

Workshop Gestão de Produto



Nossa ideia é ajudar a outros (*wanna be*) gestores de produto com as dicas, aprendizados e a linha de raciocínio feita para pensar/discutir produto. Esse deck é uma versão resumida dos slides do **Workshop de Gestão de Produto** do Raphael Farinazzo (@rfarinazz) feito na onca.se e as anotações feitas por Éfrem Maranhão Filho (@efremfilho), ou seja, a responsabilidade é toda minha dos comentários. Obrigado, Raphael, por ceder os slides! Qualquer dúvida pode falar com a gente e o arquivo digital está disponível em <https://produto.io/PM-slidedeck>.

Um bom material complementar para quem quer se aprofundar - <https://github.com/tron1991/open-product-management>



Roteiro

- ☐ Cultura
 - ☐ Visão e Estratégia
 - ☐ Analytics
 - ☐ Discovery
 - ☐ OKRs e Roadmaps
 - ☐ Estrutura e Pessoas

A linha guia trata de apresentar a importância de se criar uma cultura de produto dentro da empresa. Passa-se da discussão sobre cultura para como se pode definir a visão do produto de uma forma clara, com algumas formas de fazer e o que faz sentido para o momento atual da empresa. Para isso, precisa definir muito bem aonde se quer chegar e se apresenta algumas formas de mirar em tal com métricas.

Seguindo a lógica, passa-se ao que um PM passa a maior parte do seu dia a dia - *discovery* - e se apresenta sobre métodos ágeis, enquadrando o problemas, planejar as entregas de valor e validar as hipóteses. Logo, isso precisa ser acompanhado via *roadmaps* e OKRs. Por fim, trata-se de discutir as estrutura de times e o que se espera de uma pessoa de produto.



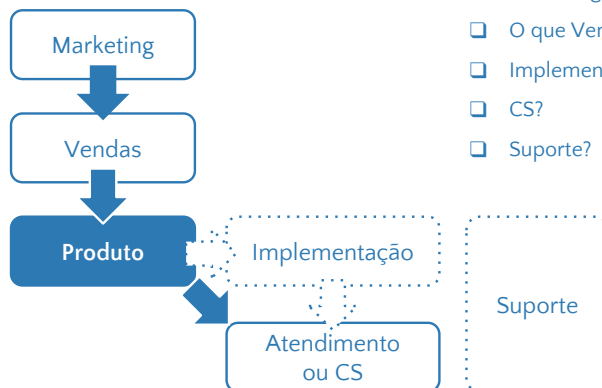
Cultura

A importância de criar uma cultura de produto na organização

Para complementar sobre cultura:

- <http://www.google.com/about/company/philosophy/>
- <https://blogs.msdn.microsoft.com/techtalk/2005/12/16/pm-at-microsoft/>
- <https://www.quora.com/Amazon-company/What-is-Amazons-approach-to-product-development-and-product-management>
- <https://www.quora.com/What-does-a-Product-Manager-at-Facebook-do>

A trajetória do cliente



A trajetória de um cliente - principalmente B2B - passa por: Atingido pelo Marketing -> Contato pela área de Vendas -> Uso do produto -> Novidades e correção do produto (Manutenção e Evolução). O problema é que essas áreas se veem de forma dividida, mas...

- Marketing gera leads para quê?
- O que Vendas está vendendo?
- O que a equipe está implementando?
- Customer Success está garantido o sucesso do que?
- Suporte faz a manutenção do que?



Empresa centrada em Produto

- ☐ Todas as áreas da empresa precisam saber **que são parte da construção do produto**
- ☐ Todas as áreas da empresa precisam saber **para quem está construindo o produto**
- ☐ Todas as áreas da empresa precisam saber **para onde o produto está indo**
- ☐ A área de produto toma as decisões sobre o produto

Para todos tem que ficar claro que são parte da construção do produto. As áreas precisam pensar que são parte e devem girar em torno do produto o qual o cliente terceiriza a execução da tarefa. É importante que todos entendam quem é o real cliente, ou quem é a pessoa que usa(rá) o produto da empresa. Por fim, há a necessidade de alinhamento para onde o produto caminhará. Resumindo,

- Todos são responsáveis pelo produto;
- Todos sabem quem é o cliente;
- Todos sabem para onde estão indo.



E o que é fazer produto?

“When we buy a product, we essentially “hire” something to get a job done.

If it does the job well, when we are confronted with the same job, we hire that same product again.

And if the product does a crummy job, we “fire” it and look around for something else we might hire to solve the problem.”



Clayton Christensen

Competing against luck, 2016

O produto é a percepção da habilidade de realização da tarefa. Se o produto faz bem, vou continuar contratando ele e se não, eu “demito” e sigo para outra forma de resolver a minha tarefa - ou seja, produto concorrente ou uma nova forma de ter a tarefa feita. Menos uma visão do problema a resolver e mais uma visão da tarefa a fazer. Há diversas formas de completar a mesma tarefa e é importante entender que o seu produto é um “mero” contratado pelo cliente para realizar a tarefa necessária.

Livros do Clayton Christensen:

- [The Innovator's Dilemma](#) - Clayton Christensen
- [The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth](#) - Clayton Christensen
- [The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators](#) - Clayton Christensen



Como criar a cultura de produto?

