

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO PARA NEGÓCIOS ESCALÁVEIS

FERRAMENTAS, MÉTODOS E MELHORES PRÁTICAS
DAS EMPRESAS QUE MAIS CRESCEM NO PAÍS

endeavor
BRASIL

Patrocínio

Windows 10 Pro

O Windows 10 Pro significa negócios





SU MÁ RIO

INTRODUÇÃO 1

ESCALANDO TIME 4

COMO LIDAR COM A COMPLEXIDADE DE GERIR UMA EQUIPE MAIOR? 5

COMO O SPOTIFY SE ORGANIZA: SQUADS, CHAPTERS, TRIBES E GUILDS 7

POSSO CRIAR UM MODELO PRÓPRIO? 9

COMO CONECTAR A EQUIPE COM A VISÃO E OS OBJETIVOS DO NEGÓCIO? 10

DESENVOLVIMENTO ÁGIL 13

COMO OTIMIZAR MEUS FLUXOS DE TRABALHO? 11

QUAL MÉTODO SE ADEQUA MELHOR À MINHA EMPRESA? 16

PASSO A PASSO DE COMO IMPLANTAR O SCRUM 20

CLIENTES 23

COMO DESCOBRIR PROBLEMAS E OPORTUNIDADES? 25

COMO ORGANIZAR OS FEEDBACKS QUE RECEBO? 27

COMO SABER QUE DEMANDAS PRIORIZAR? 28

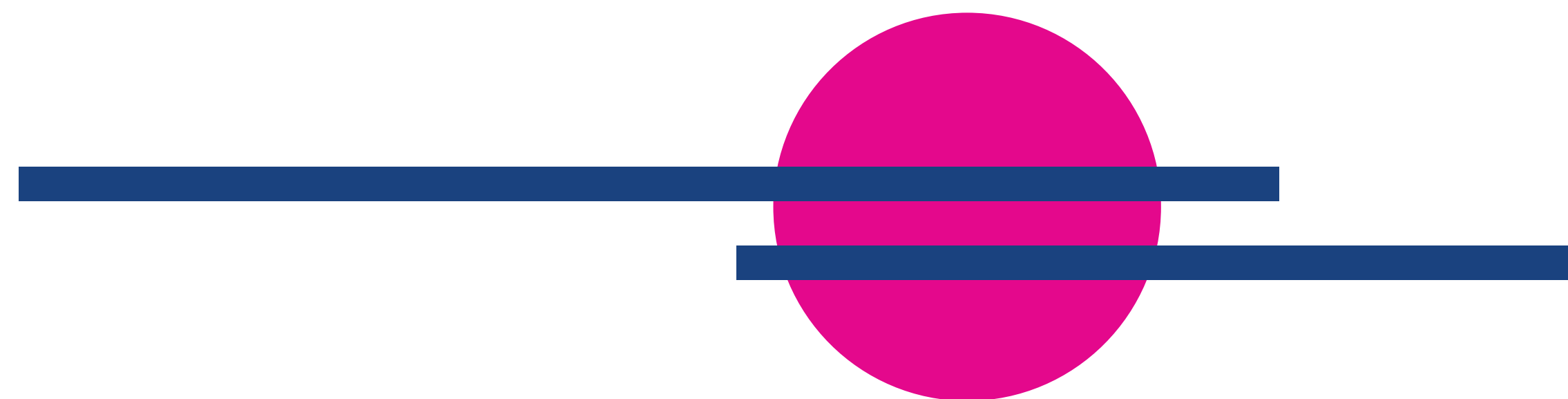
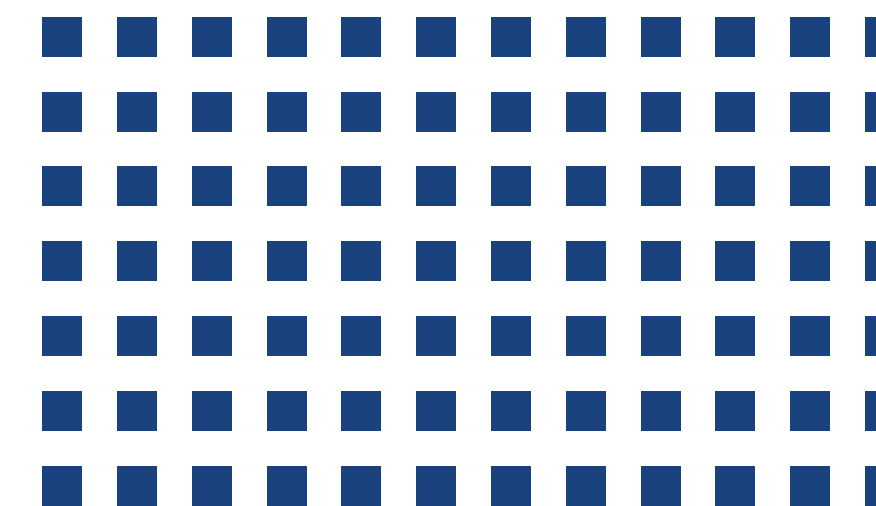
COMO EQUILIBRAR VISÕES DE CURTO E LONGO PRAZO? 30

COMO RETROALIMENTAR O PROCESSO? 31

CONCLUSÃO 32



INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO



Faz pouco mais de 20 anos, um Jeff Bezos com a cabeça ainda cheia de cabelo se reunia com seu time em volta do computador toda vez que um sino tocava na garagem onde trabalhavam: significava que uma compra havia sido feita na Amazon, e eles queriam ver se conheciam o cliente.

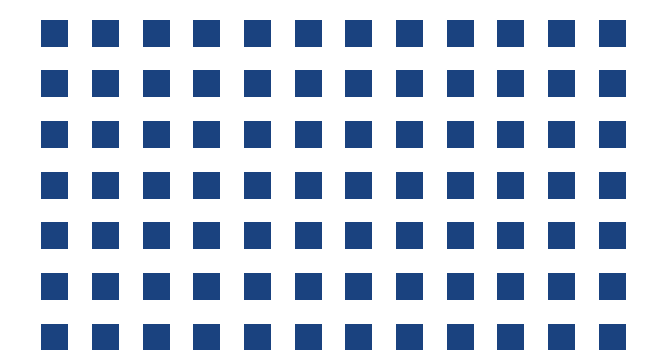
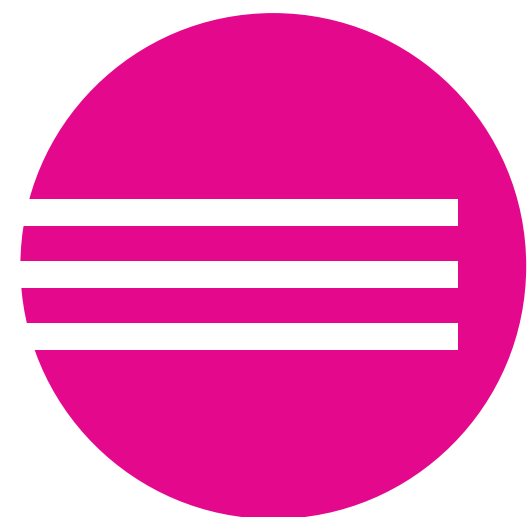
Em poucas semanas, o sino já tocava tão frequentemente que precisou ser desligado. A Amazon havia alcançado todos os estados americanos e mais de 40 países, e logo a empresa se tornou a maior vendedora de livros online do mundo. Havia um bom encaixe entre produto e mercado (o famoso Product Market Fit), e eles poderiam pensar em começar a escalar o negócio.

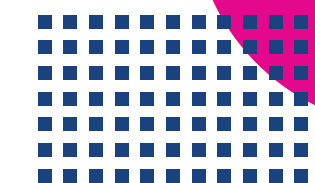
Bezos se veria então frente a um questionamento comum a qualquer empreendedor, principalmente um que lidere uma empresa de tecnologia:

Como institucionalizar e sistematizar processos que escalam o produto que eu já tenho enquanto inovar e crescer para torná-lo o produto que quero ter no futuro?

No processo de escala, os riscos são vários. Entre eles, estão:

- Perda de eficiência à medida que a equipe aumenta
- Perda de agilidade por conta das camadas de gestão e tomada de decisão
- Diluição da cultura do time
- Dificuldade de priorização
- Aumento de complexidade e seu reflexo na experiência do usuário
- Distanciamento do cliente





A Amazon acabou encontrando seu caminho, e de e-commerce de livros passou a marketplace de tudo, com dezenas de outros produtos e serviços, que vão de Kindle e Alexa ao sistema de plataformas na nuvem Amazon Web Services. Mas nenhum acerto aconteceu de primeira, e sim por meio de várias adaptações e experimentos — alguns dos quais falharam terrivelmente.

Este Playbook, no entanto, não é sobre a Amazon, mas sobre você e o seu negócio. Sobre fazer seus próprios experimentos (talvez falhando um pouco menos), encontrar o caminho que melhor funciona para sua empresa, agora que ela já tem um bom Product Market Fit, e escalar seu produto com maestria.

Para tanto, o Playbook está dividido em 3 pilares: time, desenvolvimento ágil e clientes.

Aqui você vê dicas e sugestões de como estruturar o crescimento da equipe de produto e tecnologia, otimizar fluxos de trabalho, um passo a passo para implantar métodos ágeis como o scrum, critérios essenciais para priorizar e organizar suas iniciativas e formas de sistematizar a comunicação com o cliente para garantir uma entrega de valor e ir atrás de resultados exponenciais.

Conversamos com cinco especialistas da rede Endeavor, que também compartilharam um pouco de suas experiências e das ferramentas que utilizam em suas empresas:



Andre Petenussi
Diretor de TI - Grupo Netshoes



Leonardo Andreucci
VP de Tecnologia - Creditas



Andre Simões
Cofundador e CPO - Passei Direto



Lucas de Paula
CTO - Neoway



Guto Araújo
Head de Produto e Cofundador - Elo7

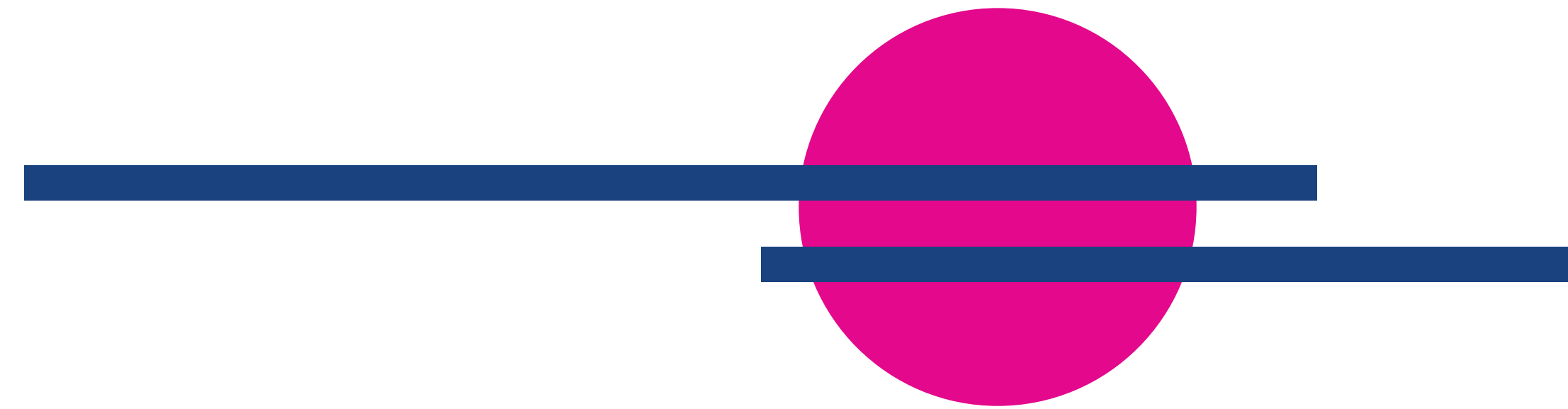
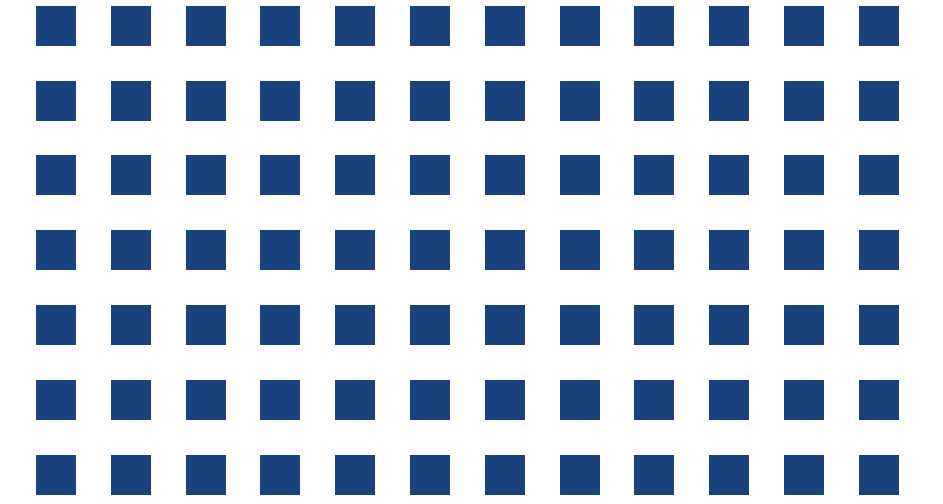


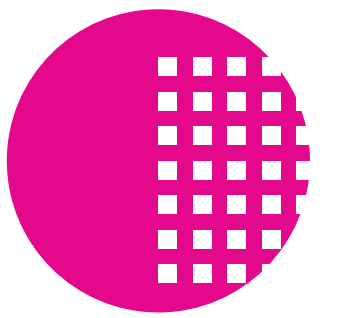
Luiz Davi Martins
Head de Produto - Olist

Que este Playbook ajude você e sua empresa a crescerem ainda mais e o seu produto a alcançar novos patamares! Boa leitura!



