
- cria times
- gerencia pagamentos
- pagamento online da pelada
- não faz jogos privados
- não organiza campeonatos
- campeonatos

ESCLARECENDO OBJETIVOS

Após as atividades *Visão do Produto* e *O Produto É - Não é - Faz - Não faz*, realizamos a atividade para esclarecer os objetivos do produto. Neste momento, foi solicitado a todos os participantes que compartilhassem o entendimento que tinham para os três principais objetivos do produto. Cada um escreveu três post-its. Ao recolhê-los e colocá-los em grupos de afinidade, foram identificados três principais objetivos para o produto:

- Encontrar peladas
- Divulgação

IDENTIFICANDO PERSONAS

Após um bom entendimento do produto, foi a hora de mudar o foco e buscar um bom entendimento em relação às personas, os usuá-
rio do sistema. Para isso, utilizamos o template dos quadrantes para
identificar os tipos de personas. Com tal template, criamos apelidos
para cada tipo, descrevemos seus respectivos perfis, suas caracterís-
ticas comportamentais e suas necessidades específicas. Mesmo com
o tempo curto, todos os participantes participaram de grupos que
criaram personas enquanto se divertiam com suas descrições, apeli-
dos e desenhos.

Segue uma foto de um grupo de participantes descrevendo uma
persona.



Participantes utilizando o template para identificar personas

Para criarem as personas, os 20 participantes foram divididos em 3 grupos menores.

Cada grupo criou duas ou três personas, e apresentou-as aos outros. Em seguida, personas duplicadas (ou muito parecidas) foram descartadas, e todos participantes votaram nas top quatro para o produto.

Segue a transcrição do texto da persona mais votada: **o gordinho bom de bola.**



Apelido

Gordinho bom de bola

Perfil

28 anos

casado

jogador frustrado

bancário

formado

Comportamento

reclamão

competitivo

assíduo

exigente com a quadra

passa horas nas redes sociais

Necessidade

jogar toda semana com qualquer pessoa e local

mas procura partidas de alto nível

jogar à noite nos fins de semana

DESCOBRINDO AS FEATURES

Após termos evoluído no produto, objetivos e personas, foi chegada a hora de pensar e deixar surgir as features (funcionalidades previstas para o produto enxuto). Para isso, utilizamos a atividade *Descobrindo as features*.

A foto a seguir demonstra a atividade em execução.



Descobrindo as features

Des-Cobrir. Features são descobertas. Elas já apareceram várias vezes em conversas anteriores. Agora realmente é o momento de descobri-las.

Note que os objetivos estão no canvas como títulos de colunas; enquanto as personas estão como títulos de linhas. Isso forma o canvas para que as features sejam descobertas. Com isso, o facilitador pode promover um brainstorm sobre as features:

O que precisa ter no sistema para que tal persona alcance tal objetivo?

Com essa pergunta, a discussão é guiada para que se descubram quais features são necessárias para atender objetivos e personas. Elas são anotadas em post-it e colocadas no canvas. A pergunta é repetida para cada combinação de persona e objetivo, com isso, priorizamos os principais objetivos e as principais personas.

Segue a transcrição dos post-its de features:

- consulta de peladas com geolocation
- consulta de peladas sem geolocation
- classificação de quadras
- rankear um jogador
- detalhamento da pelada (local, horário e data)
- ranking dos jogadores (visualização)
- detalhes financeiros da pelada
- cadastro do peladeiro
- cadastro da pelada
- convidar amigo para pelada

filtro detalhado
módulo de notificação
confirmação de presença
notificação de pelada confirmada
notificação de pelada cancelada
cancelar presença
cancelar pelada

FEATURES MAIS BEM COMPREENDIDAS

As features foram descobertas, entretanto foram aceitas sem ressalvas, sem perder muito tempo entendendo-as em detalhes, fazendo anotações e conversando sobre incertezas, esforço 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. As atividades e gráficos *Entendimento técnico* e *entendimento de negócio* e *Esforço e valor de negócio* buscam tais informações de forma rápida e eficiente.



Gráficos lado-a-lado das atividades *Entendimento técnico e Entendimento de negócio* e *Esforço e valor de negócio*

Cada feature passa por cada gráfico, e com isso ganha marcações de nível de incerteza, esforço e valor de negócio. No gráfico à esquerda na foto, a feature recebe uma cor. No gráfico à direita da foto, a feature recebe marcações de valor e esforço. Além dessas, todas e quaisquer informações extras sobre a feature são escritas em post-it e colocadas na parte de trás do cartão da feature. Estes são dois exemplos de anotações: (1) usar lib da Google para geolocation, e (2) assumir que somente vai funcionar para mobile mais moderno.

Segue a foto com o resultado desta atividade, agora com as features e suas marcações no canvas de objetivos, personas, e features.



Features mais bem compreendidas

Nesta foto, a cor no cartão da feature representa o nível de incerteza da feature: vermelho para um nível de incerteza alto, amarelo para médio e verde para baixo. Enquanto isso, marcações de valor de negócio e esforço variam em uma escala de uma, duas ou três vezes comparativamente; ou seja \$, \$\$, \$\$\$ para valor de negócio respectivamente alto, muito alto e altíssimo, e E, EE, e EEE para esforço respectivamente baixo, médio e alto. As cores e marcações nas features ajudaram os participantes nas atividades subsequentes para priorizar, estimar e planejar os MVPs.

Segue a transcrição dos post-its de features, agora com seus níveis de incerteza, esforço e valor de negócios.

Feature	Incerteza	Esforço	Valor Neg
consulta de peladas com geolocation	média	médio	altíssimo
consulta de peladas sem geolocation	baixa	baixo	muito alto
classificação de quadras	baixa	baixo	alto
rankear um jogador	alta	médio	alto
detalhamento da pelada (local, horário e data)	baixa	baixo	muito alto
ranking dos jogadores (visualização)	média	médio	alto
detalhes financeiros da pelada	baixa	baixo	muito alto
cadastro do peladeiro	baixa	baixo	alto
cadastro da pelada	baixa	baixo	altíssimo
convidar amigo para pelada	média	médio	muito alto
filtro detalhado	baixa	médio	muito alto
módulo de notificação	alta	alto	alto
confirmação de presença	baixa	baixo	altíssimo
notificação de pelada confirmada	baixa	médio	altíssimo
notificação de pelada cancelada	baixa	médio	altíssimo
cancelar presença	baixa	baixo	altíssimo
cancelar pelada	baixa	médio	altíssimo

DESCREVENDO JORNADAS

Neste momento retornamos à perspectiva das personas, agora focando nas suas jornadas, o passo a passo realizado para alcançar um objetivo. Os participantes foram novamente separados em grupos. Cada grupo selecionou uma persona, e identificou os principais cenários para tal persona alcançar seus principais objetivos. O passo a passo de cada um foi descrito com post-its colados em um flipchart.

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

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

A seguir, a foto de um grupo descrevendo uma jornada enquanto compara funcionalidades de outros apps mobile.



Grupo descrevendo o passo a passo de uma jornada

Seguem dois exemplos de jornadas:

Gordinho bom de bola: cadastrá uma pelada

1. acorda cedo para o trabalho
2. exagera no café da manhã
3. chega ao trabalho às 9:00 am
4. durante uma reunião decide fazer alguma atividade física
5. no almoço convence um amigo do trabalho a jogar futebol no fim do dia
6. liga e reserva uma quadra
7. abre o easy-bola
8. cadastrá a pelada para 8:00 pm naquele mesmo dia
9. coloca informação da quadra
10. envia convite para os amigos

Amigo do trampo: aceita convite para uma pelada

1. acorda atrasado para o trabalho
2. come uma barra de cereal no metrô
3. chega no trabalho as 9:30 am
4. vai para a academia na hora do almoço
5. durante uma reunião, recebe uma notificação do easy-bola
6. verifica as informações da pelada
7. verifica a classificação da quadra
8. confirma sua presença na pelada
9. sai da reunião para outra reunião
10. às 5:14 pm recebe a confirmação da pelada

FEATURES NAS JORNADAS

Note que alguns dos passos das jornadas descritas 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 aqui, comparando esses pontos de contato com o produto com as features e suas informações.