- ☐ Tenha uma **visão inspiradora** e clara para todos da empresa
- ☐ Crie uma **cultura de feedback** entre as outras áreas e a de produto
- ☐ Dê **ferramentas** (por mais simples que sejam) para isso acontecer
- ☐ Produto compartilha com as demais áreas o **plano de curto prazo**
- ☐ Todos comprometidos em **entregar a melhor experiência possível**

A cultura de feedback constante se dará a partir do momento que as áreas entendam que desenvolver produto é um processo constante de testar hipóteses e o erro é apenas uma hipótese validada de que aquela forma não funciona :)

Um resumo dos diferentes tipos de cultura que se tem empresas e, claro, falamos aqui de “labs” e não fábricas -

<https://twitter.com/efremfilho/status/973243754411896832?s=19>



Visão e estratégia

Como definir e ser transparente com a sua **visão de produto**

A ideia é entender como definir a visão de produtos e mostrar alguns exemplos e algumas formas de como definir tal visão.



Tesla, 2006

Então, em resumo, o plano mestre é:

Construir um carro esportivo.

Usar esse dinheiro para construir um carro acessível.

Usar *esse dinheiro* para construir um carro ainda mais acessível.

Enquanto fazemos isso, também fornecer opções de geração de energia elétrica de emissão zero.

Elon Musk



O exemplo de Elon Musk de como criou uma visão, até mudou um pouco e executou durante 10 anos -

<https://www.tesla.com/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me>



Tesla, 2016

Criar painéis solares impressionantes com armazenamento de bateria perfeitamente integrado.

Expandir a linha de produtos de veículos elétricos para atender todos os principais segmentos.

Desenvolver uma capacidade de auto-condução que é **10 vezes mais segura que a manual** através da aprendizagem massiva da frota.

Permitir que **seu carro ganhe dinheiro por você** quando você não estiver usando.

Elon Musk



E a continuação - <https://www.tesla.com/blog/master-plan-part-deux>

Outros exemplos

Airbnb - <https://www.quora.com/What-is-Airbnbs-mission-vision-statement>

Twitter - <https://about.twitter.com>

Google - <https://www.google.com/about/our-company/>



Algumas dicas do Marty Cagan:

- ❑ Comece com o “por quê”, o propósito.
- ❑ Inspiracional, ousada.
Se você pode validar 100% da visão, ela não é ambiciosa o suficiente.
- ❑ Visão “teimosa”, detalhes flexíveis.
Vision pivot vs Discovery pivot.
- ❑ **Apaixone-se pelo problema, não pela solução.**

Vision vs Strategy - <https://svpg.com/vision-vs-strategy/>

“Resumo:

Uma pivotagem em discovery é ir em direção a visão do produto.

Uma pivotagem de visão é mudar para um negócio diferente com uma visão diferente”. (<https://svpg.com/vision-pivots-vs-discovery-pivots/>).

Todos os post com a tag vision no SVPG - <https://svpg.com/tag/product-vision/>

Vídeo dele falando sobre - <https://www.youtube.com/watch?v=gCYFmrvPI8Q>



Problemas

Problemas da **empresa**:

- ☐ Receita está baixa.
- ☐ Churn está alto.
- ☐ Clientes acessam poucas vezes o produto.
- ☐ Clientes usam pouco a feature de campanhas de Email

Problemas do **cliente**:

- ☐ Clientes não sabem que conteúdo enviar por email
- ☐ Clientes estão gerando poucos Leads
- ☐ Clientes não conseguem saber quais Leads são "quentes" para o time de vendas abordar

Há dois tipos de problemas classe de problemas: os nossos e os dos clientes. Para a visão, faz sentido resolver o problema do **CLIENTE**, e claro, o problema do cliente impacta nos problemas da empresa.



Crossing the chasm, Geoffrey Moore

Para [esse cliente],
que [quer/precisa resolver tal problema],
o [nome do produto]
é um [categoria do produto]
que [tem este benefício chave].
Diferente de [concorrente],
nosso produto [tem esta diferença chave].

Trata-se de como atravessar o abismo dos early adopters para os outros tipos de usuários.

O livro -

<https://www.amazon.com/Crossing-Chasm-3rd-Disruptive-Mainstream/dp/0062292986/>

Talk no Lean Product meetup - <https://youtu.be/887i04NjDjc>

Bônus - Start with why, o qual também fala de como atravessar o abismo e, para Simon Sinek, trata-se de definir bem o “why” - https://youtu.be/u4ZoJKE_VuA



Aprofundando o pitch

| | |
|-----|---------|
| É | NÃO É |
| FAZ | NÃO FAZ |

O objetivo é deixar claro os “nãos”, saber claramente o que se quer atacar. Conceitos bipolares são importantes. o contrário de preto não é sempre branco, pode ser menos preto.



Por que é importante?

- ☐ Alinhamento interno
- ☐ Transparência da área de Produto
- ☐ Evita “monstro de Features”
- ☐ (Quase) não ceder a pedidos de clientes

Os “nãos” deixam claro o que evitar nas features e o foco que se tem na visão. O que está fora da visão, não passará para as features/jobs to be done. Quando começa a customizar demais para clientes, se torna *ad-hoc* - não há mal nisso se for a intenção, mas se torna dependente e manutenção em cada cliente é diferente - e prejudica a escalabilidade do produto.



Criando princípios

- ☐ Que tipo de produto queremos criar?
- ☐ Que verdades não vamos abandonar de jeito nenhum?
- ☐ Poucos, mas profundos.

Princípios são importantes para o alinhamento do time e entender o que é restrição ou o que não se vai abrir mão. Fica claro para todos os que não se deve fazer, mesmo que exista a possibilidade. Não necessariamente estamos falando de coisas éticas ou ilegais, por exemplo, o Khan Academy tem para seu conteúdo ser sempre de graça, não necessariamente o produto.