ESCALANDO TIME





ESCALANDO TIME

É aquela velha história: no início, o empreendedor é a empresa. Não que isso mude muito com o tempo, mas aos poucos vai-se contratando uma pessoa aqui, outra ali, e de repente formar time começa a ser mais importante do que incrementar o produto. Isso porque você está gerindo quem faz o produto evoluir — ou assim deveria ser...

Veja, não estamos falando para empreendedores ignorarem o que acontece com suas plataformas, mas escalar uma equipe de produto e tecnologia vem com alguns desafios. Um deles é compartilhar sua visão, instaurar uma cultura de cabeça de dono, e ter a confiança de que eles estarão capacitados para botar para fazer. Depois, resta acompanhar.

Tiago Alvarez, cofundador do GuiaBolso, compartilha sua experiência: “No começo, eu ficava discutindo cor de botão. Será que faz vermelho, verde, azul? Hoje, eu sei antes o que vai acontecer, mas a não ser que seja algo muito crítico, só vejo depois que vai para o ar.”

Acontece que, se o ritmo é acelerado, ter mais instâncias de gestão e apego aos detalhes podem representar barreiras para o avanço do produto. Por isso, muitas das scale-ups hoje se baseiam em métodos ágeis e estruturas horizontais, com times enxutos. A seguir, veremos alguns exemplos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como lidar com a complexidade de gerir uma equipe maior?

Dentro de uma estrutura organizacional, o mais comum é que times de tecnologia e de produto estejam separados. O primeiro pode ser composto por engenheiros, desenvolvedores e cientistas de dados, entre outros, e pode responder a um CTO, ou Diretor de Tecnologia. Já o time de produto costuma responder a um Head de Produto ou ao próprio CEO, e é composto por product owners, product managers, designers, entre diversas outras áreas de suporte que podem ou não estar incluídas nessa estrutura, como analistas de qualidade, analistas de dados, marketing, help desk e arquitetura.

O ideal, no entanto, é que essas equipes sigam fluxos de trabalho que as permitam se complementar. Muitos têm dificuldades em imaginar que times pequenos e ágeis podem atacar projetos de alta escala a longo prazo. Mas por princípio, não há limite quanto ao número de times que podem ser criados ou quanto ao tamanho de uma iniciativa.

Há limite, no entanto, quanto ao número de pessoas dentro de um mesmo time, para manter sua produtividade. Por isso, é comumente utilizado hoje o conceito de squads.

VOCÊ SABIA?

A regra das duas pizzas da Amazon

Nos primórdios da Amazon, Jeff Bezos instituiu uma regra: todo time interno deveria ser pequeno o suficiente para ser alimentado com duas pizzas. O objetivo não era reduzir custos de vale-refeição, e sim aumentar eficiência e escalabilidade. Um time menor gasta menos tempo gerindo agendas e atualizando pessoas e tem mais disponibilidade para focar no que importa. Como complemento a essa regra, um estudo da Bain & Company mostra que, depois de 7 pessoas em uma reunião, cada pessoa presente reduz em 10% a probabilidade de se tomar uma boa decisão rapidamente.

Um squad é um time pequeno, multidisciplinar e autogerido, geralmente com menos de 8 pessoas. Elas trabalham juntas diariamente e são responsáveis, do início ao fim, pelo que constróem.

Um squad precisa ter **autonomia**, o que significa que eles decidem o que fazer, como fazer e como interagem entre si para fazê-lo, desde que sigam direcionamentos básicos: a missão de longo prazo do squad (cada um tem a sua); a estratégia do produto, que deve ser a mesma para toda a empresa; e os objetivos de curto prazo, geralmente definidos trimestralmente (mas o período varia de acordo com setor e contexto).

A autonomia não só aumenta a motivação do time, como também permite que decisões sejam tomadas mais rapidamente, sem barreiras hierárquicas, esperas longas ou burocracia. **Autonomia é o que permite um time de produto escalar.**

Loosely coupled, tightly aligned

Livremente acoplado, firmemente alinhado

Apesar de serem independentes e terem sua própria missão, cada squad deve estar alinhado com o outro e agir de acordo com estratégias e prioridades da empresa. Funciona como uma orquestra, em que cada instrumento toca sozinho, mas precisa estar atento à harmonia do grupo.

Em um modelo loosely coupled, tightly aligned — usado por empresas como Spotify e Netflix — líderes devem ser capazes de comunicar que problemas devem ser resolvidos, mas deixar que os times descubram como.

Uma consequência disso em scale-ups é a baixa padronização de métodos: cada squad vai entender qual funciona melhor para ele. É de praxe, no entanto, que esses sejam métodos ágeis — passaremos por alguns deles mais à frente.

Como o Spotify se organiza

O Spotify é um dos casos mais impressionantes e conhecidos de escala de uma equipe de produto. O que prevalece em seu modelo, acima de estrutura, é a noção de comunidade. Mas quando se tem mais de 50 squads espalhados em várias cidades diferentes pelo mundo, alguma estrutura é necessária, certo?

Por isso, times são organizados em squads, tribes e chapters.

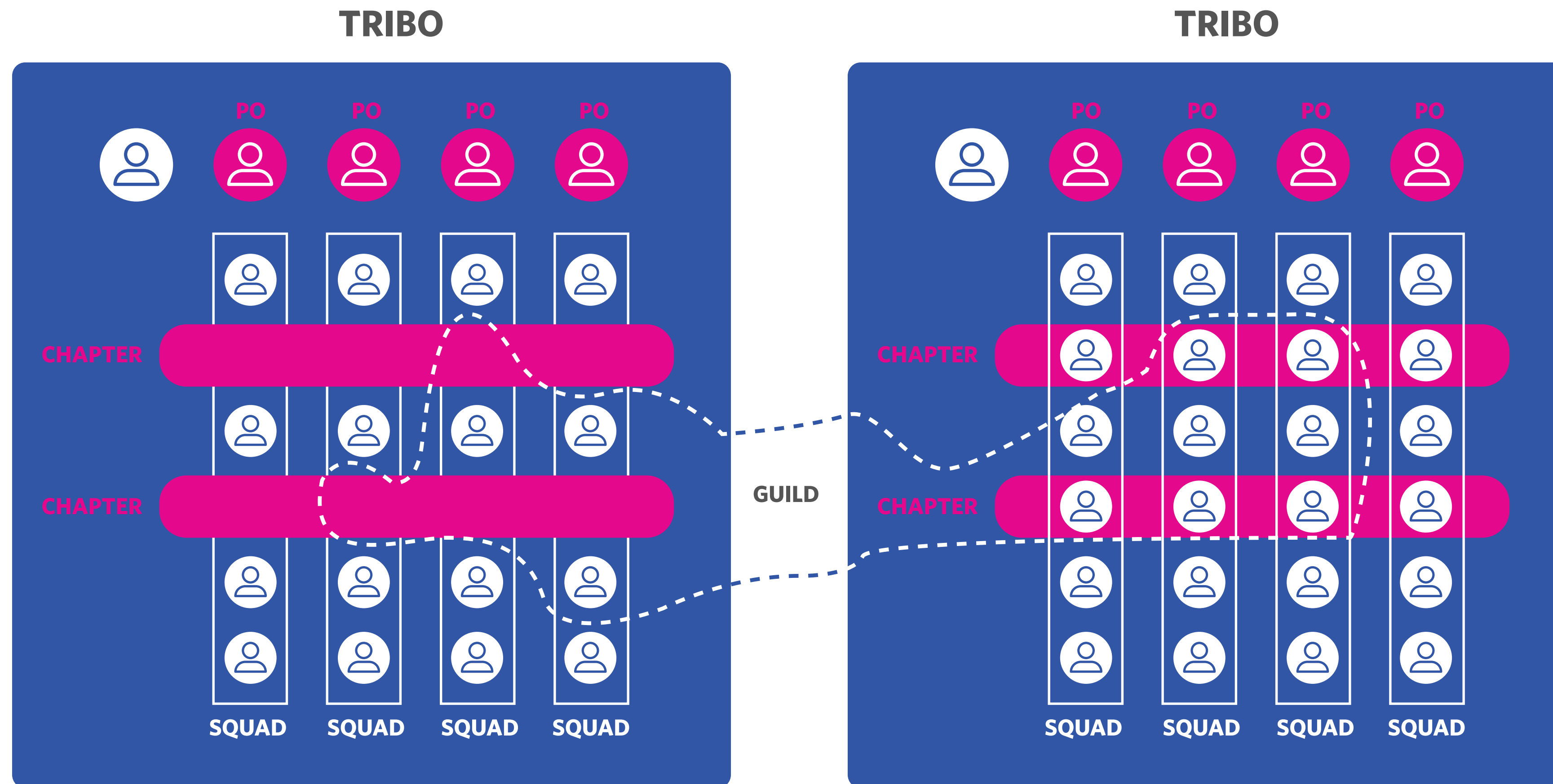
Squad: é a primeira dimensão, focada em entrega do produto e qualidade.

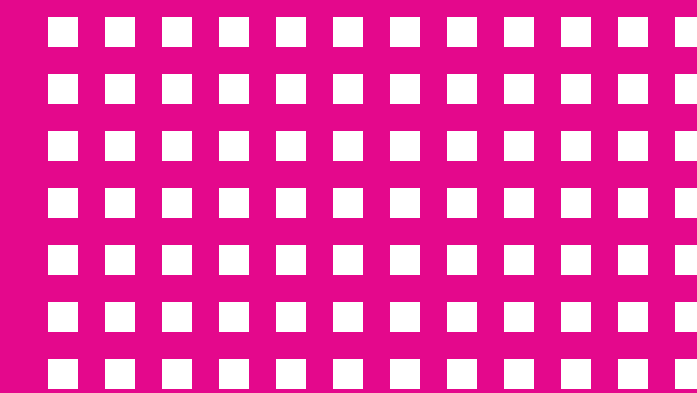
Tribe: é uma matriz, que não deve ter mais de 100 pessoas, composta por um agrupamento de squads que pertencem a um mesmo domínio, com projetos que se relacionam de alguma forma, como aqueles que trabalham em diferentes módulos de um mesmo aplicativo.

Chapter: é a área de competência, que agrupa os especialistas em determinado tema de cada squad (controle de qualidade, agile coaches ou desenvolvimento web, por exemplo).

Cada pessoa é membro de um squad e de um chapter, e cada chapter tem um líder. Assim, se uma pessoa muda de squad, sua gestão não muda.

Além disso, para dar suporte à comunicação e promover a troca de conhecimento, há também as guilds. Uma guild é uma comunidade com um interesse comum, que agrega pessoas de toda a empresa para compartilhar noções e experiências sobre uma área específica, como liderança ou design. Qualquer um pode se juntar ou deixar uma guild a qualquer momento. Tipicamente, elas têm um grupo de e-mails, reuniões (ou “desconferências”) semestrais e outros meios informais de contato.





Posso criar um modelo próprio?

“Tentamos o modelo Spotify na Neoway, mas se o time não tiver uma visão muito clara do produto, ele é consumido por demandas operacionais. E como trabalhamos no mercado B2B com clientes de grande porte, tivemos que reconsiderar: não somos a Netflix ou o Spotify — nossos clientes têm necessidades diferentes, são poucos e pagam bastante pelo serviço que eles têm. Há uma expectativa maior de que as demandas deles sejam atendidas.

Depois tentamos outro modelo, com uma estrutura mais funcional: uma divisão mais homogênea e compartimentada, onde se tem área de produto, uma área de tecnologia, e dentro da tecnologia existe então a área de dados, a de aplicação, etc. Observamos que dentro de uma área havia muita clareza do que deveria ser feito, mais colaboração e troca de conhecimento. Porém entre as áreas, começamos a ter fricção e problemas de comunicação.

No final das contas, a saída foi pegar o melhor dos dois mundos e criar uma estrutura híbrida.