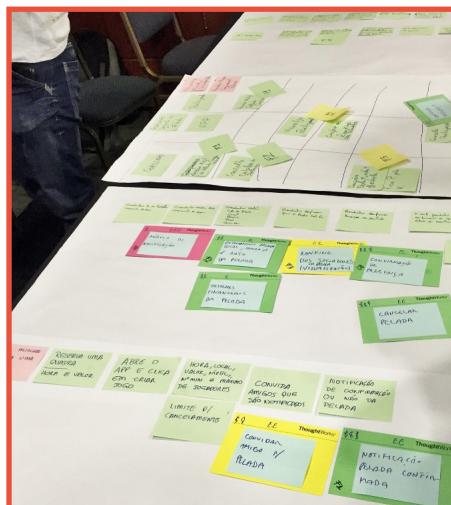
A foto a seguir mostra duas ações: (1) a busca do cartão de feature da

parede, e (2) a sua colocação junto ao passo de uma jornada.



Colocando a feature no passo de uma jornada

Note na foto a seguir as jornadas, agora com as features em cartões coloridos e marcações identificando esforço e valor.



As jornadas, agora com as features

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

Amigo do trampo: aceita convite para uma pelada

Passo	Feature
acorda atrasado para o trabalho	-
come uma barra de cereal no metrô	-
chega ao trabalho às 9:30 am	-
vai para a academia na hora do almoço	-
durante uma reunião, recebe uma notificação do easy-bola	módulo de notificação
verifica as informações da pelada	detalhamento da pelada (local, horário e data)
verifica a classificação da quadra	classificação de quadras
confirma sua presença na pelada	confirmação de presença
sai da reunião para outra reunião	-
às 5:14 pm recebe a confirmação da pelada	notificação de pelada confirmada

O SEQUENCIADOR DE FEATURES

Enfim, chegamos ao momento de decidir MVPs. Este é o momento em que toda a análise até o momento (produto, personas, features e jornadas) é colocada à prova perante um canvas de regras simples e

essenciais para organizar e visualizar as features e sua relação com os MVPs.

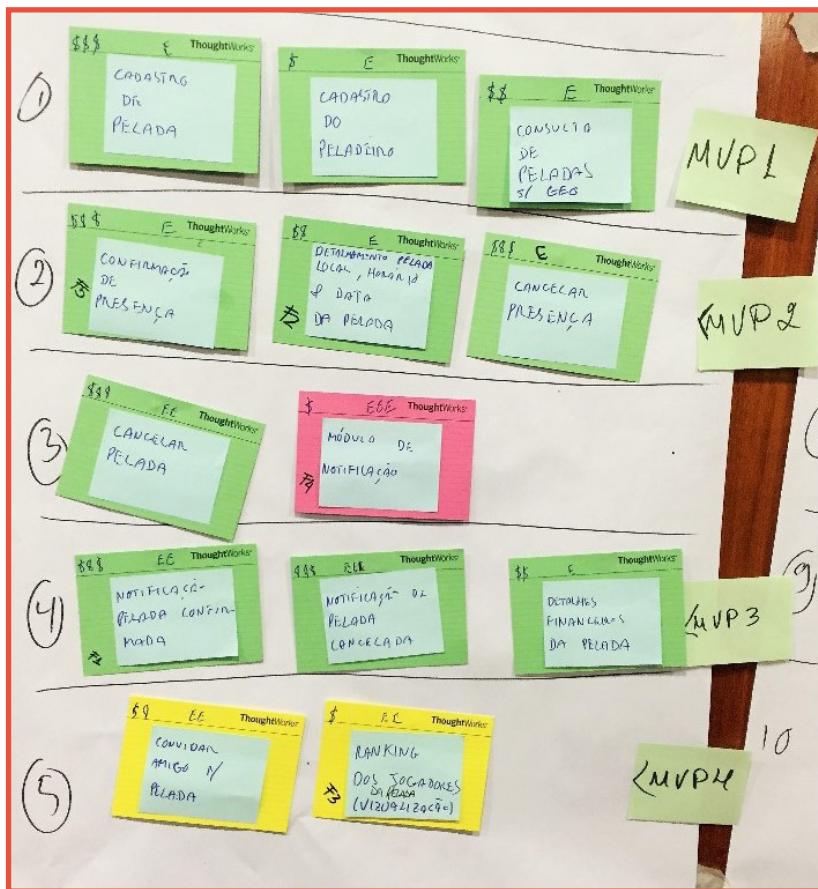
Como facilitador, descrevi as regras do Sequenciador de features, e deixei os participantes a vontade para organizar as features nele. A foto a seguir mostra todos participantes envolvidos buscando features nas jornadas e colocando-as no Sequenciador.



Buscando features das jornadas para o Sequenciador

Enquanto os participantes escolhiam e ordenavam as features no Sequenciador, escrevi em alguns post-its: MVP1, MVP2, MVP3, e assim sucessivamente. Pedi que eles verificassem quando uma composição de features alcançava uma versão simples do produto que poderia ser disponibilizada. Caso positivo, um post-it era colocado ao lado direito do flipchart identificando as features de um MVP.

Veja a foto com o resultado do Sequenciador de features:



O Sequenciador de features do easy-bola

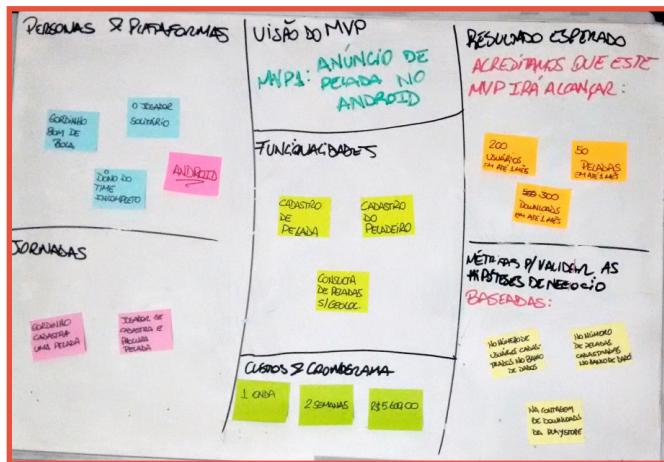
Segue a transcrição do Sequenciador de features do easy-bola apresentado na foto, com seus MVPs identificados e suas respectivas features.

Feature	MVP
cadastro da pelada	1
cadastro do peladeiro	1
consulta de peladas sem geolocation	1
confirmação de presença	2
detalhamento da pelada (local, horário e data)	2
cancelar presença	2
cancelar pelada	3
módulo de notificação	3
notificação de pelada confirmada	3
notificação de pelada cancelada	3
detalhes financeiros da pelada	3
convidar amigo para pelada	4
ranking dos jogadores (visualização)	4

O CANVAS MVP

Após a decisão sobre os MVPs no Sequenciador de features, chegou a hora de detalhar o primeiro MVP. Para tanto, utilizamos o canvas MVP.

Segue a foto com o resultado do canvas MVP para o MVP1.