*A lot of the purpose of having
design principles is to **really align**
people around what matters.*

“

Julie Zhuo



Como o Facebook faz isso - <https://youtu.be/b78zq-kimVs>

Screenshot resumo dos slides - <https://photos.app.goo.gl/ww2Mit8BVN8M5rFBA>

*“Quando as necessidades de **compradores** e **vendedores** estiverem em conflito, vamos **priorizar as necessidades dos compradores**, porque isso é realmente **a coisa mais importante que podemos fazer pelos vendedores.**”*

(eBay)



Outro exemplo é esse, entender que o que é importante para a companhia e o que acredita ser princípios que levarão a empresa a ser duradoura, mesmo que no curto prazo não se veja isso. É deixar claro qual lado da equação é mais importante. Facebook tem uma visão um pouco diferente disso, já que os clientes são na verdade as agências e para os usuários, o foco é o que não diminui o engajamento ou piora a experiência - e não mostrar menos ads ou ter uma experiência *clean*.



Dois conceitos importantes

North Star Metric

- ☐ Melhor métrica de medição de valor entregue.
- ☐ É uma “verdade de longo prazo”.
- ☐ Ex.: Daily Active Users (Facebook)

Only Metric That Matters

- ☐ Prioridade do momento.
- ☐ É uma “necessidade”.
- ☐ Geralmente um indicador da métrica principal.
- ☐ Ex.: Total Time Reading (Medium)

Aqui no lugar de focar em várias métricas, alinhado com a visão e princípios, devemos ter métricas que medem o que queremos atingir. Você deve pensar a métrica que realmente importa para o seu produto/negócio. Muitas vezes, isso se resume a uma única métrica como nestes exemplos. Reflete a visão e os princípios.

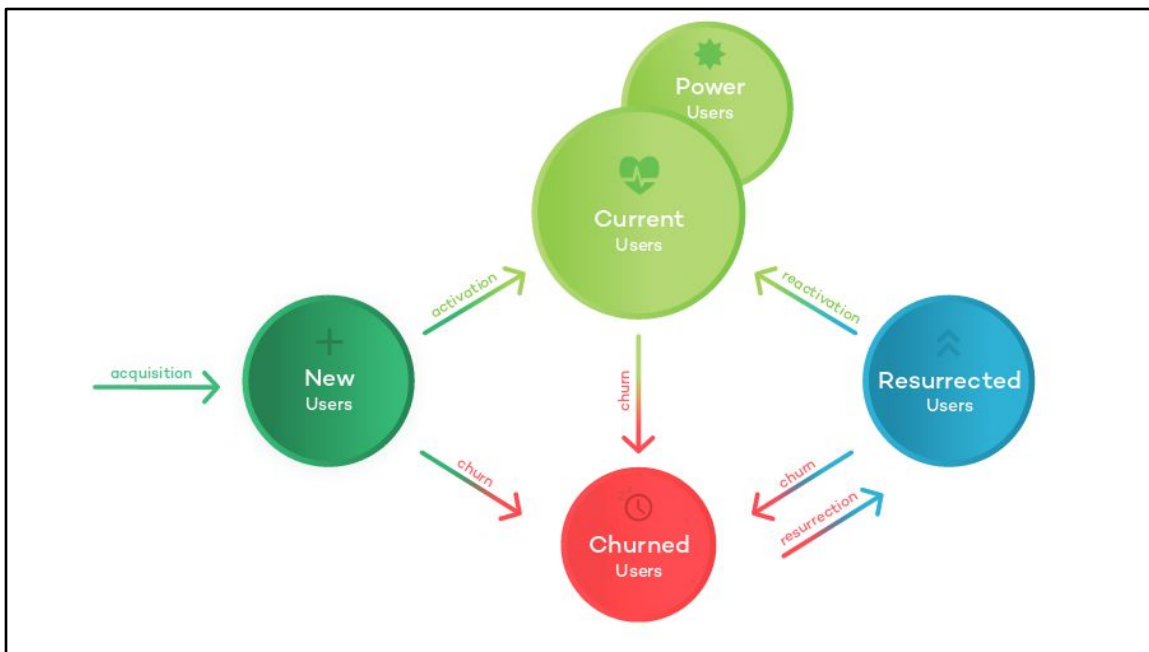
Esses são exemplos das métricas que refletem a visão e os princípios. Podem haver métricas melhores? Pode. Essas métricas não são perfeitas, mas são simples e mesmo que indiretamente mede o que consideram importante.



Retenção

| | Jan | Feb | Mar | |
|---------|-----|-----|-----|------------------|
| User #1 | | | yes | New User |
| User #2 | yes | yes | yes | Current User |
| User #3 | yes | | yes | Resurrected User |
| User #4 | yes | yes | | Churned User |

Entender muito claro o que é um novo usuário, usuário recorrente, usuário ressuscitado e usuário que deu *churn* é um excelente aprendizado para entender quem é seu usuário e ajuda a medir corretamente. Quando se olha DAU, WAU, MAU, etc não se tem essa evolução ao longo do tempo e não permite se ter isso. Análise em safras - *cohorts* - ajuda nisso, porém adiciona uma nova camada de complexidade nas análises (o que faz sentido? juntar por canal? por orgânico vs pago? individualmente? etc). O que é usuário ativo para você?



Aqui fica mais claro as fases do usuário usando o seu produto. O importante é entender que temos métricas de aquisição, conversão e retenção.