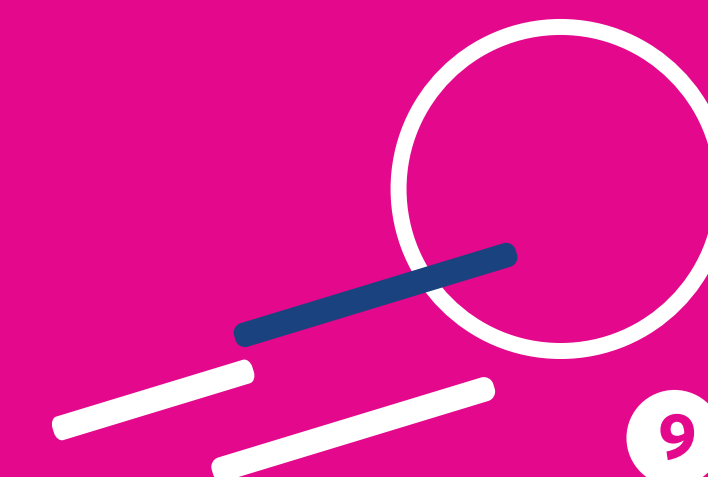
A divisão organizacional, portanto, ainda é funcional, de forma que cada pessoa tem uma gestão dentro de sua área. Para aumentar o alinhamento e cruzamento de informações entre áreas, no entanto, elas se combinam em squads que se formam a cada trimestre, de acordo com o planejamento daquele período. No trimestre seguinte, os squads podem se manter ou se dissolver e formar squads completamente novos, dependendo do estágio de cada projeto.”

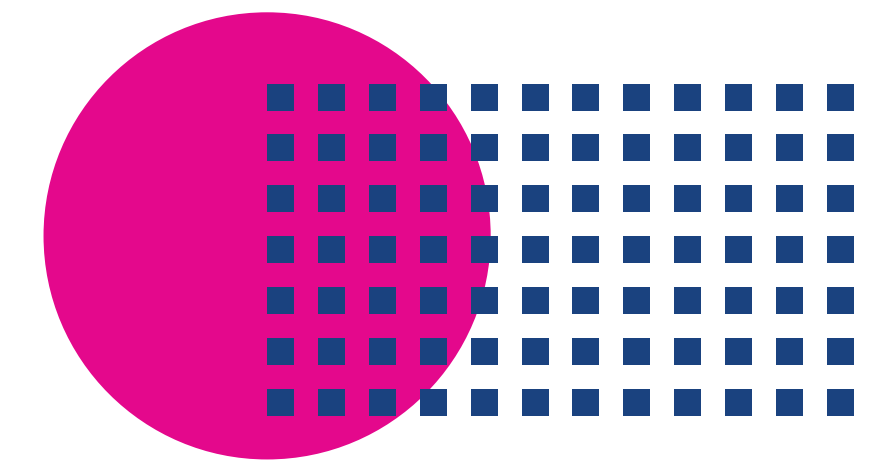
Lucas de Paula - CTO - Neoway



BÔNUS: COMO LIDAR COM TIMES REMOTOS

ENTENDA COMO





CULTURA

Como conectar a equipe com a visão e os objetivos do negócio?



“As pessoas contribuem mais de acordo com o quanto a empresa está preparada pra quebrar fronteiras e hierarquias”

Andre Petenussi, Netshoes

Aguardar o nascimento de um filho, voar de asa-delta, deixar-se flutuar no meio do oceano: às vezes, abrir mão do controle pode trazer sensações muito positivas. O mesmo acontece quando levamos isso para o contexto da construção de times mais autônomos.

Não é fácil, claro — dar autonomia exige um alto grau de confiança em outras pessoas. Mas quando se investe na formação dos colaboradores que têm ampla visão do negócio, as vantagens são grandes:

- **Velocidade de resposta:** times podem identificar problemas e oportunidades e se mobilizar com mais agilidade que a liderança;
- **Velocidade de execução:** decisões podem ser tomadas mais rapidamente quando o time não precisa recorrer a líderes com pouco tempo para analisar cenários ou para instruir as pessoas sobre como executar as tarefas;
- **Especialização:** problemas complexos são melhor compreendidos e resolvidos por meio do esforço de uma equipe distinta;
- **Empoderamento:** leva a mais criatividade, produtividade e engajamento.



Para que isso seja possível, aqui vão algumas dicas:

1 Faça um onboarding completo

Esse ponto não vale apenas para times de produto e tecnologia, mas para qualquer colaborador: quando uma nova contratação acontece, tenha certeza de que essa pessoa passe por uma imersão completa para entender o propósito da organização, os meios para alcançá-lo, qual é seu papel nisso tudo e como isso se relaciona com outras áreas da empresa. Isso não só trará uma visão do todo, como fará com que ela se sinta mais conectada com seus objetivos, saiba o que é esperado dela e pense também além do óbvio para buscar soluções.

2 Inclua times técnicos em discussões de negócios

Garanta que eles estão presentes nos rituais com toda a empresa que envolvam revisões de metas e resultados. Sempre que possível, traga números, pontos de vista externos e contexto estratégico para fóruns coletivos com times de produto e tecnologia, para gerar debates com viés de negócios em torno de iniciativas.

3 Incentive a troca entre times

Uma rede de colaboração pode render muitos frutos a uma organização. Em vez de depender de líderes para fazer revisões ou dar feedbacks, por exemplo, por que não contar com especialistas do outro squad?*

4 Incentive o contato com usuários

Esse tópico já é tão primordial para compilar feedbacks e realizar testes que talvez nem precisasse estar aqui, mas quanto mais constante for o contato com o cliente, mais autonomia terá o time. Afinal, quem melhor para tomar decisões de produto senão quem conversa com seus usuários a todo momento?

5 Diga O QUE deve ser resolvido, e não COMO deve ser resolvido

Um bom líder comunica com clareza um objetivo em comum, mas permite que colaboradores descubram a melhor forma de cumprir aquele objetivo. Quando se trabalha em times multidisciplinares, principalmente, é preciso respeitar a especialidade de cada um, deixar que elas se complementem e dar liberdade para a inteligência coletiva agir.

Células de produto no Olist

Ao contrário de outras áreas, em que é fácil ter pares com um escopo parecido de trabalho, product managers (PMs) muitas vezes se sentem sozinhos. Em produto, é comum um PM estar em um squad trabalhando com pessoas de múltiplas áreas, sem ter com quem compartilhar desafios específicos de sua função e projeto.

Para resolver essa questão, o Olist criou as células de produto: grupos com 4 ou 5 PMs e um líder, que se reúnem semanalmente por cerca de 30 minutos para discutir o dia-a-dia nos squads, trocar ideias sobre suas demandas e pedir ajuda quanto a dificuldades que possam ter.

“Isso ajuda a não deixar ninguém ilhado”, diz Luiz Davi, Head de Produto, “Uns aprendem sobre as funcionalidades em que outros estão trabalhando e acabam tendo insights melhores do que se fossem fazer sozinhos. Todos crescem profissionalmente.”

Dentro das células, existe também uma dinâmica de revisão de user stories: quando um PM escreve uma, outro PM de sua mesma célula lê, dá feedbacks e faz comentários pontuais. Depois, um PM de outra célula — que tem uma visão mais distante, mas ainda um entendimento do produto — faz a mesma revisão. Um processo interno simples facilita o compartilhamento, a solicitação de revisões e os comentários. Se aprovada, a história segue para o ciclo de desenvolvimento no processo do scrum e é discutido pelo squad.

A dinâmica ajuda também na formação de novos PMs, que têm sua curva de aprendizado acelerada não só recebendo retorno dos mais experientes, como participando dos processos de outros projetos.

Luiz Davi Martins - Head de Produto - Olist

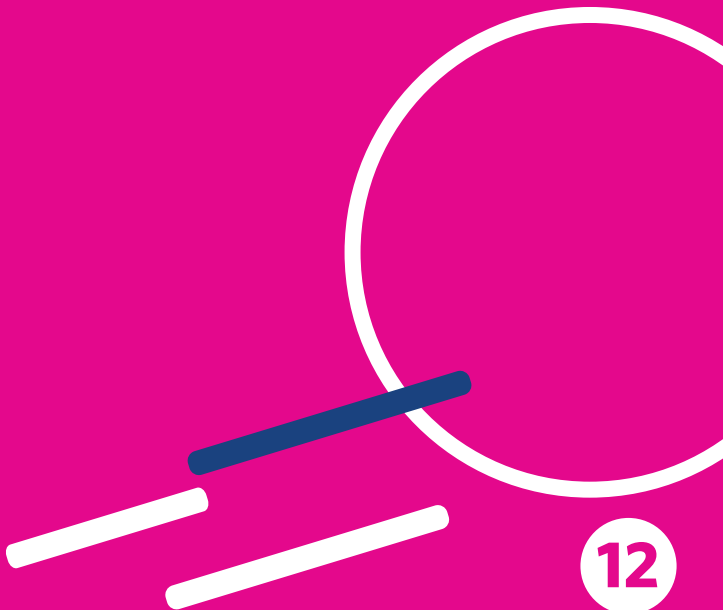
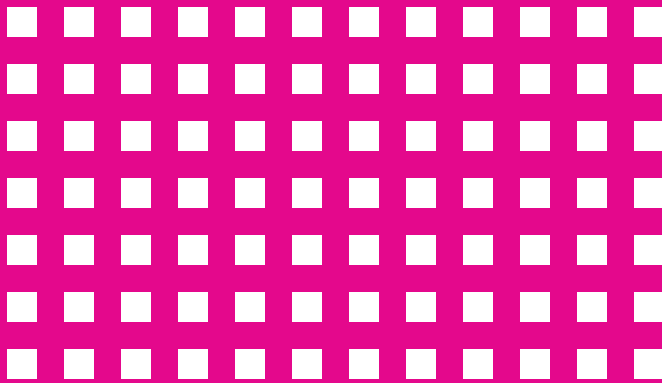


BÔNUS: COMO FAZER FEEDBACK EM TIME - O CANVAS DA CREDITAS

ENTENDA COMO

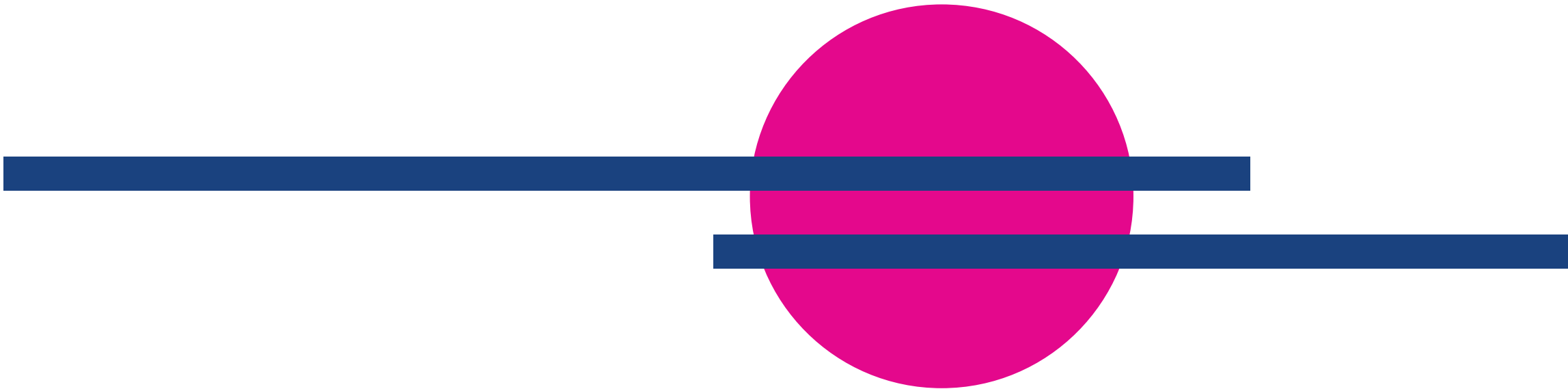
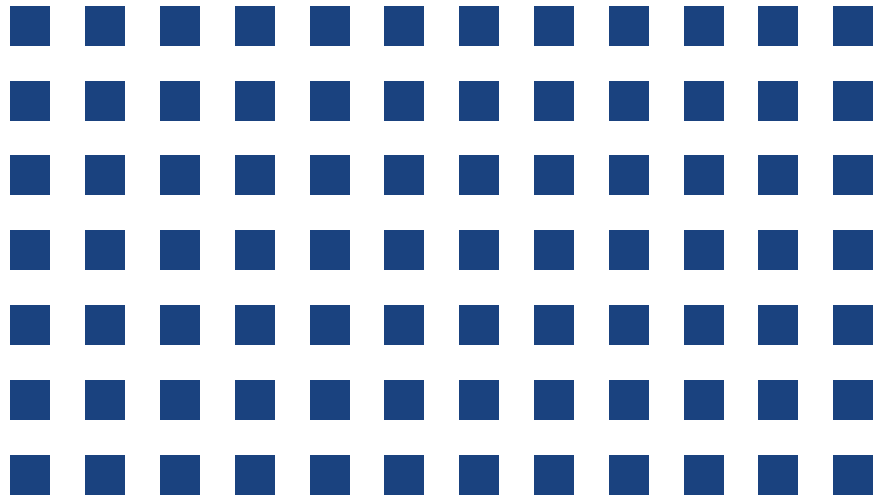
BÔNUS: MENTORIA ONLINE: FORMAÇÃO DE TIMES DE TECNOLOGIA

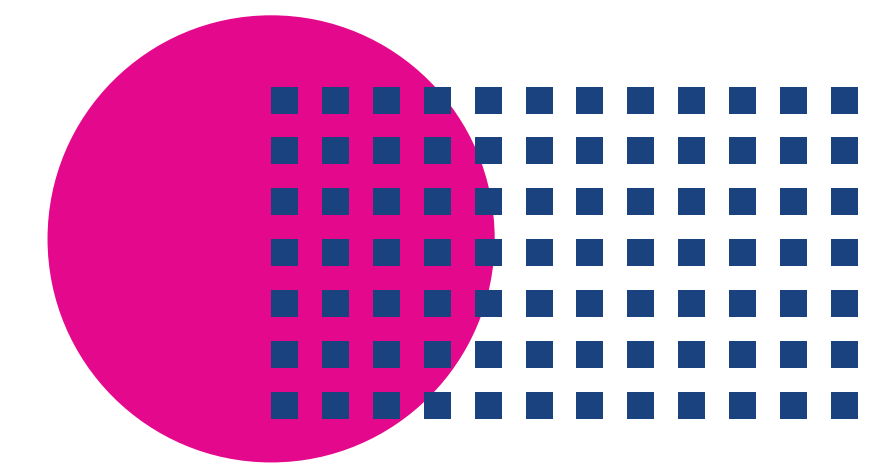
ASSISTA AGORA





DESENVOLVIMENTO ÁGIL





DESENVOLVIMENTO ÁGIL

Como otimizar meus fluxos de trabalho?