Canvas MVP – EasyBola MVP1

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

Visão do MVP

MVP1: anúncio de pelada no Android

Personas & Plataformas

Gordinho bom de bola

O jogador solitário

O dono do time incompleto

Android

Jornadas

Gordinho cadastra uma pelada

Jogador se cadastra e procura uma pelada

Funcionalidades

Cadastro de pelada

Cadastro do peladeiro

Consulta de peladas sem Geolocation

Resultado esperado

200 usuários em até um mês

50 peladas 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 peladas cadastradas no banco de dados

Número de contagem de downloads no Play Store

Custos & Cronograma

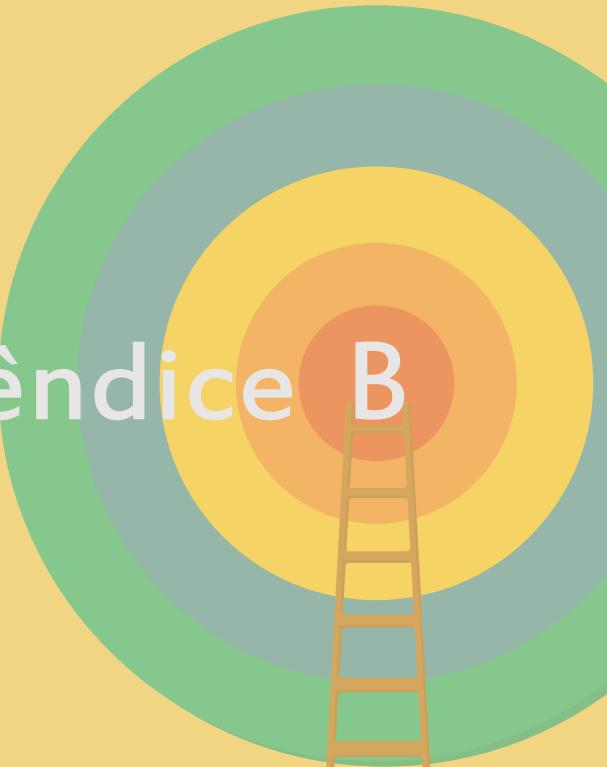
1 onda

2 semanas

R\$5.600,00

GLOSSÁRIO

apêndice B



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

Essa lista deve estar visível durante o workshop de Inception. Sugiro que imprima esse glossário e coloque-o na parede da sala de guerra.

MVP

O produto mínimo viável – em inglês, *Minimum Viable Product* (MVP) – é a versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para o negócio. Ele 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).

VISÃO DO PRODUTO

A visão do produto é uma breve descrição de para onde você quer levar sua ideia do produto.

OBJETIVOS

Um objetivo é um resultado desejado previsto para o produto. Compreender os objetivos do produto serve como uma ferramenta eficaz para estabelecer um acordo do que ele deve ter para cumprir a *visão do produto*.

PERSONAS

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

FEATURE

Feature é um agrupamento de funcionalidades semelhantes. Isso

o ajuda com a compreensão sobre o requisito como um todo, bem como das suas partes menores e complementares. O entendimento de feature variará de time para time. O importante é que tal agrupamento faça sentido para sua equipe e que estejam alinhados com os objetivos do produto.

ENTENDIMENTO TÉCNICO DA FEATURE

O entendimento da feature de acordo com os desafios técnicos e os requisitos de infraestrutura. Se ao responder: *Você já fez isso antes? Você sabe como fazê-lo?*, você obtiver uma resposta positiva bem firme, isso indica elevado nível de entendimento técnico.

ENTENDIMENTO DE NEGÓCIO DA FEATURE

A clareza do objetivo da feature, o benefício para o negócio e o que deve ser feito. *O que fazer?* Uma resposta direta e clara indica um alto nível de concordância.

NÍVEL DE INCERTEZA DA FEATURE

O nível de incerteza da feature refere-se ao grau em que ela é incerta, a partir do ponto de vista do entendimento de negócio e do entendimento técnico. Isso é indicado pela cor do cartão de índice: verde,

amarelo ou vermelho, indicando níveis baixo, médio ou alto de incerteza, respectivamente.

ESFORÇO DA FEATURE

O nível do trabalho que precisa ser feito para a feature. O entendimento da equipe de acordo com a dificuldade e o trabalho que vai ser necessário para completá-la.

VALOR DO NEGÓCIO DA FEATURE

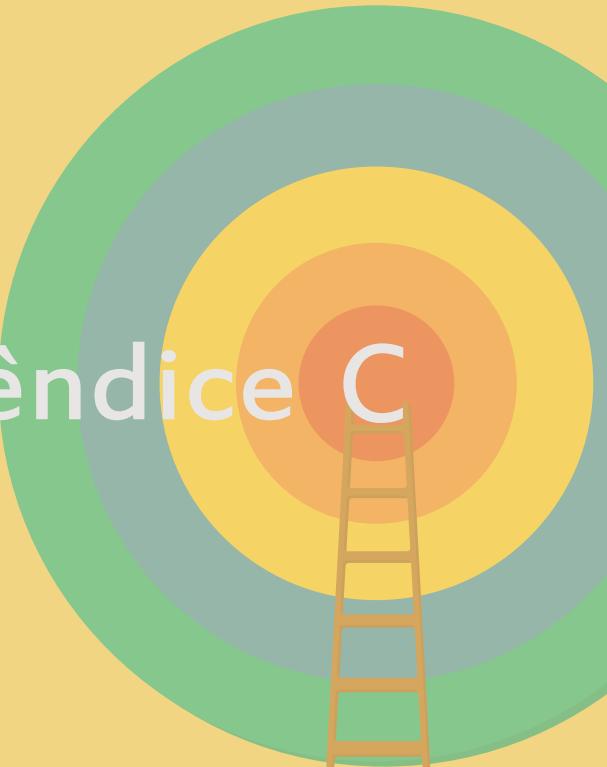
O valor de negócios associado à feature; uma medida do negócio sobre o valor previsto para ela. *Qual é o retorno no investimento – ROI (Return On Investment) – ou a economia que a feature vai trazer?* A resposta deve variar entre alto, muito alto ou altíssimo.

JORNADA

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

FACILITADOR

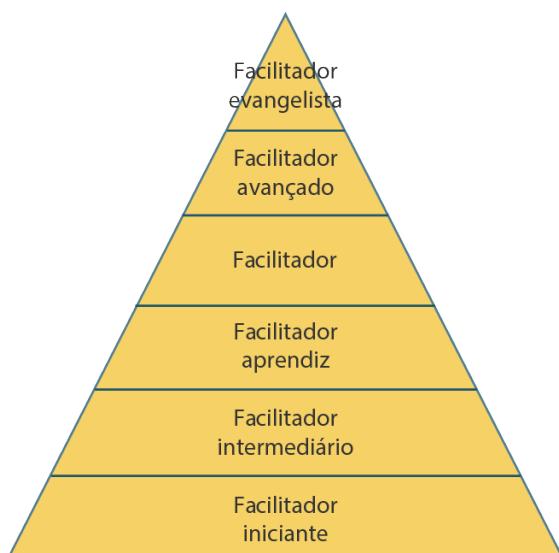
apêndice C



NÍVEIS DE COMPETÊNCIA

Este livro oferece uma receita: uma sequência de atividades a serem seguidas para alcançar a compreensão e o planejamento para construir o MVP de um produto. Assim como um livro de receitas de cozinha, isso depende do domínio de um chef. Em outras palavras, sua execução está nas mãos do nosso chef, o facilitador da Inception.

A figura a seguir identifica 6 níveis de competência para o facilitador de Inception. Essa classificação serve para alinhar as expectativas, mostrar a importância da capacidade do facilitador em aplicar as técnicas descritas neste livro e identificar o nível do facilitador atribuído para uma Inception.