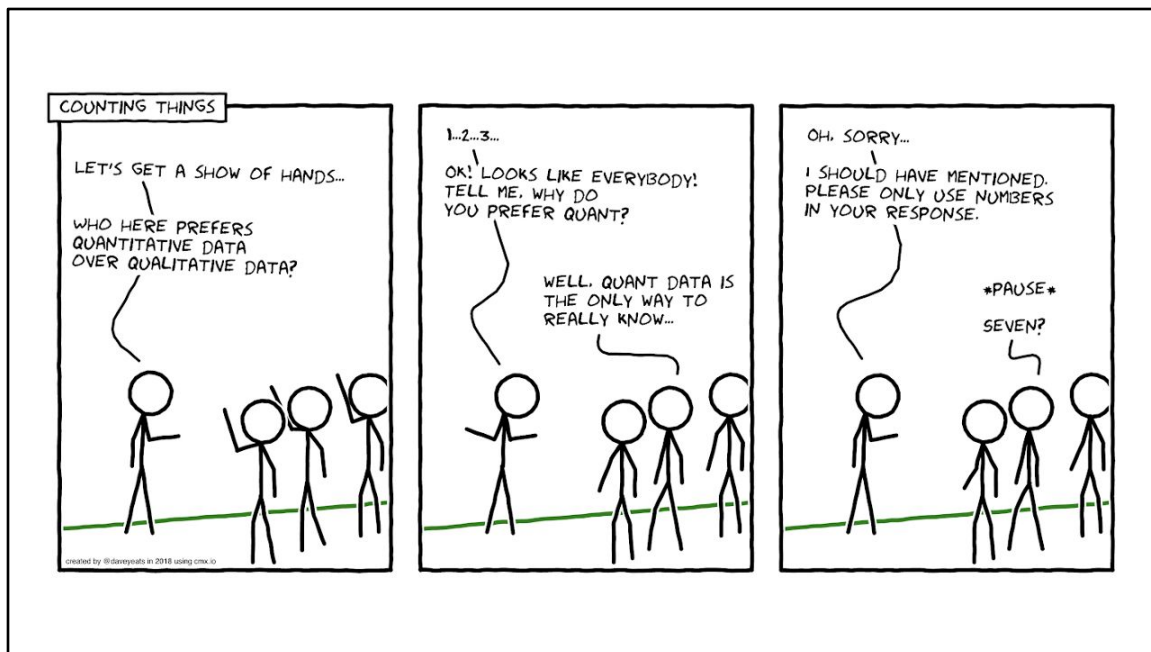
Bonus - <https://www.productmanagerhq.com/2015/07/pms-metrics-retention-rate/>
e <https://www.productmanagerhq.com/2015/03/pms-metrics-conversion-rate/>



Pulse Ratio

- ☐ Temos mais gente entrando do que saindo?
- ☐ $(\text{New Users} + \text{Resurrected Users}) / \text{Churned users}$

Pulse ratio é muito bom para não cair em uma cegueira por números. Sempre é bom ter um comparativo - ou um denominado. Quantos entram deve ser comparado com quantos saem, mesma coisa quantos ativos comparado com quantos deram *churn*.



Os dados podem dizer O QUE, mas nunca dizem POR QUÊ. Muito cuidado na cegueira por números. O mix de métodos de quali e quanti é saudável. Exemplo - quando se tem pouco usuarios - início de B2C ou B2B com grandes contas - muitas vezes faz mais sentido conversar com o cliente do que enviar uma pesquisa com escala likert.



Por que fazer Product Discovery?

- ☐ **Proposta de Valor** – as pessoas precisam disso? Vão usar/comprar?
- ☐ **Usabilidade** – as pessoas vão entender como funciona / como usar?
- ☐ **Viabilidade** – é possível de ser feito?
- ☐ **Modelo de negócio** – isso funciona *para nós*?
- ☐ **Ética** – deveríamos fazer isso?

A fase - momentos - mais importante e boa parte do tempo de um PM, este é o real trabalho de um PM: Fazer descobertas do mercado e clientes que mantenham os clientes/usuários usando e tragam novos clientes/usuários. Importante destacar que ética está aqui para nos força a pensar sobre o assunto e não se tem que ser ou não ético - até porque existe o senso moral e isso define bem o que pensamos - mas sim para deixar claro.



Agile, Lean etc.

Quick recap das bases do desenvolvimento de software

É bom entender os princípios dos métodos ágeis e não focar no “*by the book*” desses métodos.



Manifesto Ágil

- ☐ **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas
- ☐ **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente
- ☐ **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos
- ☐ **Responder a mudanças** mais que seguir um plano

Para entender o que esse slide e o próximo está falando sobre entender o que tem de fundamental - <https://www.youtube.com/watch?v=0oqMlSm2U0g>



Alguns princípios

- ❑ Welcome changing requirements, even in late development
- ❑ Working software is delivered frequently (weeks rather than months)
- ❑ Face-to-face conversation is the best form of communication
- ❑ Working software is the primary measure of progress
- ❑ Continuous attention to technical excellence and good design
- ❑ Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential
- ❑ Regularly, the team reflects on how to become more effective, and adjusts accordingly

Basicamente é entender que o seu contexto vai mudar, bom senso é essencial e não seguir cegamente métodos/processos. O importante é ser eficaz e não eficiente - ser eficiente e entregar pouco valor, é pior do que entregar algo não tão rico em documentação e com bug, mas que entrega muito valor.



Framing

Enquadrando o problema a ser resolvido

Essa fase é bem difícil. É a necessidade descobrir “O QUE” resolver ou qual job a gente quer ser contratado para resolver.

Entrevistas

Entrevistas é apenas um dos métodos para se enquadrar o problema.



2 tipos de entrevistas

☐ Exploratórias:

- ☐ Identificar personas
- ☐ Mapear a jornada do cliente
- ☐ Descobrir quais são os problemas

☐ Específicas:

- ☐ Aprofundar o entendimento de um problema
- ☐ Enquadrar o problema (é / não é)

As entrevistas exploratórias são excelentes para entender o contexto macro, ou seja, entender melhor a situação problemática e não necessariamente um problema específico em si. Já as específicas requer saber o problema que se quer investigar e visa aprofundar sobre uma temática específica e descobrir claramente os conceitos bipolares (é...não é).