GUARDA-CHUVA DOS MÉTODOS ÁGEIS



Métodos ágeis vêm em vários formatos e há pelo menos uma dúzia deles. Todos têm características em comum, mas enfatizam aspectos diferentes. O scrum, por exemplo, se aproveita do trabalho em grupo adaptativo e criativo para resolver problemas complexos. O lean development se concentra em eliminar qualquer coisa que não agregue valor ao cliente. Já o kanban foca em reduzir o tempo entre o surgimento de uma demanda e o momento em que sua implantação é concluída.

Não há uma metodologia que seja melhor que a outra, mas aquela que funciona melhor para cada time ou empresa. É possível usar mais de uma ou até combinar abordagens distintas para criar um híbrido que se adeque ao que você precisa.

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SER ÁGIL?

MENOS

- Reuniões redundantes
- Planejamento repetitivo
- Documentação excessiva
- Defeitos de qualidade
- Features de baixo valor agregado

MAIS

- Autonomia e produtividade
- Satisfação do time
- Engajamento e satisfação do cliente
- Rapidez e previsibilidade em trazer novos produtos ao mercado
- Disponibilidade dos empreendedores para focar em iniciativas estratégicas

OS NÃO-MANDAMENTOS DOS MÉTODOS ÁGEIS

- Lançar várias iniciativas com prazos urgentes em vez de dar prioridade máxima a duas ou três
- Ter líderes fazendo microgestão de projetos
- Marcar reuniões frequentes com membros de equipes ágeis, forçando-os a pular sessões de trabalho
- Falar mais do que escutar
- Promover ideias que já tenham sido consideradas, discutidas e descartadas
- Adicionar camadas de aprovação na hierarquia em vez de dar aos times autonomia de decisão

4 valores do Manifesto Ágil:

Pessoas acima de processos e ferramentas

Os projetos devem ser construídos em torno de pessoas motivadas que recebam o apoio e a confiança necessários para realizar seu trabalho. As equipes devem abandonar a mentalidade de linha de montagem em favor de um ambiente divertido e criativo, voltado para a solução de problemas, e devem manter um ritmo sustentável. Os colaboradores devem conversar cara a cara e sugerir maneiras de melhorar seu ambiente de trabalho. Gestores devem remover qualquer barreira que impeça uma colaboração mais fácil e frutífera.

Protótipos em funcionamento acima de documentação excessiva

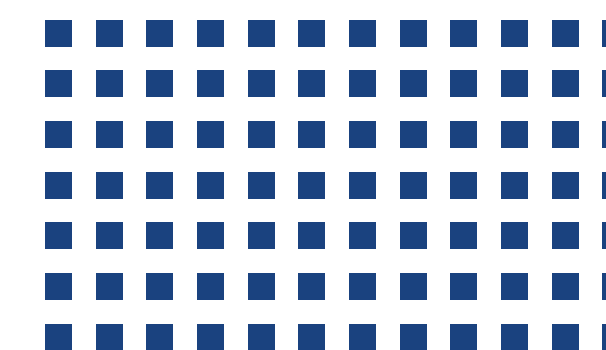
Pessoas inovadoras que conseguem ver seus resultados em condições reais de mercado aprendem mais rápido, são mais felizes, ficam mais tempo nas organizações e realizam trabalhos mais valiosos. As equipes devem fazer experimentos em pequenas partes do produto com alguns clientes por períodos curtos de tempo e, se os clientes gostarem, mantê-los. Se os clientes não gostarem, os times devem entender o que corrigir ou passar para o próximo experimento. Discussões devem ser resolvidas com hipóteses e testes, em vez de com debates intermináveis ou apelos à autoridade.

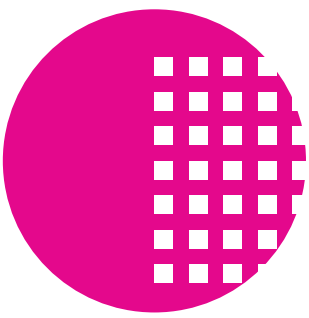
Responder a mudanças em vez de seguir um plano

O excesso de detalhes em projeções e planos convencionais de gerenciamento de projetos costumam ser um desperdício de tempo e dinheiro. Embora times sempre devam criar uma visão e um planejamento, eles devem planejar apenas as tarefas que não vão mudar até o momento em que chegarem até elas. E as pessoas devem ficar felizes em aprender coisas novas e relevantes, mesmo que isso cause alterações ao longo do caminho e mesmo que aconteça no final do processo de desenvolvimento. Isso os aproximará do cliente e proporcionará melhores resultados.

Colaboração com clientes acima de contratos rígidos

É primordial prestar atenção ao tempo entre a idealização de um produto até sua comercialização (time to market) e ao custo — e suas especificações devem evoluir ao longo do projeto, porque os clientes raramente podem prever o que realmente desejam. Prototipagem rápida, testes frequentes de mercado e colaboração constante com clientes mantêm o trabalho focado no





PRINCÍPIOS ÁGEIS > PROCESSOS ÁGEIS QUANTO MAIS ESCALA, MAIS ADAPTAÇÃO

Em 2008, todo o trabalho do Spotify era baseado na metodologia scrum. Poucos anos depois, o time havia escalado tanto — dividindo-se em vários times — que algumas das práticas do scrum estavam virando obstáculos. Uma vez dominadas as regras, era hora de quebrá-las. Eles decidiram que ser ágil era mais importante que seguir o scrum à risca, e portanto princípios ágeis eram mais importantes que processos ágeis.

O scrum master virou o agile coach (algo como “treinador ágil”), porque eles buscavam líderes servis em vez de dominadores de práticas.

O time scrum virou o squad, e autonomia virou sua força motriz.

E como aplicar?

Antes de começar a desenvolver qualquer coisa, é importante entender como aquilo está conectado à visão da empresa. Por isso, é essencial que estejam claros, a todos do time, quais são os objetivos estratégicos da organização naquele ano e o foco para cada semestre, trimestre e/ou mês.

Uma vez que objetivos, metas e métricas são definidos para toda a empresa, times podem desdobrá-los em seus objetivos particulares que, por sua vez, se desdobram em iniciativas chave, features e projetos a serem executados a cada período.

O resultado é que times técnicos passam a ter um entendimento do contexto em que estão inseridos e de como contribuem para a estratégia do negócio como um todo. Assim, podem tomar decisões assertivas, rápidas e coerentes, sem precisar consultar seus líderes.

	SCRUM	KANBAN	LEAN DEVELOPMENT
PRINCÍPIOS	Empoderar times criativos e multidisciplinares (cross-functional)	Visualizar fluxos de trabalho e limitar a quantidade de tarefas sendo realizadas	Eliminar desperdícios do sistema como um todo
CONDIÇÕES FAVORÁVEIS PARA IMPLANTAÇÃO	Cultura organizacional com alto nível de confiança e colaboração, espaço para novas ideias, ou times de inovação que buscam mudar seus ambientes de trabalho	Cultura orientada para processos, que prefere melhorias incrementais, com poucas práticas prescritas	Cultura orientada para processos, que prefere melhorias incrementais, com ambição alta mas sem práticas prescritas
PAPÉIS	Donos de iniciativas (geralmente product owners) são responsáveis por ranquear as prioridades do time e entregar valor ao cliente e ao negócio. Facilitadores (geralmente scrum masters) guiam os fluxos de trabalho. Times devem ser pequenos, multidisciplinares e inovadores.	Não há	Não há
REGRAS DE TRABALHO	<p>Eventos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Planejamento e preparação para o próximo sprint2. Sprints com duração fixa e constante3. Reuniões em pé diárias4. Revisão, feedback e refinamento do sprint5. Retrospectiva do sprint para autoanálise do time <p>Mecanismos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Backlog do portfólio2. Backlog do sprint3. Pequenos incrementos e protótipos que podem ser lançados	<ol style="list-style-type: none">1. Comece com o que se está fazendo agora2. Visualize fluxos de trabalho e seus estágios3. Limite a quantidade de trabalho sendo realizada em cada estágio de desenvolvimento4. Meça e reduza o tempo entre o início do desenvolvimento das tarefas e sua conclusão (cycle times)	Não há

	SCRUM	KANBAN	LEAN DEVELOPMENT
RECOMENDAÇÕES PARA ADAPTAÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL	Adote rapidamente as práticas prescritas nos mínimos detalhes, mesmo que sejam muito diferentes do resto da organização. Domine essas práticas e então adapte-as por meio de experimentação	Respeite estruturas e processos atuais e aumente a visibilidade dos fluxos de trabalho. Incentive mudanças graduais e colaborativas	Respeite estruturas e processos atuais. Enfatize valores ágeis na organização enquanto minimiza resistência
VANTAGENS	<p>Facilita descobertas importantes enquanto (ao contrário de pequenos laboratórios de experimentação) retém os benefícios de operar como parte da organização</p> <ul style="list-style-type: none">- Entrega as inovações de maior valor mais rápido- Aumenta rapidamente a satisfação do time- Desenvolve habilidades de gestão	<ul style="list-style-type: none">- Evita colisões com a cultura organizacional da empresa- Maximiza a contribuição dos membros do time com estruturas e ciclos flexíveis- Facilita respostas rápidas a temas urgentes com ciclos de trabalho flexíveis	<ul style="list-style-type: none">- Otimiza o sistema como um todo e engaja toda a organização- Provê alta flexibilidade ao customizar práticas de trabalho
DESAFIOS	<ul style="list-style-type: none">- Líderes podem ter dificuldades em priorizar iniciativas e dar autonomia para que times possam se auto-gerir- É necessário habilidade de gestão de uma estrutura em matriz para coordenar dezenas de times multidisciplinares- Períodos fixos para iteração podem não ser adequados para alguns problemas, especialmente se eles aparecem diariamente- Alguns membros da equipe podem ficar ociosos ou não ter suas capacidades bem utilizadas em certos sprints	<ul style="list-style-type: none">- É preciso que o próprio time descubra como aplicar valores e princípios ágeis- A grande variação de práticas pode dificultar a priorização das iniciativas e a coordenação dos times- Quando iniciativas não são bem sucedidas, pode ser complicado determinar se os times selecionaram as ferramentas erradas ou se usaram as ferramentas certas de forma errada	<ul style="list-style-type: none">- Novatos tentando adaptar comportamentos podem achar frustrante a falta de métodos prescritos- Melhorias incrementais podem fazer com que grandes e importantes descobertas sejam menos prováveis e com que evoluções mais relevantes aconteçam mais lentamente- Líderes têm o desafio de fazer com que a eliminação constante de desperdício seja inspiracional e motivadora

O SCRUM

Passo a passo de como implantá-lo

Os fundamentos do scrum são relativamente simples: para atacar uma oportunidade, a organização forma e empodera um pequeno time, que tem geralmente entre 3 e 8 pessoas trabalhando em período integral. Esse time é multidisciplinar e inclui todas as funções necessárias para cumprir as tarefas que serão definidas. Ele é auto-gerido e responsável por todos os aspectos do trabalho.

O “dono da iniciativa” (pode ser chamado de product owner (PO) ou product manager (PM) dependendo da empresa) é o responsável final por entregar valor ao cliente e à empresa. Essa pessoa costuma ter um perfil voltado para negócios e divide seu tempo entre o time e outros stakeholders, como usuários e os próprios empreendedores.

ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE PRODUCT OWNERS E PRODUCT MANAGERS

Para entender que problemas serão resolvidos e de que forma, o processo de scrum começa com o Discovery.

DISCOVERY

Andre Petenussi, Diretor de TI da Netshoes, conta como eles se preparam por lá, em 7 etapas:

1. Feedback dos usuários

Product owners e a área de negócios trabalham lado a lado para colher impressões dos usuários. Essas informações são organizadas e categorizadas.

2. Design sprint

Inspirado pela metodologia do Google, em uma semana um pequeno grupo dedicado exclusivamente a um desafio discute todas as fases de concepção de um protótipo.

Como a Geekie utiliza design sprints para solucionar problemas em uma semana

Kit de Design Sprint do Google (em inglês):

ENTENDA COMO

3. Backlog com detalhamento das iniciativas

Com base no entendimento de todas as necessidades de usuários e propostas elencadas nas duas etapas anteriores, o PO lista os itens a serem trabalhados e escreve as user stories.

4. Cálculo de esforço de desenvolvimento + retorno previsto do investimento

O time de desenvolvimento faz uma estimativa geral de tempo e complexidade e cada iniciativa é categorizada dentro de uma escala (que, no caso da Netshoes, pode ser PP, P, M, G ou GG). Com isso, pensando em custo por hora por desenvolvedor, calcula-se o total de gastos para cada iniciativa e compara-se com o retorno esperado.

5. Priorização

Sabendo qual a demanda de recursos para o desenvolvimento de uma iniciativa e que impacto ela pode gerar para o negócio, o backlog é ordenado por um índice que considera esses dois fatores e que pondera também o foco estratégico da organização para aquele período. As iniciativas de maior valor passam para o roadmap do próximo trimestre.

6. Planejamento trimestral e planejamento de lançamento

Todos os squads rodam sprints de 2 semanas. O backlog é portanto dividido entre os squads, em 6 sprints ao longo do trimestre.

7. Aprovação dos C-Levels

Apesar do processo rodar sozinho, diretores revisam as prioridades do trimestre e fazem pequenos ajustes de acordo com as prioridades da empresa, quando necessário. Segundo André, a cada trimestre menos ajustes vêm sendo realizados.

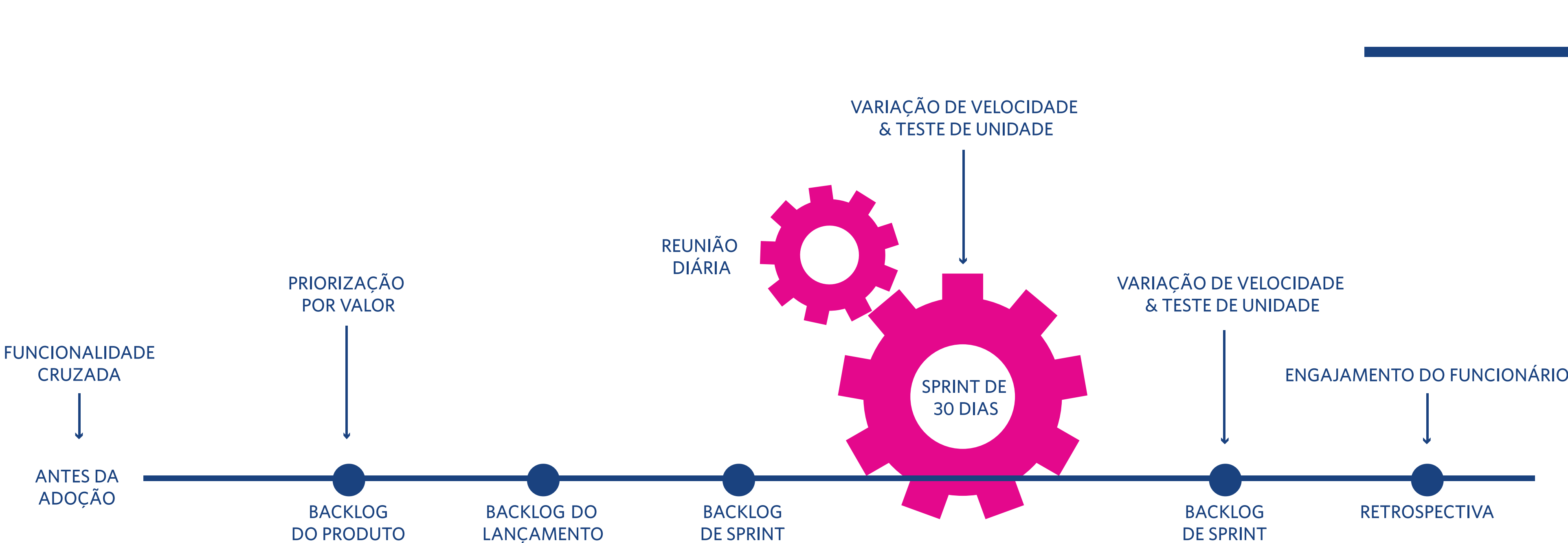
ENTENDA COMO

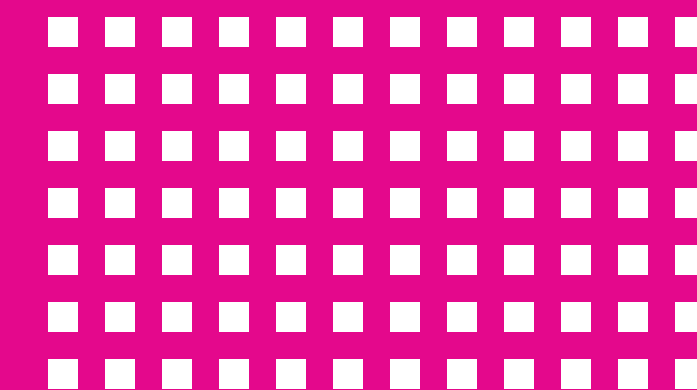
DESENVOLVIMENTO

Depois de concluído o Discovery, os times de produto entram no fluxo dos sprints, ciclos de 1 a 4 semanas em que ocorre o desenvolvimento de uma iniciativa.

Um PO não deve dizer ao time quem faz o quê, ou quanto tempo cada tarefa deve levar. Em vez disso, o time se reúne e planeja as atividades que não mudarão antes de sua execução. Os membros então desdobram as prioridades em módulos menores, criam uma definição clara do que “concluído” significa em cada caso e começam a desenvolver versões do produto em sprints. Um facilitador, geralmente um scrum master, pode guiar o processo, protegendo o time de distrações e incentivando a inteligência coletiva.

O processo deve ser transparente, e por isso todos se reúnem diariamente em pé, por 15 minutos, para compartilhar seu progresso e identificar possíveis barreiras. Após testes e validações com um grupo de usuários, o time decide se o protótipo será lançado, com base nos feedbacks. Ao final, faz uma retrospectiva para entender pontos de melhoria para o ciclo seguinte e se prepara para recomeçar o processo com a próxima prioridade da lista.





Quebrando as regras do Stand-up meeting:

O stand-up meeting, ou reunião em pé, é uma prática comum no Scrum e originalmente voltado para tarefas específicas. Na Elo7, Guto Araújo faz questão de que a troca traga uma visão do todo. Por isso, o time aproveita os minutos logo após a rotina de “a fazer, fazendo, feito” e aproveita para falar também de como tudo aquilo impacta nos resultados da empresa.

Guto chega no escritório todos os dias entre 7h e 8h para analisar os números e se preparar. No final de toda reunião, ele comenta por aproximadamente 1 minuto o desempenho que tiveram no dia anterior quanto às 4 principais métricas do negócio.

Os resultados continuam disponíveis em dashboards e com gestão aberta. Mas esses lembretes diários sobre a causa e efeito do trabalho realizado pelo time de Produto ampliam o entendimento do time sobre a empresa:

“Quando o micro se conecta com o macro, você tem uma cultura de produto, e não só o desenvolvimento da tecnologia por ela mesma, porque é desafiador ou instigante. Você gera questionamento em torno do que importa.”

Guto Araújo - Head de Produto e Cofundador - Elo7





CLIENTES

CLIENTES

“Último, mas não menos importante” nunca fez tanto sentido quanto aqui: estamos terminando esse eBook falando de clientes, mas como vimos no capítulo anterior, qualquer processo de desenvolvimento se inicia por eles.

Se você estiver fazendo isso certo, no entanto, suas ideias e demandas surgem de várias formas:

- Ideias em que a organização acredita: mais do que baseadas em pesquisa, essas são possibilidades ou tendências que partem da observação e do instinto do próprio time.
- Feedback qualitativo de usuários, coletados em pesquisas de campo
- Feedback qualitativo não solicitado, “pescados” de conversas entre clientes e a área de Sucesso do Cliente
- Feedback coletado pela área de vendas, quanto às barreiras de adoção do produto
- Dados quantitativos de performance de cada módulo do produto

Independente de onde ou como venham, todas elas devem ter uma pessoa em mente: o usuário. Pode parecer repetitivo falarmos tanto sobre isso, mas reforçar esse ponto nunca é demais.

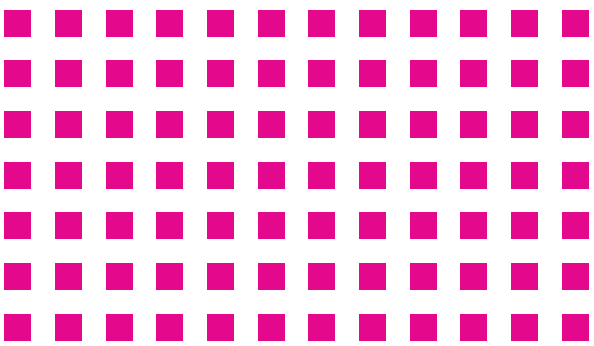
No desenvolvimento ágil, o processo de coleta de feedback do cliente deve ser contínuo e começar assim que possível para garantir uma boa experiência a ele. Isso pode ser feito por diferentes canais, e acontece de forma ativa e passiva por parte do time de produto. E quanto mais se cresce, adivinha? Mais pessoas, mais funcionalidades e mais complexidade são adicionados a essa equação.

Portanto, qual a melhor forma de capturar, documentar e inserir esses feedbacks nos fluxos de trabalho sem deixar que nada se perca?

Bom, a própria pergunta já denuncia isso, mas para todo processo de comunicação com o usuário sobre sua experiência com o produto, existem três etapas básicas a serem seguidas:

1. Coletar os feedbacks completo dos clientes
2. Documentar tudo em um só lugar
3. Mover feedbacks para o backlog de desenvolvimento

Vamos mergulhar em cada uma delas a seguir.



COLETA

Como descobrir problemas e oportunidades?

Quando falamos de uma busca ativa por feedback, antes de começar, é recomendado definir as linhas gerais do processo e alinhá-las com o time, traçando objetivos, hipóteses e os melhores canais para alcançar seu público alvo. É importante também que todos os envolvidos saibam que perguntas fazer para não influenciar respostas ou comportamentos.

Algumas perguntas mais amplas que podem ser feitas na etapa de coleta são:

- Como o produto está agregando valor para você?
- Está sendo capaz de ajudá-lo a cumprir seus objetivos?
- Como tem sido sua experiência com a nova funcionalidade X?
- Sente falta de alguma funcionalidade?

Normalmente, conversas presenciais são as que dão um entendimento mais aprofundado e fiel de suas necessidades, expectativas e experiências, que problemas podem estar enfrentando com o produto ou o que pretendem conquistar com ele. Podem ser entrevistas, testes de usabilidade ou workshops, por exemplo.

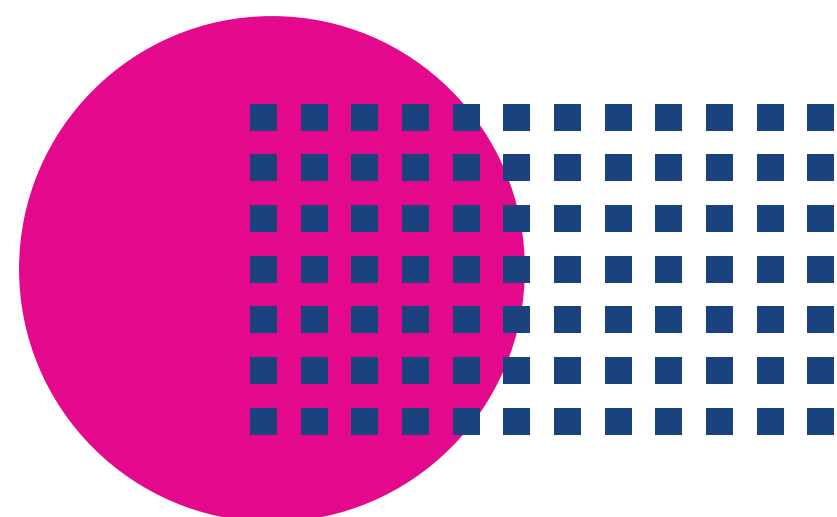
Esses meios, no entanto, também costumam ser mais caros e menos escaláveis que outros. Por isso, se você tiver muitos clientes, tente reservar encontros para mudanças mais significativas e testes mais críticos, para manter a agilidade.