- 1 **Facilitador iniciante:** pessoas que estão participando do workshop Inception pela primeira vez;
- 2 **Facilitador intermediário:** pessoas que já participaram, mas ainda não facilitaram nenhuma atividade durante um workshop Inception;
- 3 **Facilitador aprendiz:** pessoas que já participaram e facilitaram uma ou mais das atividades realizadas em workshops;
- 4 **Facilitador:** pessoas que já facilitaram um workshop e sentem-se seguras para fazê-lo;
- 5 **Facilitador avançado:** pessoas que já facilitaram pelo menos cinco workshops Inception e sentem-se seguras para serem coachs de facilitadores aprendizes;
- 6 **Facilitador evangelista:** pessoas que já facilitaram mais de dez e, atualmente, estão compartilhando as técnicas para o público interessado em workshops Inception.

AGENDA

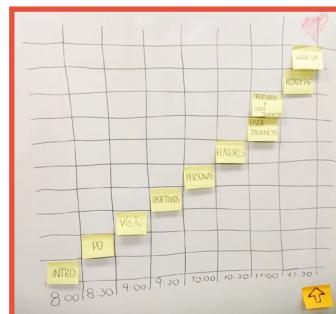
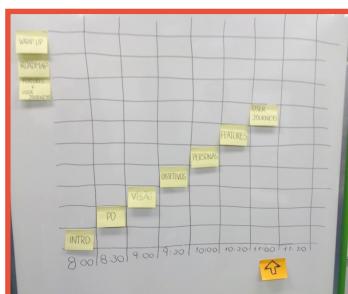
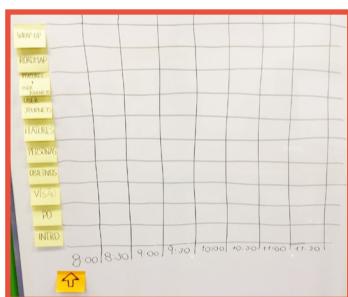
BURN-UP

apêndice D



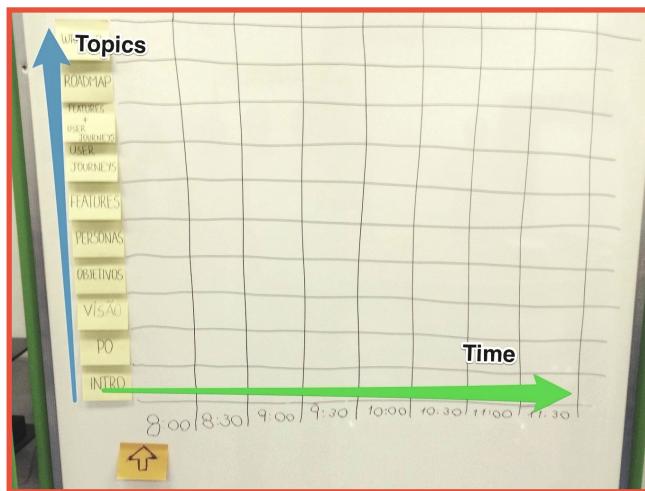
A agenda burn-up ajuda com o gerenciamento de tempo e escopo de uma Inception. Ter a agenda visível a todos constrói a confiança na gestão de tempo e no progresso das atividades. Uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar a Inception, e chegar direto ao ponto.

Elas surgiram em intensos workshops de *brainstorming*, como Inceptions e sessões de ideações. Mesmo que esses 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.



OS EIXOS DA AGENDA

O eixo vertical é a quantidade de tópicos ou atividades a serem realizadas. Ele é medido em unidades personalizadas para a agenda específica do workshop. Já o horizontal representa o tempo, normalmente medido em horas ou dias.



Os eixos da agenda

OS TÓPICOS DA AGENDA

Os tópicos e atividades a serem realizadas devem ser agrupados de forma que suas durações sejam semelhantes. Por exemplo, se sua agenda tem 5 tópicos e você espera que os tópicos 1 e 2 levem meia hora cada, os 3 e 4 levem uma hora e o 5 leve duas horas, então você deve considerar ter os tópicos agrupados da seguinte forma:

- Tópico 1 e 2
- Tópico 3
- Tópico 4
- Tópico 5.1
- Tópico 5.2

Note que, dessa forma, cada agrupamento tem uma expectativa de duração semelhante. Outro aspecto importante é que eles sigam uma ordem cronológica: primeiro vamos cobrir isso, depois aquilo, e assim por diante. Sua sequência e atividade devem ser claramente definidas.

OS INTERVALOS DE TEMPO

Os intervalos de tempo no eixo horizontal devem ser simétricos, começando no início da Inception e terminando no seu final esperado. Nos exemplos de agenda burn-up, tal intervalo é de meia hora. Sua unidade de tempo (minutos, horas ou dias) deve estar relacionada à duração esperada para os tópicos e suas atividades.

Considere que você está construindo uma agenda para um workshop de 5 dias com 10 tópicos. Usar intervalos de tempo com base em horas seria muito pequeno. Nesse caso, intervalos de um ou meio dia seria mais apropriado.

A LINHA DE ESCOPO

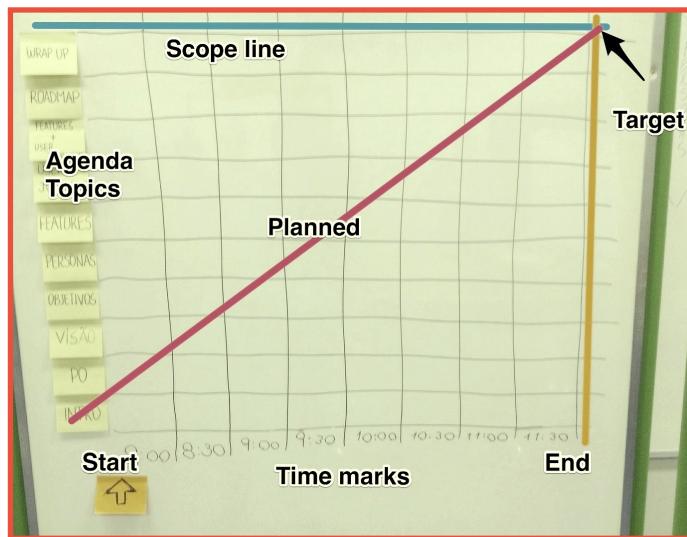
Uma informação importante da agenda burn-up é a linha de escopo: a linha horizontal acima do último tópico planejado. Ela define claramente se e quando novos tópicos foram adicionados ou removidos durante a Inception. Ela também permite que você visualize a interseção dessa linha horizontal para a vertical, que representa o fim do workshop.

Tudo em discussão deve ser um tópico. Se novos temas surgem, eles devem ser adicionados à lista de tópicos, e a linha de escopo deve ser ajustada. Dessa forma, a nova linha permite identificar facilmente quando eles estão sendo adicionados, o que afetará o tempo de conclusão da Inception.

O ato de adicionar um novo tópico é um sinal importante de que o tempo restante do workshop deve ser repensado. A linha de escopo também rastreia onde temas estão sendo removidos para cumprir um prazo fixo. Novamente, é importante entender como a remoção de um tópico da agenda afetará os outros, e é algo que precisa e deve ser claramente discutido com todos.

O RITMO DA INCEPTION

A vantagem da agenda burn-up é a visão compartilhada do que deve ser alcançado. Isto fica claramente visível ao se traçar uma linha horizontal de escopo e uma vertical do fim da Inception. Sua interseção representa o resultado esperado.