O que você está estudando?

- ☐ Defina seu objetivo
- ☐ Problemas amplos: “como engajar o usuário com o produto?”
- ☐ Problemas restritos: “como ajudar o time de vendas do meu cliente a ser mais produtivo?”
- ☐ Dados quantitativos intrigantes: “por que essa correlação existe?”

Aqui se parece muito com o processo de pesquisa quantitativa acadêmica, talvez você corte alguns passos e com isso perde o rigor científico (se for adepto do positivismo), mas o importante é gerar contexto e insights que suportem as suas decisões sobre o produto.



Quem entrevistar?

Clientes ou Usuários?

- ☐ Quem tem o problema? (Cliente x Usuário)
- ☐ Quem pode sofrer algum impacto pelo problema?
- ☐ Diversificar perfis quando fizer sentido (engajados x desengajados)

Subject Matter Experts

- ☐ Quem entende esse problema? (na sua empresa, no seu mercado)

Definir bem quem vai entrevistar não é tão fácil quanto parece. Você quer entrevistar possíveis clientes? Por que escolheu esse perfil? Quão aberto são essas pessoas a entrevistas? Será que esse grupo você não escolheu por comodidade (mais próximo, mais acessível, porque você está pagando pela pesquisa, etc).



Filme um documentário

- ☐ Não faça questionários, faça um roteiro.
- ☐ Pergunte por histórias reais.
- ☐ Dica: primeira / última vez que...
- ☐ Investigue a fundo histórias que pareçam relevantes.

Não ache estranho a conversa ir para um lado não esperado, pode ser que apareçam coisas muito boas disto. Pense como um roteiro que pode ou não ser seguido, mas que serve de guia para não perder o raciocínio durante a entrevista.



Entenda o contexto

- ☐ “Quem estava com você nessa tarefa?”
- ☐ “O que você estava fazendo antes?”
- ☐ “Como você estava se sentindo naquele momento?”
- ☐ “O que você esperava que acontecesse?”

Entender o contexto é explicar o PORQUÊ e entender outras variáveis que podem influenciar no seu produto. Contexto ajuda a contar a história e podem melhorar o engajamento, já que você entende o contexto ideal que necessita aquela funcionalidade/produto.



Entenda padrões

- ☐ “Quando havia sido a última vez que isso havia acontecido?”
- ☐ “Alguma vez algo deu errado / aconteceu diferente?”
- ☐ “Isso acontece com (que) frequência?”

Identificar os padrões não significa algo que pode ser colocado em algoritmo facilmente, mas que há indícios de repetitividade de alguma tarefa. Isso pode indicar alguma tarefa que pode ser automatizada ou algo que o seu produto não foi feito para aquilo, mas as pessoas usam frequentemente de outra forma, é O QUE resolve.



Não pergunte:

- ☐ “Você usaria/compraria...?”
- ☐ “Você ficaria feliz se...?”
- ☐ “Por que você faz desse jeito?”

Esse é um viés ruim nas entrevistas e muito comum de acontecer. A gente quer induzir à nossa solução para o problema. Muitas vezes a pessoa quer agradar ou estar acanhada para falar a verdade. Às vezes pode parecer que chamamos a pessoa de estúpida - como “por que você faz desse jeito”? - e devem ser evitadas. O tom da conversa precisa manter um clima cordial e de segurança psicológica (https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety) para as pessoas falarem a verdade.



Durante a conversa

- ☐ Não entreviste, converse. Acima de tudo, ouça atentamente.
- ☐ Dê tempo para pensar. Não tenha medo do silêncio.
- ☐ Não dê exemplos de respostas para explicar a pergunta.
- ☐ Não desvie nem deixe o cliente desviar do foco.
- ☐ É legal gravar, mas peça autorização.

Os dois primeiros são para se manter a segurança psicológica e deixar a pessoa mais confortável para responder o que realmente entende/pensa/faz. Os dois seguintes são viés ruins, devem-se evitar e só acontecer se achar que gerará alguma descoberta não prevista. Já o último permite revisitar quando necessário, mas saiba que colocar um gravador/câmera já vai alterar o clima da entrevista impreterivelmente.



Compilando os dados

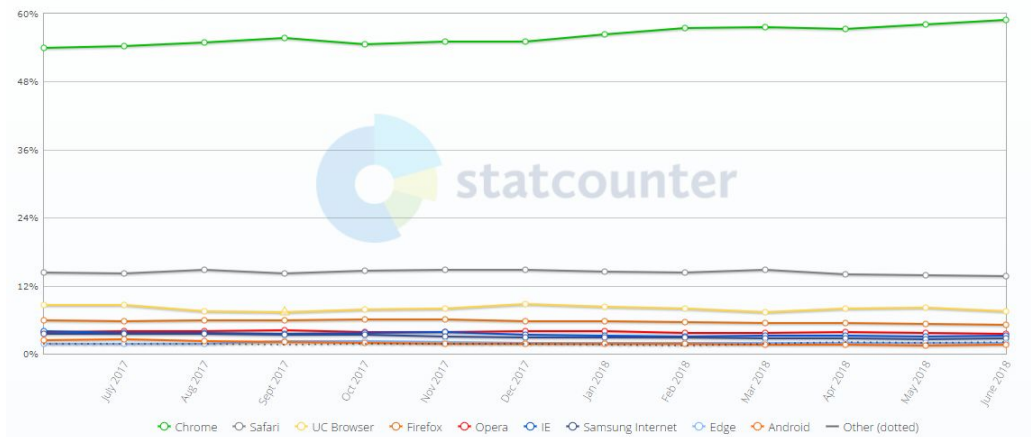
- ☐ Procure padrões entre as respostas.
- ☐ Confira se as respostas fazem sentido em relação a dados quantitativos coletados.
- ☐ Chame alguém que não participou para ouvir as gravações e ajudar a compilar.