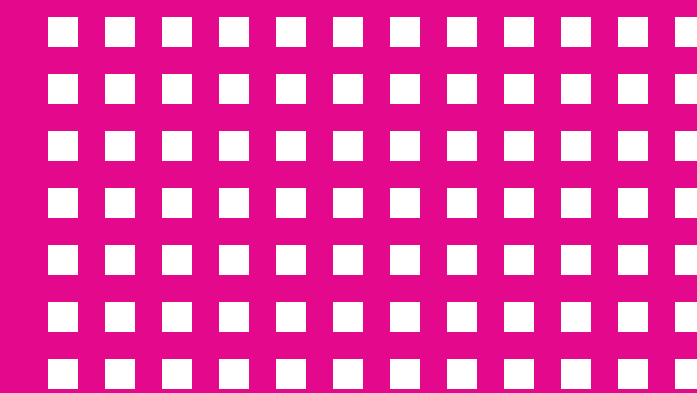
Uma boa alternativa é incluir um botão ou formulário de feedback dentro do próprio produto — um link simples, que não ocupe espaço ou atrapalhe a usabilidade, mas que esteja facilmente acessível quando for necessário. Esse recurso também pode ser usado para enviar pedidos de incremento ou novas funcionalidades, ou mesmo permitir que clientes contribuam para o processo de priorização e votem em suas sugestões favoritas dentre as enviadas por outros usuários.

Outros meios são pesquisas online, enviadas por e-mail, redes sociais, fóruns e afins. Elas podem ser mais qualitativas, quantitativas ou cumprirem metodologias pré-definidas, como é o caso do NPS (Net Promoter Score), dependendo de seus objetivos.

Esse é um mecanismo que deve preferencialmente ser discutido com times de marketing, sucesso do cliente e suporte (desde que isso não signifique burocratizar o processo), pois dá oportunidade de descobrir mais aspectos sobre interações com o cliente e assim há melhor gerência sobre as bases de contatos.

A escolha do canal também deverá ser influenciada pelo seu modelo de negócios. Uma empresa B2C com alto volume de usuários geralmente precisa de uma grande amostra de feedbacks, enquanto uma empresa B2B com ticket alto provavelmente conduzirá um processo mais personalizado e minucioso.





Continuous Discovery

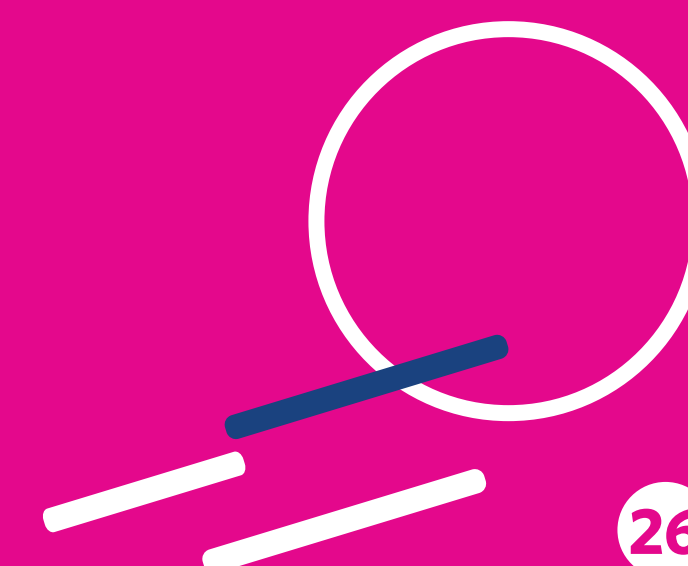
Diferente do processo de discovery padrão da metodologia scrum (veja na página 22), no Olist, a coleta de feedbacks e as etapas que se seguem são constantes — ou, para traduzir literalmente, contínuos. E é meta do time de produto: toda quinta-feira, maior parte dos designers e desenvolvedores, capitaneados pelos PMs, saem a campo para fazer entrevistas e pesquisas com clientes.

A cada semana eles têm novas ideias sobre o que é satisfatório, o que incomoda e o que é oportunidade. Esse dia pode ser usado inclusive para validar uma ideia, por exemplo, com base em outras conversas anteriores. Os clientes são acessados diretamente pelos PMs, que identificam nas bases de dados as melhores pessoas para estabelecer contato de acordo com o objetivo de cada encontro.

Todo o aprendizado gerado é compartilhado por meio de uma ferramenta criada internamente, que permite incluir tags e saber quantas vezes determinada funcionalidade ou problema foi citado.

Esse ciclo é retroalimentado e vai sendo acumulado, portanto, um rico conhecimento sobre os clientes. E Luiz Davi, Head de Produto, diz que isso também contribui imensamente para a formação do time: “O bom PM sabe o que está acontecendo e o que priorizar pelo tanto que ele conversa com o cliente.”

Lucas de Paula - CTO da Neoway



DOCUMENTAÇÃO

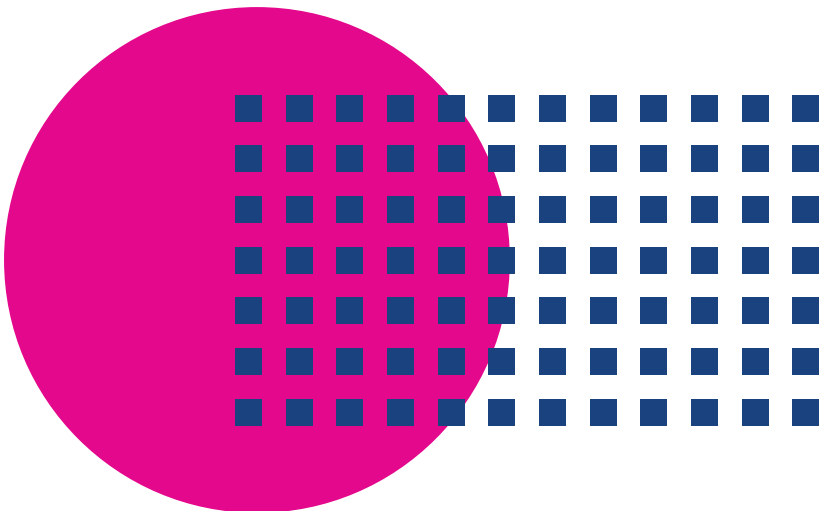
Como organizar os feedbacks que recebo?

Uma vez que se tem feedback suficiente sobre uma funcionalidade específica, é preciso reunir tudo em um lugar só. É importante lembrar: esses feedbacks não são apenas os das buscas ativas, mas podem também chegar por meio de interações de outros times com clientes, ou por meio de formulários dentro do produto ou e-mail, mas em um espaço de tempo diferente do que você possa ter programado para aquele objetivo.

Por isso, será primordial criar um sistema de categorização e um processo interno para troca entre as áreas — por exemplo, um quadro aberto no Trello ou ferramenta semelhante, que aceite novas adições do time de sucesso do cliente e que possa ser filtrado e gerenciado pelos PMs.

Cada feedback deve ter preferencialmente a descrição do problema/oportunidade, etiquetas que façam referência aos projetos ao qual está relacionado, links para entrevistas ou registro escrito contextualizado e quaisquer outros detalhes que facilitem a consulta e a gestão do conhecimento.

Esses feedbacks devem ser então divididos e transformados em iniciativas e tarefas.



User Stories

Você alguma vez já escreveu uma anotação para si mesmo mas pela falta de detalhe ou contexto, com o passar do tempo, esqueceu o que queria dizer com aquilo?

A user story ou “história de usuário” é um recurso opcional com finalidade de evitar casos como esse — só que fazendo a ponte entre o momento em que você adiciona um item ao backlog e o momento em que se tem todo o necessário para começar seu desenvolvimento.

A base da user story é o princípio de que um produto deve ser totalmente representado por meio das necessidades de seus usuários. Por isso, ela deve ser uma descrição concisa, simples e leve dessa necessidade, cada uma referente a apenas um item do backlog.

Algumas das funções das user stories são:

- Validar se a funcionalidade é realmente fundamental antes de incluí-la;
- Ajudar a priorizar o que deve ser feito;
- Ajudar a estimar o esforço que será preciso para implantar a funcionalidade.

Para montar a user story, não há regra: é possível criar seu modelo próprio, se ele ajudar a cumprir seus objetivos.

Na Credits, o time utiliza uma ferramenta chamada 7 dimensões do produto (também conhecida como 7D) para escrever as user stories — porém, no caso deles, ela se transformou em 6 dimensões (6D).

No cabeçalho, é escrito o nome da user story, da funcionalidade e qual o problema que ela resolve. Na linha abaixo, são incluídas as 6 colunas na sequência:

Ator – usuário principal (que também pode ser um sistema);
Interface – todas as telas, fluxos, aplicações ou integrações que possibilitarão o uso;
Ação – verbos que indicam o que usuário poderá executar;
Dados – informações ou arquivos que serão úteis para seu funcionamento;
Regras de Negócio – regras e validações que dão suporte ao funcionamento;
Qualidade – requisitos não funcionais que atenderão necessidades do usuário.

A 7ª dimensão, que não é utilizada pelo pessoal da Credits, é:

- **Ambiente** – plataformas e sistemas utilizados para suportar a aplicação.

Já no Olist, a equipe criou um framework próprio. Veja os links abaixo para conhecer como cada empresa faz essa documentação:

BÔNUS: FRAMEWORK DE USER STORIES DO OLIST

ENTENDA COMO

BÔNUS: COMO A CREDITAS USA O USER STORIES

ENTENDA COMO

BACKLOG

Como saber que demandas priorizar?

”

**“Só existe uma
prioridade, e ela deve ser
feita antes de tudo.”**

Luiz Davi, Olist

Muitos PMs gostam de classificar a relevância e/ou a urgência de suas iniciativas usando uma escala numérica, ou o MoSCoW — em inglês: must have, should have, could have, won't have; em tradução livre: preciso ter, deveria ter, poderia ter, não terei. Mas que critérios usar para definir quais atacar primeiro?

BACKLOG

Como saber que demandas priorizar?

Possíveis critérios de priorização

1. Contribuição para objetivo estratégico

O título fala por si só, mas vale reforçar: se a iniciativa é de extrema relevância para a direção que o negócio escolheu seguir, esse é um critério que deve contar muitos pontos. O mesmo vale para o contrário — ou seja, se não há qualquer conexão com objetivos organizacionais, talvez não seja ideal que ela esteja no topo da lista.

2. Tempo e custo de desenvolvimento

Assim como descrito em uma das etapas de Discovery da Netshoes **(veja na página 20)**, é comum e altamente recomendado que se calcule uma estimativa de horas gastas naquela iniciativa e quanto isso representa em custo. Se o número for muito alto — e às vezes ele pode ser maior que o número de horas das quais um desenvolvedor dispõe em um sprint —, a iniciativa pode ser repartida em módulos ou tarefas menores, e lançamentos feitos em etapas.

3. Retorno esperado sobre investimento

Não é sempre que esse cálculo é certo, mas chegar a um número minimamente aproximado é possível e vai dar mais clareza sobre o valor gerado por cada iniciativa. O importante é que ele seja feito com base em dados, observando índices de sucesso de iniciativas semelhantes no mercado ou rodando testes A/B dentro da própria empresa, cruzando com números históricos. Por exemplo: se com base em testes verifica-se que uma alteração pode melhorar em 1% as conversões da página do produto para o carrinho de compras, quanto esse 1% pode trazer em um ano?

4. Grau de certeza

Se quisermos olhar pelo lado meio vazio do copo, esse ponto também pode ser chamado de grau de risco ou especulação. Qual a probabilidade da iniciativa trazer bons resultados e gerar valor? Não há problema em priorizar iniciativas altamente especulativas e inovadoras acima de outras mais certas, mas que seriam uma evolução natural e incremental. Mas se essa lógica natural da priorização é invertida, o time deve estar ciente e acreditar firmemente na oportunidade, de preferência com base em evidências que vão além de opiniões pessoais.

5. Número de ocorrências

Tem uma mesma demanda que já apareceu diversas vezes em conversas com usuários? Ou os números estão mostrando há meses que uma mudança precisa acontecer? Se há uma oportunidade de melhora que se repete, eventualmente ela deverá ser analisada sob os outros critérios dessa lista e ser priorizada.

5. Visão de portfólio

Ter uma visão de todas as iniciativas pode ajudar a equilibrar iniciativas que pontuam mais com as que pontuam menos em cada um dos critérios acima. Suponhamos que uma das prioridades é uma nova funcionalidade que tem alto grau especulativo, mas baixo custo de desenvolvimento. Será que ela não abre espaço para uma iniciativa que exige mais esforço e investimento, mas é mais certa quanto aos resultados que devem ser obtidos?