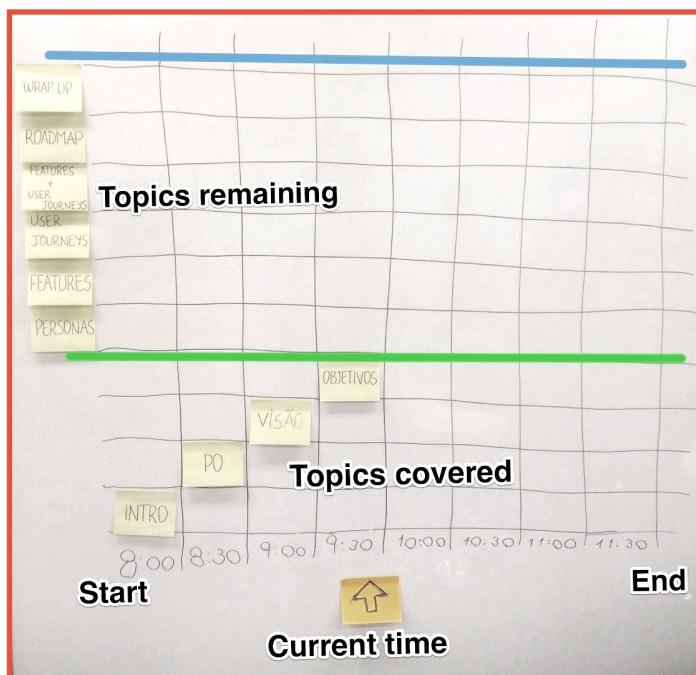


O ritmo planejado

Ao desenharmos uma linha diagonal, a partir do ponto de partida (onde os eixos encontram-se) para o resultado esperado, você tem uma indicação clara do ritmo do workshop. Na figura, esse ritmo está representado como a linha diagonal (planejado).

VERIFICANDO O PROGRESSO

De tempos em tempos, você deve verificar a quantidade de tópicos abordados e a quantidade total de tópicos planejados. A distância entre as linhas horizontais, marcando o tópico atualmente em discussão e o último a ser discutido, é a indicação da quantidade de tópicos restantes.



Duas linhas

Quando as duas linhas se encontram, a agenda planejada estará completa. A distância entre elas é uma medida poderosa de quão perto você está de completar a agenda planejada.

Verificar regularmente o progresso é uma parte importante da gestão do tempo. Há dois movimentos básicos para os post-its e ambos são horizontais:

1

O tempo mudou; o post-it com uma grande seta que representa a hora atual deve ser movido para a direita até a posição que representa a hora atual;

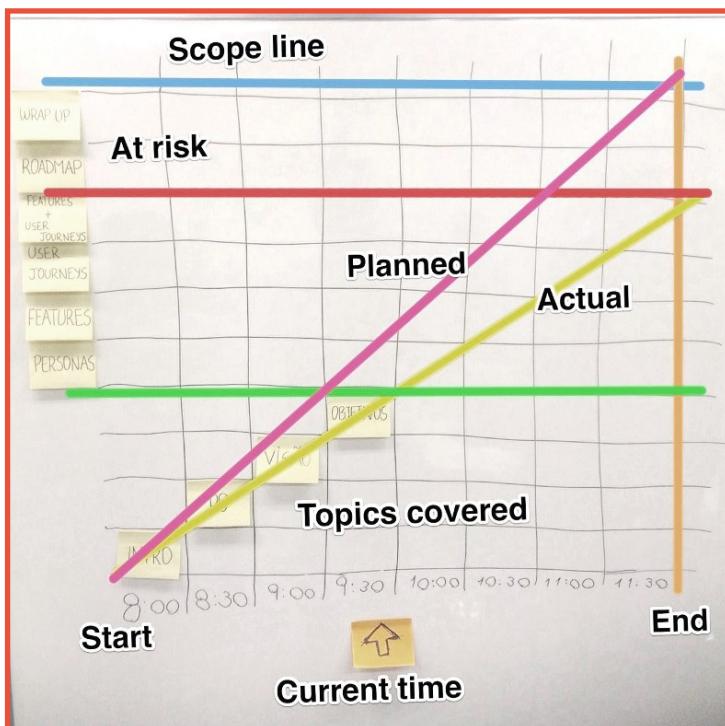
2

A discussão sobre um tópico da agenda terminou; o respectivo post-it deve ser movido para a direita para a hora atual.

Esse mecanismo de movimento dos post-its permite identificar, de imediato, um desvio na duração esperada para os tópicos da agenda. Assim que constatado, esse problema deve ser discutido e ações corretivas devem ser tomadas ainda em um estágio inicial, e não quando for tarde demais.

FAZENDO ESCOLHAS

Considere o instantâneo da agenda burn-up representado na próxima imagem. São 10:00 horas, o meio da Inception, e apenas 4 de 10 tópicos foram discutidos. O burn-up deixa isso muito claro.



O ritmo planejado versus atual

Desenhe uma linha a partir do ponto de partida (onde os eixos se encontram) até o último tema abordado, e, em seguida, estenda-a até alcançar a linha de fim do workshop. Ela representa o ritmo real e, a partir dela, o planejamento da agenda é questionado. *O que fazer agora? Aceitar o ritmo atual e reduzir o escopo (remover tópicos da Inception)? Adicionar mais tempo ou acelerar o ritmo para os próximos tópicos?*

ATIVIDADES

QUEBRA-GELO

apêndice E



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 Inceptions Enxutas. Uma atividade, chamada Paulo Pontual, já foi demonstrada no capítulo *Inception Enxuta*.

Este apêndice traz mais nove atividades, completando uma dezena de atividades quebra-gelo para sua Inception Enxuta. Tais atividades foram cedidas do site e livro *Fun Retrospectives* [CAROLI e CAETANO, 2014].

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

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

COMO FUNCIONA:

- 1 Explique aos participantes que cada um será uma localização geográfica (por exemplo, seu país, cidade ou bairro);
- 2 Mostre onde é o Norte e o Sul na sala;

3

Peça a cada participante para ir para onde ele se localiza, fazendo, um mapa o mais realista possível;

4

Depois que todos estiverem em seus lugares, peça a um voluntário desenhar um mapa representando a sala.



Desenho ilustrativo: localização geográfica

TELEFONE VISUAL

Telefone visual é um ótimo estímulo para deixar todos engajados e promover uma discussão sobre comunicação e suas interpretações.

COMO FUNCIONA:

- 1 Divida o grupo maior em conjuntos de três pessoas (um ou dois grupos podem ter 4 pessoas);
- 2 Coloque três post-its e uma caneta na frente de cada um;
- 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 cria um desenho no post-it em branco, representando-a;
- 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 a sua frente e coloca em cima do conjunto de post-its (agora, este tem três: 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.



Desenho ilustrativo: telefone visual

Normalmente, os participantes riem e divertem-se comparando os desenhos e as frases.

Essa é um ótima atividade com uma mensagem sutil sobre comunicação (visual e escrita), contexto e interpretações. Ela é uma 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 em um bom clima e deixar os participantes engajados.

COMO FUNCIONA:

- 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

4

não seja múltiplo de 3 ou 5;

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: ela 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.



Desenho ilustrativo: um dois ping quatro pong

Para grandes grupos, é recomendado remover uma pessoa dele caso ela erre ou acuse alguém erroneamente. Logo, todos estarão rindo e torcendo para os que permanecerem 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. Ela é divida em duas partes.

COMO FUNCIONA:

Primeira parte

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. Cada pessoa é um vértice de apenas um triângulo);

3

Cronometre quanto tempo levou para o grupo formar os triângulos.



Desenho ilustrativo: formando triângulos

Segunda parte

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”: o orientador do grupo tem de 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; a segunda, um grupo guiado por um organizador.

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

Ela foi feita por Heitor Roriz (<https://twitter.com/hrORIZ>), um colega e coach de equipes. Deixo aqui meus parabéns a ele por aplicar uma atividade divertida que ajuda a promover a discussão sobre um conceito essencial para equipes ágeis bem-sucedidas: a 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.

COMO FUNCIONA:

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 e 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:

- 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.



Desenho ilustrativo: zip zap zoom

Essa atividade não é apenas um bom estímulo, mas também dá aos participantes foco e os ajuda a lembrar os nomes uns dos outros.

DESEMBARACEM - SE

Desembaracem-se é um ótimo estímulo para movimentar as pessoas e passa uma mensagem muito interessante sobre achar uma solução em uma situação complicada.