Esse trabalho analítico de compilar os dados é como você dará a sua interpretação dos dados coletados. É quando se gera os insights. Tarefa difícil e muitas vezes acabamos colocando nossos vieses na análise. Isso não é um problema em si, desde que se deixe transparente para quem for ler/ver seus insights. Ter visões externas a sua ajuda a reduzir o viés da análise.

Análises quantitativas

Browser Market Share Worldwide
June 2017 - June 2018

Edit Chart Data



Como já explicado no slide 23, os dados não explicam o porquê, mas podem apresentar alguns insights não pensados. Os dados por si só são burros, precisam da interpretação e quando colocamos em alguma forma de *data viz*, já estamos enviesando a análise. Por exemplo, nessa análise demonstra um grande uso do Chrome no mundo, porém se dividirmos por região teremos uma outra amostragem. Se pegar outra janela de tempo, também. Cuidado com o que você quer passar e como vai apresentar isso.

Artefatos de framing



Working Backwards

- ☐ Conceito ganhou força na Amazon
- ☐ Começar pelo **Press Release**: um anúncio para a imprensa!
- ☐ Pode evoluir para um FAQ (Perguntas Mais Frequentes)
- ☐ Iterar sobre Press Release x Iterar sobre software / código

É um processo interessante para apresentar o objetivo do que se quer e como vai se alcançar. Fica claro qual o valor que se quer entregar e muitas vezes até como se pretende o *go-to-market*. Passei a usar na [Onca.se](https://onca.se) - principalmente para produtos em parceria e para apresentar para o parceiro - e está funcionando muito bem! :)

[<< Back](#)

Amazon Web Services Launches

SEATTLE--(BUSINESS WIRE)--March 14, 2006-- S3 Provides Application Programming Interface for Highly Scalable, Reliable, Low-Latency Storage at Very Low Costs

Amazon Web Services today announced "Amazon S3(TM)," a simple storage service that offers software developers a highly scalable, reliable, and low-latency data storage infrastructure at very low costs. Amazon S3 is available today at <http://aws.amazon.com/s3>.

Amazon S3 is storage for the Internet. It's designed to make web-scale computing easier for developers. Amazon S3 provides a simple web services interface that can be used to store and retrieve any amount of data, at any time, from anywhere on the web. It gives any developer access to the same highly scalable, reliable, fast, inexpensive data storage infrastructure that Amazon uses to run its own global network of web sites. The service aims to maximize benefits of scale and to pass those benefits on to developers.

Exemplo da Amazon para anúncio do S3.



Benefícios e quando usar

- ☐ Deixa clara a visão do que será lançado
- ☐ Excelente para problemas pontuais e específicos
- ☐ Geralmente dão origem a melhorias em features existentes
- ☐ Boa matéria-prima para materiais de lançamento

Outro ponto importante para nós foi o alinhamento com outros setores da empresa e como o nosso CEO - ou PM em outros casos - iria VENDER a ideia para o mercado.



Dicas para um bom Press Release

- ☐ Evite descrever funcionalidades e soluções que ainda não foram pensadas pelo time.
- ☐ Escreva a primeira versão, mas itere com todo o time até chegar à definitiva.
- ☐ Envolve pessoas de outras áreas, principalmente (Product) Marketing.
- ☐ Apesar de existirem templates, coloque seu storytelling para funcionar!

Fora isso, é um excelente exercício de por no papel o que se está pensando - enquanto está na cabeça é tudo lindo!



Planning

Planejando as entregas de valor

User Story Mapping

*Histórias são narrativas de valor
granular entregue ao usuário.*



O granular aqui é importante para deixar claro o menor valor pensado para se entregar.



User stories (scrum)

- ☐ **Como** [usuário / persona],
- ☐ **eu quero** [fazer tal coisa],
- ☐ **para que eu** [obtenha tal resultado].
- ☐ “Mas você usa assim...?”

Apesar de existir esse template, o próprio Jeff Patton fala de como muitas vezes não se usa isso. É para contar a HISTÓRIA e não seguir um template (ele explica isso nos vídeos do slide 50, o próximo).

This book actually starts here.

And you're not allowed to skip this because it really *is* the most important part. In fact, if you only get two points from this book, I'll be happy. And those two points are right here in this chapter:

- The goal of using stories isn't to write better stories.
- The goal of product development isn't to make products.

“

Jeff Patton



Trata-se de focar nos usuários e nas suas NECESSIDADES e não no produto em si.

Livro do Jeff Patton:

- <https://www.amazon.com/User-Story-Mapping-Discover-Product/dp/1491904909>

Alguns talks do Jeff Patton:

- "User Story Mapping" - <https://www.youtube.com/watch?v=AorAgSrHjKM>
- "MVP: and why we confuse building to learn with building to earn" <https://www.youtube.com/watch?v=ItwIRAX0Bmw>

Mesma coisa, ele deixa bem claro os pontos no vídeo. O user stories é importante para se pensar o que vai se desenvolver e em qual contexto. O produto serve tanto para aprender - fase iniciais - como para automatizar um *job* que é repetitível.



User Story Mapping

- ☐ Colocar os valores entregues dentro de um contexto
- ☐ Entender as tarefas necessárias para obter o valor
- ☐ Entender as atividades do usuário

Ou seja, desenvolver produto envolve contexto e resolver/automatizar problemas/atividades do usuário/cliente.



Qual o tamanho ideal de uma história?

- ☐ Não é uma “tarefa de programador”
- ☐ Entrega valor para o usuário
- ☐ É o menor pacote de valor que podemos pensar.