6. Uma vez que a ponderação está completa, basta ranquear as tarefas e separá-las em uma linha do tempo. Uma técnica que costuma funcionar consiste em três simples categorias:

- Agora: sprint atual
- Depois: próximo sprint
- Futuramente

Mas atenção para não se deixar tomar por demandas operacionais que empurrem prioridades para frente ou provoquem o bloqueio das iniciativas em “futuramente”. Tampouco gaste tempo demais polindo ou planejando a lista de “futuramente”: apenas reserve um espaço na agenda a cada período determinado (mensalmente, por exemplo) para rearranjar o que está no topo dela.

BÔNUS: COMO O ELO7 PRIORIZA SEU ROADMAP DE INICIATIVAS

SAIBA MAIS

COMO CONDUZIR UM LANÇAMENTO E PÓS-LANÇAMENTO DE PRODUTO COM MAESTRIA

LEIA AQUI

LIDANDO COM DEMANDAS URGENTES

Como equilibrar visões de curto e longo prazo?

O urgente x importante é um clássico do mundo dos negócios. Quando passamos para a realidade de produto, não costuma ser diferente. Bugs e outras demandas operacionais são inevitáveis — mas como manter a eficiência ao lidar com eles?

O caso da Neoway

Lucas de Paula, CTO da Neoway, conta que no processo de escala do time de produto, com o tempo perceberam que tinham muitas iniciativas que acabavam ficando pela metade. Havia produtos no ar que não estavam com todos os requisitos necessários para estarem no ar.

Enquanto isso, iniciativas mais triviais, como um sistema administrativo, uma auditoria ou um cancelamento automático, acabavam ficando despriorizadas quando uma funcionalidade nova aparecia com a oportunidade de fechar um cliente novo, por exemplo.

O jeito era separar o curto prazo do longo prazo. Portanto, existe um time que trabalha na evolução dos produtos (o Projeto Darwin) e um time que trabalha na inovação.

Responsáveis por “aparar as arestas”, os times de evolução aumentam a eficiência do uso do produto e otimizam o tempo entre um cliente adotar e começar a extrair valor dele. E isso também permite muita escala: custo de venda, implantação, onboarding, número de pessoas em áreas de suporte e de Customer Success — tudo isso diminui uma vez que o produto está bem polido.

Os squads focados na inovação são os que desenvolvem novos produtos e os levam para novos mercados e novos países. Como squads são definidos a cada trimestre, sempre há rotação entre os membros, para que tenham oportunidade de trabalhar com diferentes missões.

Neste modelo, os times de evolução costumam ter escopos mais abertos. Sempre que surge uma demanda urgente, ela ganha uma pontuação de complexidade que varia de 1 a 5. Para que ela seja incluída no escopo, uma iniciativa de complexidade equivalente deve ser eliminada para dar lugar a ela. A decisão é tomada coletivamente pelo squad.

Times de inovação são bloqueados de demandas urgentes e têm escopos fechados para cada sprint.

VOCÊ SABIA?

Bug-man

Na Netshoes, cada squad tem uma pessoa responsável por resolver bugs a cada sprint. Tudo que precisar ser corrigido na raiz ou que surgir como emergencial, é missão para o bug-man.

Para planejar essa demanda, o time já tem uma noção de quantos casos aparecem por mês por squad. Ao fazer o fluxo de desenvolvimento, portanto, basta desconsiderar as horas dessa pessoa que serão dedicadas a corrigir problemas. O cálculo é feito com certa gordura. Assim, se a demanda for abaixo do esperado, o bug-man poderá aproveitar o tempo não utilizado contribuindo para o projeto.

FECHANDO O CICLO

Como retroalimentar o processo?

Então tudo está correndo bem com o lançamento da nova versão ou protótipo e mais testes estão sendo feitos para que não haja nenhuma brecha no funcionamento deles — ótimo! Mas você voltou a conversar com aqueles que ajudaram seu produto a chegar lá?

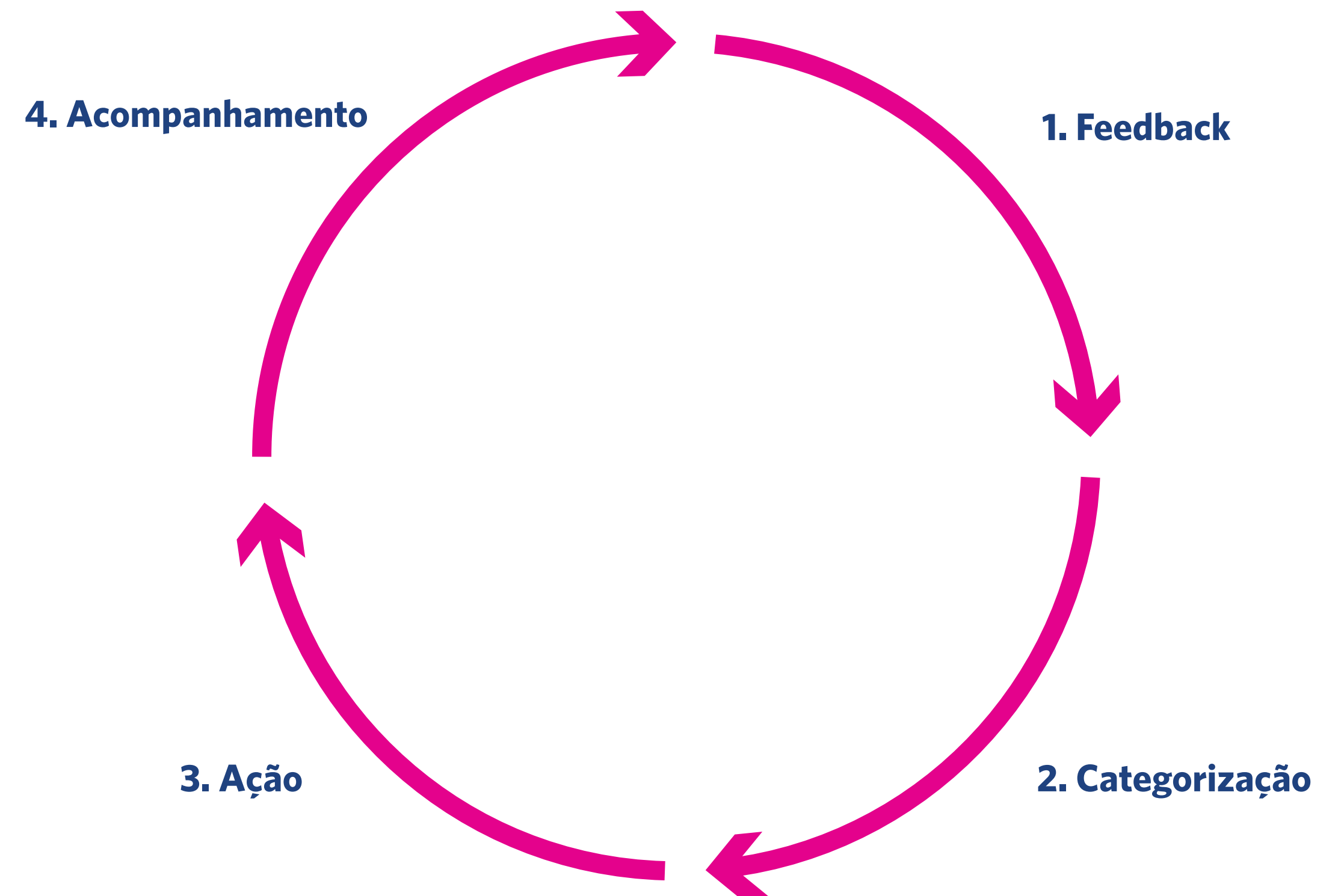
Retornar o contato com usuários é importante não só para entender o que cumpre ou não suas expectativas, ou verificar como o produto é utilizado depois de lançado, mas para fazer com que o cliente se sinta escutado.

Se uma pessoa dá feedback, seja ele positivo ou negativo, e sente que ele não foi apreciado e levado em consideração, ela não dará mais feedbacks. E sem feedbacks, corremos o risco de fracassar.

Como garantir que esse fluxo se mantenha? Há algumas maneiras:

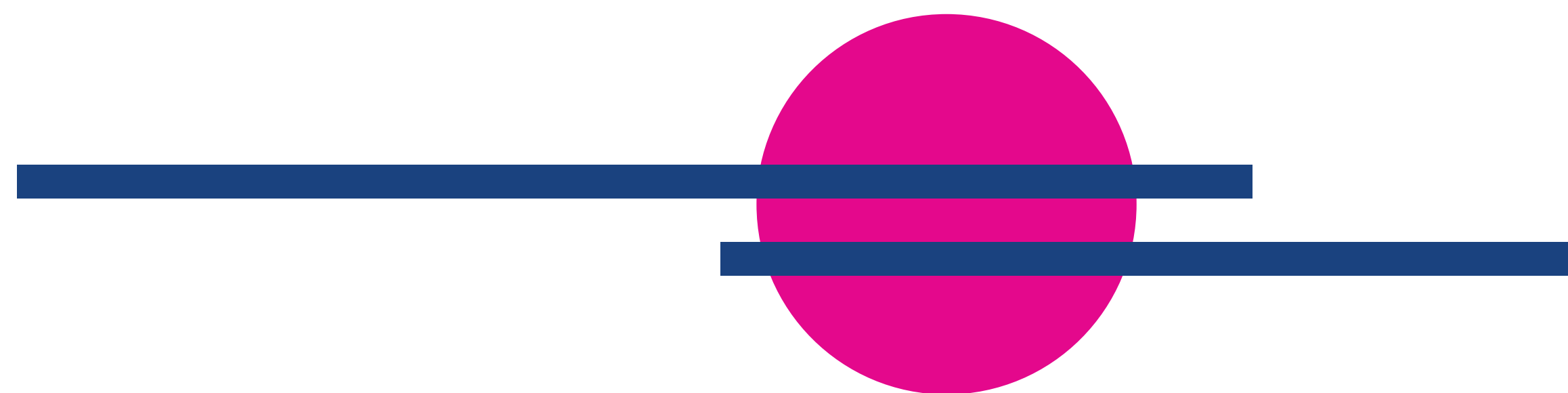
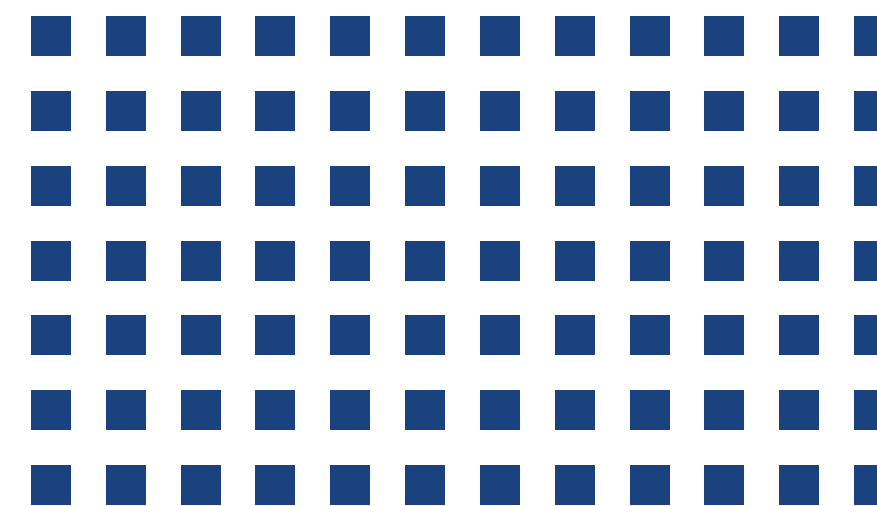
1. Criando uma resposta automática e informativa que vá além de um simples “obrigado pelo feedback” para formulários ou pesquisas;
2. Publicando um relatório periódico com feedbacks recebidos e como foram implantados;
3. Usando um quadro público de sugestões e pedidos em ferramentas como o Trello e mantendo-o atualizado conforme feedbacks viram iniciativas, ou respondendo caso já tenham sido consideradas e descartadas;
4. Enviando e-mails de agradecimento personalizados em resposta a feedbacks mais significativos, como aqueles que doaram seu tempo sendo entrevistados, por exemplo, e mantendo-os informados após determinado tempo.