COMO FUNCIONA:

1

Peça ao grupo para formar um círculo (o tamanho do grupo tem de ser mais que seis pessoas. Para grupos muito grandes, separe em menores, com aproximadamente 12 pessoas cada);

2

Peça para todo mundo colocar as mãos para cima;

3

Dê as instruções para se embarçarem: *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.



Desenho ilustrativo: desembaracem-se

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

PEÇAS COMPLEXAS

Peças complexas é um ótimo *energizer* para fazer as pessoas interagirem enquanto conversam sobre sistemas complexos e peças interconectadas.

COMO FUNCIONA:

- 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 em quem pensou. Isso deve levar um minuto, enquanto elas se movem.
- 4 Depois que todos pararem, peça para a pessoa mais alta do grupo ir a um canto da sala.
- 5 Peça para todos encontrarem suas distâncias iguais de novo.



Desenho ilustrativo: peças complexas

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. Vale apontar que ela funciona melhor em grupos de dez a trinta pessoas.

COSTAS COM COSTAS

Costas com Costas é uma atividade enérgica e divertida que passa uma mensagem forte e simples sobre trabalho colaborativo.

COMO FUNCIONA:

- 1 Diga para os participantes acharem 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 ficam de costas um para o outro.
- 4 Diga para todos que o objetivo é ficar em pé, mantendo braços e costas juntos.



Desenho ilustrativo: costas com costas

Essa atividade é muito divertida e fará as pessoas rirem. Normalmente, poucos pares conseguirão ficar em pé rapidamente, enquanto outros terão dificuldade. Considere não fazê-la 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

Este é um *energizer* muito divertido para mover as pessoas e fazê-las rir.

COMO FUNCIONA:

- 1 Conte o número de participantes (um número par de participantes é necessário, então decida se participará ou não baseando-se nisso).
- 2 Divida o número de participantes em dois 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 a eles não os mostrarem para ninguém.
- 5 Peça para todo mundo andar pela sala.
- 6 Diga a todos para cobrirem os olhos com as mãos, fazerem o som do animal e tentarem descobrir onde está seu par.

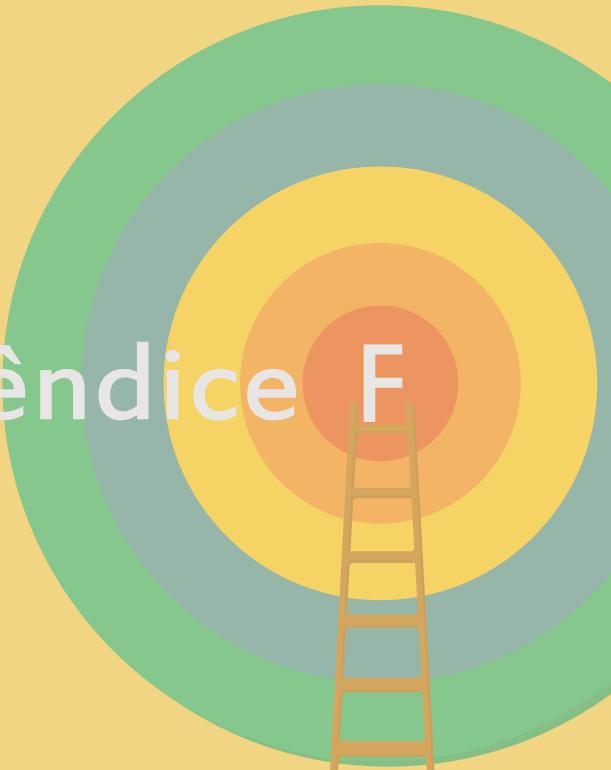


Desenho ilustrativo: encontre seu par

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

ALGUNS Q&A

apêndice F



Perguntas e feedback são muito bem-vindos. Sempre que possível, tento respondê-los pessoalmente, por videoconferência, e-mail ou no meu site.

Aproveito para compartilhar alguns Q&A (perguntas e respostas) sobre o Direto ao Ponto. Você pode encontrar esses e outros Q&A no meu site: <http://www.caroli.org/diretoaoponto>.

DIRETO AO PONTO E REQUISITOS CROSS-FUNCIONAIS

○ Pergunta

Rodamos uma Inception Enxuta nos moldes do Direto ao Ponto. Porém, como tínhamos uma limitação de apenas dois dias para a Inception, tivemos de deixá-la ainda mais enxuta e não fizemos, por exemplo, a seção de *Entendendo os Trade-offs* e aceleramos algumas atividades.

Depois de alguns meses de projeto, identificamos a falta de definição de requisitos transversais, como quais browsers deveríamos priorizar (já que acessibilidade é a maior prioridade), qual o nível de segurança que deveríamos levar em conta, resolução de tela, métricas etc.

Gostaria de ler sua opinião sobre o caso! Onde erramos? O que poderíamos ter feito melhor para evitar essa definição tardia? Ou isso é natural e foi normal ter ocorrido?

Resposta

Então, requisitos cross-funcionais... Assunto difícil e superimportante. A Inception tem como resultado os MVPs e as funcionalidades a serem construídas, ou seja, requisitos funcionais. Mas, mesmo mantendo o foco em requisitos funcionais, a sequência de atividades contempla espaço e fomenta a importante conversa e decisões sobre requisitos cross-funcionais.

Esses são os três momentos da Inception Enxuta em que questões de requisitos cross-funcionais geralmente são abordados:

ENTENDENDO OS TRADE-OFFS

A atividade entendendo trade-offs ajuda com uma conversa inicial, em que todos acabam falando e indicando quais dos requisitos cross-funcionais são os mais importantes para o produto em questão. Se não fizer tal atividade, ou conduzir tal conversa, vai ficar subentendendo que todos requisitos cross-funcionais são importantes.

Ou seja, depois da Inception você sempre vai ouvir um “sim” como resposta.

- “Sim, segurança é muito importante.”
- “Sim, rodar em todos os browsers é muito importante.”
- “Sim, escalabilidade é muito importante.”
- “Sim, performance é muito importante.”
- “Sim, ...”

CALCULANDO TEMPO, ESFORÇO E CUSTO

Nesse momento da inception, algumas features (de amostragem) são detalhadas em nível de tarefas. O facilitador da Inception vai fomentar esse detalhamento: *“Diga-me tudo que tem de ser feito para esta feature”.*

Esse é outro momento em que podem surgir os requisitos cross-funcionais.

- “Olha, isso tem de funcionar em todos os browsers.”
- “Olha, esse login tem de ter segurança máxima.”
- “Olha, ...”

Mas que bom que isso aconteceu. Pois agora tudo está sendo registrado como tarefa e contabilizado (esforço, tempo e custo) pelo time. Isso vai evitar surpresas na fase de criação do produto, pois o time já contabilizou a famosa conversa: *“Olha, mas tem de ter isso, aquilo e aquilo outro...”*.

CANVAS MVP

O canvas MVP possui algumas sessões nas quais requisitos cross-funcionais podem (e devem) aparecer. São elas:

- **Personas e plataformas** – para quais plataformas? Mobile-only? Web? Todos os browsers?
- **Funcionalidades** – eu já vi requisitos cross-funcionais serem incluídos nessa seção (exemplo: criar script automático para testar a lista de browsers homologados).
- **Resultado esperado** – requisito cross-funcional pode (e deve, dada sua importância) estar descrito como resultado esperado.
- **Métricas para validar hipóteses do negócio** – que métrica está relacionada ao requisito cross-funcional (em resultado esperado).
- **Custo e cronograma** – o custo e a data de entrega do MVP devem levar em conta o requisito cross-funcional. Essa conta deve estar aparente a todos.

Ok, agora o conselho mais difícil de todos. Já vi isso acontecer antes: “*Somente tínhamos 2 dias, por isso reduzimos...*”.