Entregar valor ao usuário e não uma lista de features ou atividades que o desenvolvedor tem que fazer. Como disse antes, é granular = a menor pacote de valor possível - ou que conseguimos pensar na época.

Jobs to be done

Um “job” é o **progresso** que uma pessoa
está tentando obter em uma
circunstância em particular.



Quem concorre por um job?



O caso clássico de querer pendurar um quadro. Posso comprar uma furadeira e fazer um furo na parede ou comprar um gancho de colar e pendurar o quadro.



Jobs to be done

- ☐ Funcional: pendurar um quadro (sem danificar a parede?)
- ☐ Pessoal: sentir-se capaz
- ☐ Social: ter um ambiente agradável para receber amigos

Tem várias esferas que resolver o *job* pode suprir.



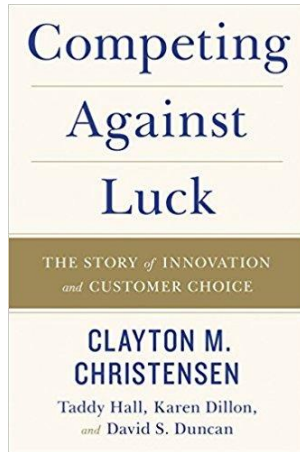
Encontrando o job

- ☐ Que progresso a pessoa está tentando obter?
- ☐ Quais são as circunstâncias do esforço?
- ☐ Que obstáculos estão no caminho da pessoa?
- ☐ Como as pessoas tentam obter esse progresso sem o seu produto?
- ☐ Quais são os critérios de “qualidade” dessas pessoas? (incremental vs disruptivo)

Exemplos que o Farinazzo deu:

Incremental: década de 2000, celulares cada vez MENORES.

Disruptivo: smartphones (mobilidade de tarefas “grandes”, que requeriam um PC).



sugestão de leitura



O livro -

<https://www.amazon.com/Competing-Against-Luck-Innovation-Customer/dp/0062435612/>



Concierge

Eu acredito muito no método de fazer concierge até ficar repetitivo o suficiente para se automatizar. Basicamente é uma “consultoria disfarçada de produto e que é automatiza quando se encontra um padrão para se automatizar.



Concierge technique

- ☐ O cliente pede, você entrega o valor...
- ☐ ...manualmente.
- ☐ “Walk a mile in their shoes”
- ☐ Explorar o que é valor para o cliente

Comentário do Farinazzo: “Diferente do MÁGICO DE OZ, aqui o cliente sabe que não existe um software”. É excelente para entender o que o cliente realmente faz e não o que diz que faz - muitas vezes é diferente.



Testing

O que pensamos está correto?

Testing - Trata-se de validar hipóteses e não supor certas coisas. Realmente olhar criticamente o pressuposto do produto ou do que o cliente quer.



O que precisamos validar?

- ☐ **Proposta de Valor** – as pessoas precisam disso? Vão usar/comprar?
- ☐ **Usabilidade** – as pessoas vão entender como funciona / como usar?
- ☐ **Viabilidade** – é possível de ser feito?
- ☐ **Modelo de negócio** – isso funciona *para nós*?

Todo produto precisa validar constantemente esses pontos.

Definição de hipóteses



Definindo boas hipóteses

- ☐ Utilize todo o trabalho prévio que foi possível realizar: entrevistas, análises etc.
- ☐ Com base no que sabemos, o que podemos fazer para mudar?
- ☐ Perigos do brainstorming

Os papéis que existem tem que ficar claro e o Dan Roam tem uma definição boa para os “perfis” dos participantes - <https://zurb.com/word/brainstorming>



O que é uma BOA hipótese?

- ❑ **Se** [mudarmos isto],
- ❑ **então** [tal resultado irá acontecer],
- ❑ **porque** [sabemos/apostamos que tal racional é verdadeiro].

Comentário do Farinazzo: Fonte - [Product Roadmaps Relunched](#)

Testando hipóteses



Testando VALOR

- ☐ Tudo que você já ouviu sobre MVP!
- ☐ Wizard of Oz
- ☐ Fake door + levantada de mão para beta
- ☐ Landing Pages: “entre na fila”, “aguarde seu convite”
- ☐ A/B - live data experiments (mesmo sem relevância estatística)

Testar valor tem alguns troques. Usar “concierge”, fake door (para ver se há interesse - e cliques), páginas para capturar e teste A/B que pode ser usado mais como indicativo do que se focar em conseguir relevância estatística. É bem difícil conseguir relevância estatísticas e há erros bem comuns - <https://sumo.com/stories/ab-testing-mistakes>.

Outro ponto que eu (Éfrem) gostaria de complementar é testar valor usando um SaaS ou um projeto de Open Source que resolve o job que queres testar. Discuto isso aqui - <https://mvpnaoe.app/ph-2018>.



Testando USABILIDADE

- ☐ Protótipo de baixa fidelidade: iterações **internas**.
- ☐ Alta fidelidade: validações **com o usuário**.
- ☐ Dê ao usuário uma lista de tarefas: completou, teve dificuldade, desistiu.
- ☐ Deixe claro que o produto está sendo testado, não o usuário.
- ☐ Valem as mesmas dicas de entrevistas: não direcionar etc.

Como vale as mesmas dicas, cuidado para não fazer o usuário se sentir “burro”, mas que isso é uma falha de UX. Na época da PSafe, a gente testava as vezes com uma gopro e uma estrutura de papelão industrial para gravar os movimentos da mão. Acabava que ficava mais pesado, mas ajudava a ver algumas coisas de UX.