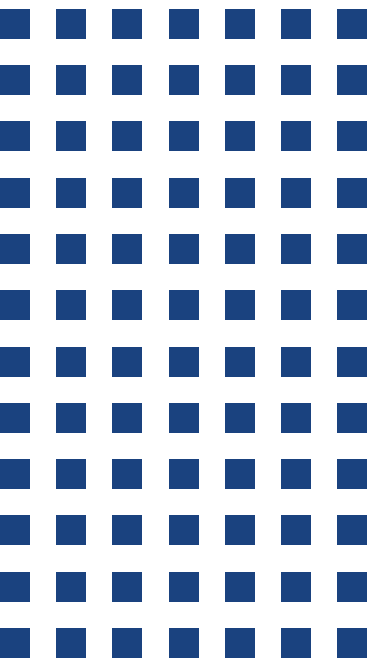
O LOOP DO FEEDBACK DO USUÁRIO





CONCLUSÃO





CONCLUSÃO

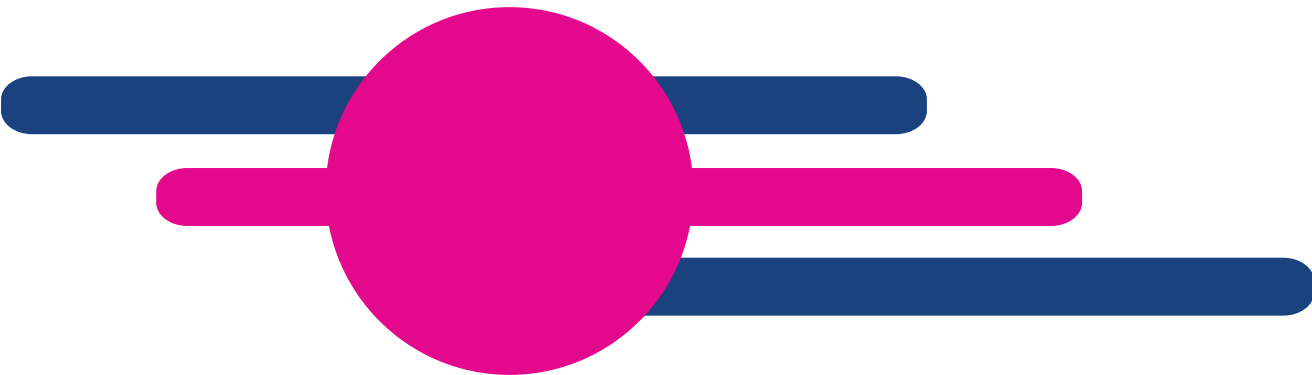
Bezos está fazendo experimentos desde os anos 90, os líderes do Spotify tiveram que redesenhar tudo em 2008, e nossos 5 especialistas entrevistados passaram pelas mesmas dificuldades quando estavam começando a crescer — acredite, todos eles adaptam e readaptam cada engrenagem da máquina até hoje. Você não está sozinho.

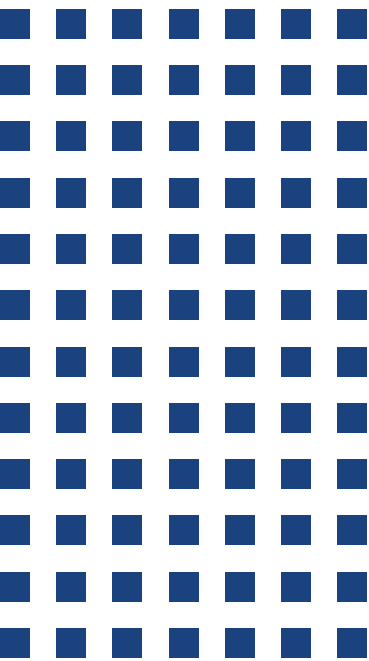
Por isso, lembre-se sempre:

- Dê atenção à formação da sua equipe e crie uma cultura de autonomia e engajamento;
- Enfatize valores e princípios ágeis para encontrar os processos que se encaixam melhor com seu modelo de negócios e estrutura;
- Manter a comunicação com usuários e o ciclo de feedbacks constante é a melhor forma de saber o que priorizar e entregar valor ao cliente.

Desenvolver tecnologia que impacte um mercado não é um desafio simples, mas esperamos que este playbook tenha te ajudado a pensar em como dar mais escala ao seu produto.

Vai que dá!



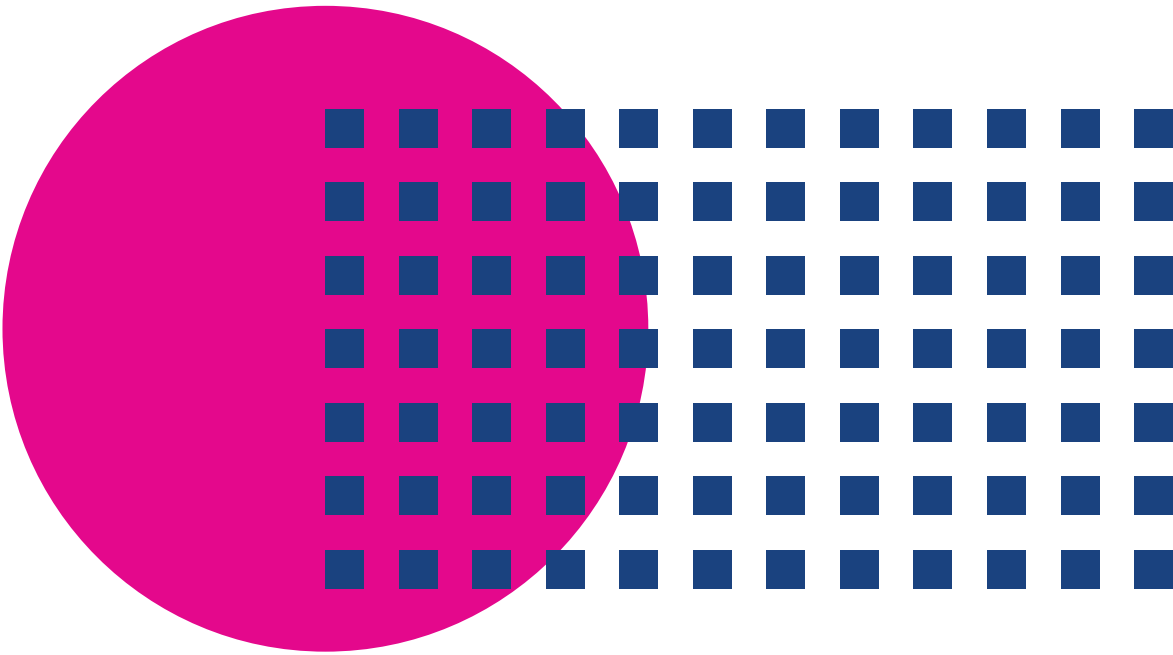
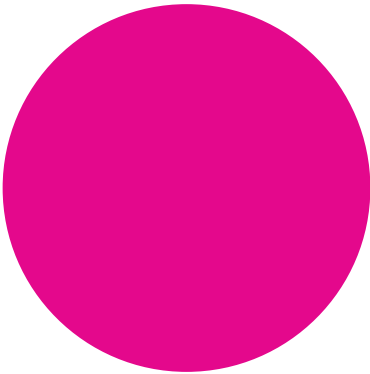


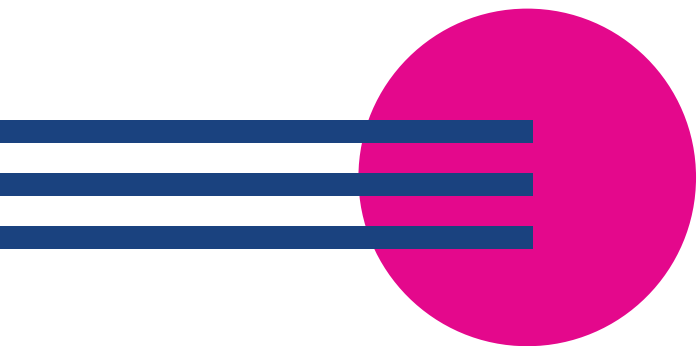
SOBRE A ENDEAVOR

Somos uma organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promovemos um ambiente de negócios que estimule o crescimento e o impacto dos empreendedores à frente das Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Acreditamos na força do exemplo. Por isso, apoiamos centenas de empreendedores com potencial transformador; e mobilizamos a sociedade para a criação de novas políticas públicas, porque sabemos que para acelerar o crescimento das empresas, precisamos de um ambiente de negócios mais favorável.

Dessa forma, os empreendedores geram mais empregos, revolucionam mercados, aumentam a produtividade do país e, juntos, transformam o Brasil.





SOBRE A DELL

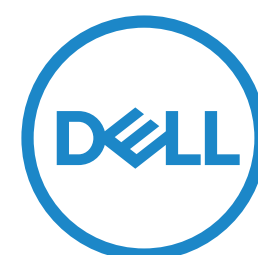
A Dell é a parceira de tecnologia ideal para pequenas e médias empresas que querem impulsionar suas ideias e obter sucesso no ambiente de transformação digital atual. A parceria com a Dell permite que a empresa se concentre em seu negócio, enquanto a Dell – como especialista de TI – dá o suporte necessário em soluções tecnológicas.

O portfólio da Dell voltado ao mercado de pequenas e médias empresas foca em inovações práticas e recursos de segurança que farão a diferença no dia a dia do negócio. São as ferramentas certas para impulsionar a produtividade das empresas rumo ao sucesso.

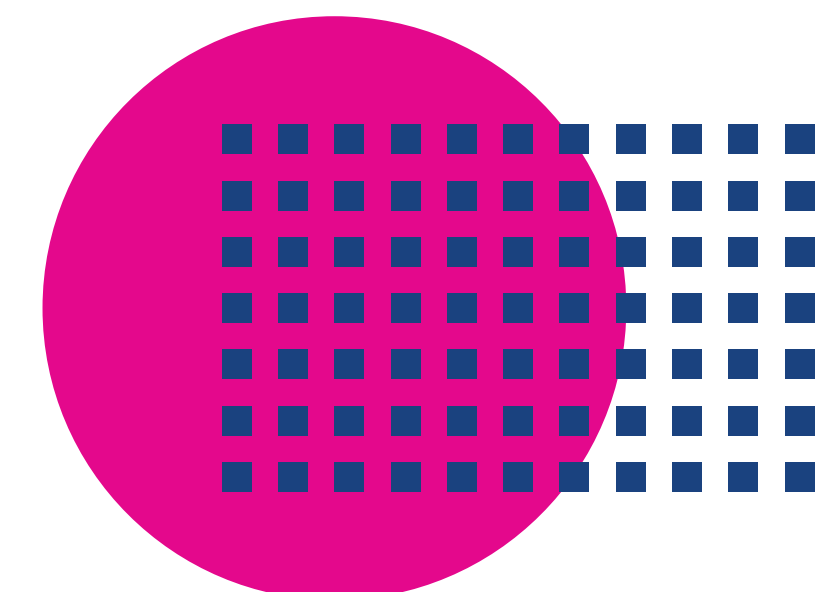
Com o entendimento de que pequenas e médias empresas trabalham com estruturas de TI enxutas e não contam com profissionais dedicados ao suporte das operações, a Dell propõe uma relação consultiva, em que está preparada para auxiliar essas empresas como um braço complementar de TI.

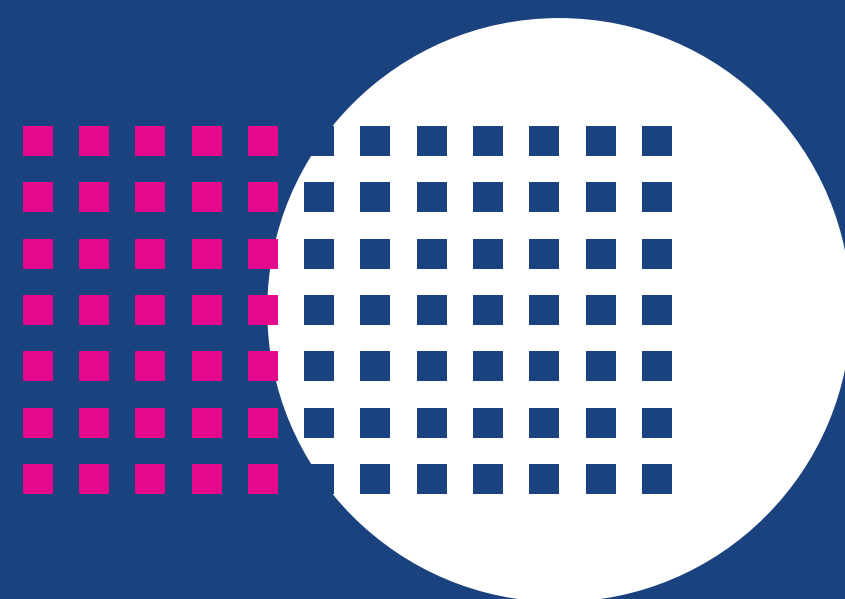
A oferta da Dell é construída com base na ampla experiência sobre as necessidades dos profissionais de TI e de seus clientes internos. A Dell entende que, hoje, os usuários querem liberdade para estarem conectados a qualquer hora, lugar e a partir de qualquer dispositivo, enquanto as organizações para as quais eles trabalham precisam atender essa demanda sem criar silos ou custos adicionais de gerenciamento, e sem comprometer a eficiência de TI e a segurança dos dados.

Mais informações e conteúdos para empreendedores e Pequenas Empresas em: www.dell.com.br/suaempresa



O Windows 10 Pro significa negócios





-eNDeavor
BRASIL

Patrocínio

 Windows 10 Pro

O Windows 10 Pro significa negócios