Infelizmente, às vezes, tentamos enxugar demais. Aí, os requisitos cross-funcionais acabam sendo negligenciados. Eu sei que é difícil,

mas precisamos mostrar a importância da Inception e do valor desses poucos e importantes dias de entendimento e alinhamento sobre o produto.

SIM, A INCEPTION DIRETO AO PONTO DURA UMA SEMANA

Pergunta

Caroli, mas você sempre faz a Inception Direto ao Ponto em uma semana?

Resposta

Sim, sempre faço a Inception Direto ao Ponto em uma semana, ou cinco dias úteis. Nem mais, nem menos.

Sempre respondi isso, até receber um e-mail da minha colega Mayra Rodrigues com a agenda de uma Inception que ela iria facilitar para a aceleradora. A aceleradora é uma aproximação da indústria com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), por meio da elaboração de um novo programa de estágio. Como resultado, surgiu uma parceria entre o Centro de Inovação Micro-

soft – PUCRS, a Faculdade de Informática da PUCRS (Facin) e a ThoughtWorks. Por meio de um programa de TI preexistente, chamado Software Kaizen, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), alunos da área de TI, matriculados em qualquer semestre de qualquer instituição de ensino superior, são expostos a um ambiente de simulação propício ao aprendizado, sem cobrança de vínculo empregatício. Os estudantes têm de fazer apenas o primeiro MVP de um produto bem específico. Como descrito no capítulo *Formando novos profissionais: um relato de parceria entre empresa e universidade*, do livro *Thoughtworks Antologia Brasil*, sobre a aceleradora:

O programa em questão tem como foco principal o ensino de tecnologias e práticas para o gerenciamento de projeto, visando melhor organização, produtividade e qualidade. Espera-se que ele seja capaz de transformar um conjunto de alunos com pouca ou nenhuma experiência em desenvolvimento de software em uma equipe funcional, no período de 15 semanas. Ao término desse período, a equipe deve ser capaz de compreender os princípios dos métodos ágeis, além de práticas de desenvolvimento ágil como: desenvolvimento guiado por testes (Test Driven Development), programação em par e técnicas de governança. Além disso, é fundamental que cada participante seja capaz de identificar o valor e de problematizar cada prática apresentada em vez de possuir apenas o conhecimento teórico relativo a elas (CAROLI; et al., 2014).

Neste livro e em várias conversas, sempre indico que faço as Inceptions em uma semana. Nem mais, nem menos de uma semana, ou cinco dias úteis.

Quando tentei fazer em menos de uma semana, percebi que não conseguimos fazer um bom *brainstorming*, nem ter importantes conversas e alinhamentos antes de convergir e decidir o que é o MVP. Quando fiz em mais de uma semana, percebi que o resultado ia muito além do primeiro MVP, criando planos que não eram enxutos. Por isso, sempre defendo que a Inception Enxuta, no estilo Direto ao Ponto, deve ser de uma semana.

Mas a aceleradora é uma exceção. O objetivo maior é o aprendizado. É muito legal que as equipes que passam por ela entreguem seus MVPs. Porém, o objetivo principal realmente é o aprendizado, a experiência que todo o grupo tem com essa excelente forma de trabalhar em grupo, perto do cliente, colaborando e compartilhando conhecimento e também entregando sucesso. E tudo isso começa com uma Inception mais enxuta ainda. Veja a seguir um exemplo de agenda da Inception Enxuta da última turma da aceleradora.

	03/05 (Terça)	05/05 (Quinta)
MANHÃ	Coffee break	Features & Nivelando Features
	Kick-off	
	Visão do Produto	
	Objetivos do Produto	Jornadas do usuário
ALMOÇO		ALMOÇO
TARDE	Personas	Sequenciamento de Features
		CANVAS MVP
	Consolidação & Feedback	Consolidação & Feedback

Agenda reduzida

Está aí. Enfim, um bom motivo para você não fazer a Inception em uma semana: o seu objetivo maior é com o aprendizado. O MVP é somente um dos conceitos a serem compartilhados e uma forma de aproximar todos os envolvidos com algo mínimo e viável.

COMPROMETIMENTO VERSUS ESTIMATIVA

“O comprometimento é muito mais importante do que a estimativa, Caroli. É por isso que a Inception Direto ao Ponto tem acertado as datas de entrega dos MVPs.” Ouvi essa frase do André Moura em uma palestra sobre o Direto ao Ponto. Isso faz muito sentido.

A Inception Enxuta (segundo a receita Direto ao Ponto) gerou o canvas MVP, no qual temos claramente definido o que vai ser entregue e quando vai ser entregue. E a taxa de acerto dos times usando essa técnica é surpreendentemente alta. Confesso que até um pouco constraintuitiva. Como ex-desenvolvedor, não consegui entender como os times estavam acertando as datas de entrega. Até que o André, sabiamente, ressaltou:

“*Caroli, é isso que você alcançou com a Inception Enxuta. O time estava junto na Inception. O tempo todo, em todas atividades! O time está alinhado. E é o próprio time que vai criar o produto. E é o próprio time que está dizendo em qual data ele será entregue. Isso é comprometimento! E não tem técnica de estimativa que vá substituir o comprometimento do time.*”

COMPROMETIDO COM ALGO MAIS COMEDIDO

É isso que o MVP lhe fornece! O time se comprometeu a entregar algo que é menor, algo mais comedido, logo, mais alcançável. Não é tão grande assim. É relativamente pequeno. E o time sabe exatamente do que é composto. Um tiro curto. Logo, mais fácil de acertar o alvo.

COMPROMETIMENTO COM FLEXIBILIDADE

O time se comprometeu com o MVP, com o que deve ser entregue. Entretanto, cabe ao time, e somente ao time, decidir como vai ser feito, os detalhes sobre como vai ser implementado. E para o time está tudo claro, pois ele sabe o que deve entregar e quando. Logo, o time consegue tomar a melhor decisão dos detalhes do que vai ser feito. Os detalhes sobre como vão implementar, sobre o que vai ficar de fora e sobre o que vai ficar para ser melhorado depois.

Sim, o time vai alcançar o MVP e, sim, o time vai tomar a melhor decisão sobre o que é o mínimo necessário para alcançar essa data, cumprindo a expectativa acordada.

QUALIDADE E PRECIOSISMO

Se Voltaire fosse vivo, seria conselheiro para startups e empreendedores. “*O ótimo é inimigo do bom*”, famosa frase de Voltaire. Ou seja, não quer dizer que você pode entregar seu MVP de qualquer jeito, sem qualidade. Mas, sim, que você deve fazer o mínimo necessário para cativar seus clientes.

Voltando ao assunto de data, compromisso e MVP. Em um Q&A anterior (comprometimento *versus* estimativa), constatamos que a visibilidade do canvas MVP e a natureza colaborativa e participativa da Inception Enxuta ajudaram com o comprometimento do time. Logo, muitos dos times usando a técnica Direto ao Ponto têm reportado sucesso em entregar seus MVPs nas datas planejadas.

Em novas conversas sobre a técnica Direto ao Ponto, ouvi uma nova constatação: “*Paulo, o MVP ajudou o time a trabalhar mais focado. Não é que baixaram a qualidade, mas, sim, controlaram o preciosismo.*”

Por ter uma data clara para a entrega do MVP e um escopo de alto nível (baseado nas features e na experimentação), o canvas MVP fornece uma forma simples de comunicar o mínimo necessário. Daí a diferença sutil entre os termos qualidade e preciosismo: **a qualidade não está em jogo! Qualidade não é uma opção.**

Entregue um produto de qualidade! O número de novas funcionalidades ou de hipóteses sobre o negócio pode ser reduzido. Mas que seja de alta qualidade o produto a ser exposto aos seus clientes.

Entretanto, o preciosismo está em jogo. O canvas MVP define o MVP. Nele, estão listadas as features que devem ser criadas para o MVP. No canvas, também está definida uma data de entrega do MVP e esta definição nos ajuda a evitar o preciosismo. Primeiro, temos de fazer a feature funcional. Depois, dentro do tempo restante, fazemos com que a feature seja a mais atrativa possível.

Lembre-se de que buscamos a validação das hipóteses. Não queremos gastar tempo, esforço e dinheiro construindo algo perfeito, lindo, maravilhoso, mas que ninguém usa. Daí a frase: mantenha a qualidade, mas cuidado com o preciosismo. A qualidade não é uma opção. Se entregar algo de baixa qualidade, estará colocando seu negócio em risco, ou seja, talvez seus usuários não retornem.

Entretanto, seus usuários estão OK com produtos bons que ainda vão evoluir. O iPhone 1.0 não tinha copy/paste! E seus *early adopters* esperavam ansiosamente pelo próximo iPhone.

Baixa qualidade gera bugs e reclamações. Baixo preciosismo (e rapidez no *time-to-market*) gera feedback e recomendações para a evolução do produto. **E o seu produto, está ficando ótimo ou bom, como foi o caso da primeira versão do iPhone?**

DIRETO AO PONTO E NO-ESTIMATES

Pergunta

Como o movimento *#NoEstimate* se relaciona com este livro?

Resposta

Na minha vivência, independentemente de estimate ou *no-estimate* das histórias (ou requisitos), alguém (geralmente, o cliente) quer muito e frequentemente pressiona os fornecedores (ou equipe de desenvolvimento) a responder duas perguntas:

O quê?

Quando?

Temos de conseguir responder algo, e rápido. Se não, a pressão aumenta e a pergunta fica cada vez mais incisiva.

No meu passado de histórias de usuário, *velocity*, *burn-up* e *lead time*, eu conseguia dar tal resposta depois do projeto estar:

1

Com o escopo todo detalhado em histórias;

2

Depois do time ter entregue uma dezena de histórias, per-

mitindo os cálculos de *velocity*, *lead time*, e *burn-up*. E eu demorava muito até conseguir essas respostas.

Detalhar todas histórias consumia muito esforço e tempo. E eu nunca conheci um cliente que gostasse de esperar semanas para alguém lhe dizer uma data. **Eu mudei.** Experimentei outras formas de trabalhar e alterei meu discurso para poder responder essas perguntas básicas – o que e quando?

Quando percebi que passei a seguir o mesmo padrão (e meus colegas de trabalho também), documentei (*blog posts -> e-book -> livro impresso*) para poder compartilhar com mais gente ainda. Este é o Direto ao Ponto.

Este livro coloca o foco no produto mínimo viável (MVP) e suas funcionalidades. Em poucos dias, não vale a pena detalhar todo o escopo em nível de histórias de usuário. Mas quem disse que o cliente (ou qualquer pessoa que estivesse interessada em entender escopo) queria uma lista enorme de histórias de usuário?

Pois bem, o canvas MVP deixa a questão do ‘o quê?’ muito mais esclarecida. Nesse canvas, o escopo do MVP está muito bem descrito. Simples e direto!

Em relação a dizer uma data, mesmo sem ter semanas decorridas com histórico do trabalho realizado, o Direto ao Ponto sugere o cálculo de tempo, custo e esforço fazendo uma pesquisa de amostragem,

assim como em uma eleição, entrevistando parte do universo para aprender sobre o todo. Esse é o cálculo por amostragem, em que o time detalha todas as tarefas de algumas features (amostragem), para estimar custo, tempo e esforço para fazê-las. Depois, o time extrapola essa conta para todas as features.

Enfim, o resultado de fazer a Inception Direto ao Ponto e, a partir dela, realizar o planejamento do projeto é que ambas as perguntas estarão respondidas: o que e quando. Com isso, o time tem a liberdade de usar histórias, tarefas, scripts, pergaminho ou seja lá o que for. E ainda pode jogar *planning poker*, *t-shirt size*, *no-estimates* ou qualquer combinação que queira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



BLANK, Steve G. *The four steps to the epiphany*: successful strategies for products that win. 2. ed. K&S Ranch, 2013.

CAROLI, Paulo; et al. *Thoughtworks Antologia Brasil: Histórias de aprendizado e inovação*. São Paulo: Casa do Código, 2014.

CAROLI, Paulo; CAETANO, Tainá. *Fun Retrospectives*: activities and ideas for making agile retrospectives more engaging. LeanPub, 2014. Disponível em: <http://www.FunRetrospectives.com>.

COHN, Mike. *User stories applied*: for agile software development. Indiana: Addison-Wesley Professional, 2004.

COOPER, Alan; REIMANN, Robert; CRONIN, David; NOESSEL, Christopher. *About Face: The Essentials of Interaction Design*. 4. ed. Wiley, 2014.

GOTHELF, Jeff; SEIDEN, Josh. *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience*. O'Reilly Media, 2013.

HELM, Rafael; WILDT, Daniel. *Histórias de Usuário — Por que e como escrever requisitos de forma ágil?*. Porto Alegre: Wildtech, 2015. Disponível em: <http://www.wildtech.com.br/historias-de-usuario>

HUMBLE, Jez; FARLEY, David. *Continuous delivery*. Indiana: Addison-Wesley Professional, 2010.

MOORE, Geoffrey A. *Crossing the chasm*: marketing and selling high-tech

products to mainstream customers. New York: Harper Business Essentials, 1999.

OHNO, Taiichi. *Toyota production system: beyond large-scale production*. London: Productivity Press, 1988.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Amsterdam: OSF, 2009.

PATTON, Jeff. *Pragmatic personas*. StickyMinds, jan. 2010. Disponível em <http://www.stickyminds.com/article/pragmatic-personas>.

RASMUSSON, Jonathan. *The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software*. Pragmatic Bookshelf, 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*. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. *Agile software development with Scrum*. New York: Pearson, 2001.

TAYLOR, Jeffrey L. *Hypothesis-Driven Development*. 2011. Disponível em: <http://www.drdobbs.com/architecture-and-design/hypothesis-driven-development/229000656>.

WILLIAM, S. Junk. *The dynamic balance between cost, schedule, features, and quality in software development projects*. Moscow: Computer Science Department, University of Idaho, SEPM-001, abr. 2000. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/267550205_The_Dynamic_Balance_Between_Cost_Schedule_Features_and_Quality_in_Software_Development_Projects

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *The machine that changed the world: the story of lean production*. New York: Harper Perennial, 1990.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. London: Productivity Press, 2003.

SOBRE O AUTOR



Conheça Paulo Caroli, o cara do Lean MVP e das retrospectivas, criador de uma abordagem única sobre pessoas e interações mais que processos e ferramentas (a primeira frase do Manifesto Ágil). Paulo acredita que a criação e a evolução do produto deve basear-se no aprendizado alcançado com os produtos mínimos viáveis — *Minimum Viable Product*, ou MVP em inglês.

Consultor principal da Thoughtworks Brasil e cofundador da AgileBrazil, Paulo Caroli possui mais de vinte anos de experiência em inovação e transformação digital, com passagem em varias corporações no Brasil, Índia, EUA e América Latina. Em 2000, conheceu o Extreme Programming e, desde então, tem mantido seu foco em processos e práticas de gestão e desenvolvimento ágil e Lean. Autor dos livros *Direto ao ponto: criando produtos de forma enxuta*, e *Fun Retrospectives: activities and ideas for making agile retrospectives more engaging*, além de vários e-books, artigos e palestras.



Acompanhe Paulo Caroli no seu site e nas redes sociais:



www.caroli.org



twitter.com/paulocaroli



facebook.com/paulo.caroli



linkedin.com/in/paulocaroli



youtube.com/paulocaroli

Confira o site do livro:

www.diretoaoporto.caroli.org