Testando VIABILIDADE TÉCNICA

- ☐ Prova de conceito
- ☐ O mínimo de código necessário para termos certeza
- ☐ Testar os maiores riscos antes

Aqui vale também teste de escalabilidade (não para o início, mas depois precisa se entender como escalar), estrutura de banco se suporta, nuvem ou servidor interno, CDN, etc.



Testando MODELO DE NEGÓCIO

- ☐ Marketing
- ☐ Vendas
- ☐ Customer Success
- ☐ Financeiro
- ☐ Jurídico

Os aspectos de negócios são bens comuns de ser ignorados por times muito técnicos. É um lado difícil, porque muitas vezes é contato direto com o cliente ou aspectos mais “chatos” como financeiro e jurídico - já teve que fazer termos de uso?! :)



Frameworks

Outros frameworks e técnicas para aplicar em Discovery

Design Sprint



Pontos principais

- ❑ Objetivo é ir do problema a um protótipo testado
- ❑ ...em uma semana!
- ❑ Encaixa muito bem logo após OKRs definidos
- ❑ gv.com/sprint/

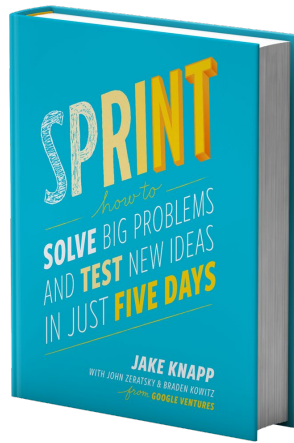
Além do GV Sprint, tem a turma da A&J Smart que tem muito material

- <https://ajsmart.com/design-sprints/>
- <https://ajsmart.com/design-sprint-2-0/>
- (se quiser só definir o que fazer)
<https://medium.muz.li/a-super-simple-exercise-for-solving-almost-any-product-design-challenge-f9e6c0019d7d>



Roteiro – Design Sprint

| | |
|---------|---|
| Segunda | Mapear problemas e decidir o foco (1 problema, 1 persona) |
| Terça | Benchmarks e rascunhos |
| Quarta | Priorização e storyboard |
| Quinta | Protótipo de alta fidelidade |
| Sexta | Teste com clientes / usuários |



sugestão de leitura



Livro - <https://www.amazon.com/Sprint-Solve-Problems-Test-Ideas/dp/150112174X/>

*O melhor framework
é o que funciona*

“

Sempre entender que forçar algo não natural na cultura é sempre complicado, mas se fizer sentido, ótimo. Só lembre que é um processo doloroso para todos. Frameworks são bons para ajudar a estruturar o processo, mas não são receitas para o sucesso, muito cuidado.

Desenhando o roadmap

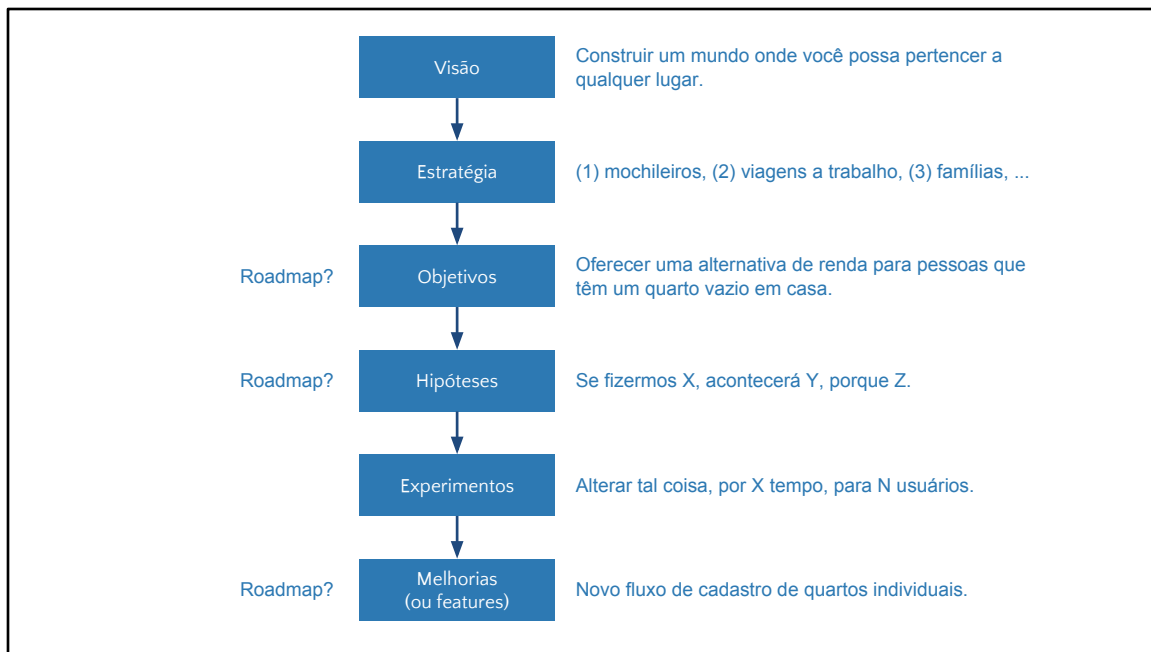


Roadmap é uma ferramenta de:

- ☐ **Direcionamento**
 - ☐ Trabalhar no que é prioridade.
 - ☐ Fazer antes o que vai dar mais valor.
- ☐ **Comunicação**
 - ☐ Times e outras áreas sabem o que está por vir.
 - ☐ Os trabalhos dos times se complementam.

Roadmap é diferente de backlog. Boas referências:

- <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/long-term-agile-planning>
- <https://www.productplan.com/agile-product-roadmap/>



O roadmap depende muito das ferramentas de mensuração que você usa. Mais na frente, vamos discutir OKRs.

*“Não priorize funcionalidades,
priorize resultados”*

“

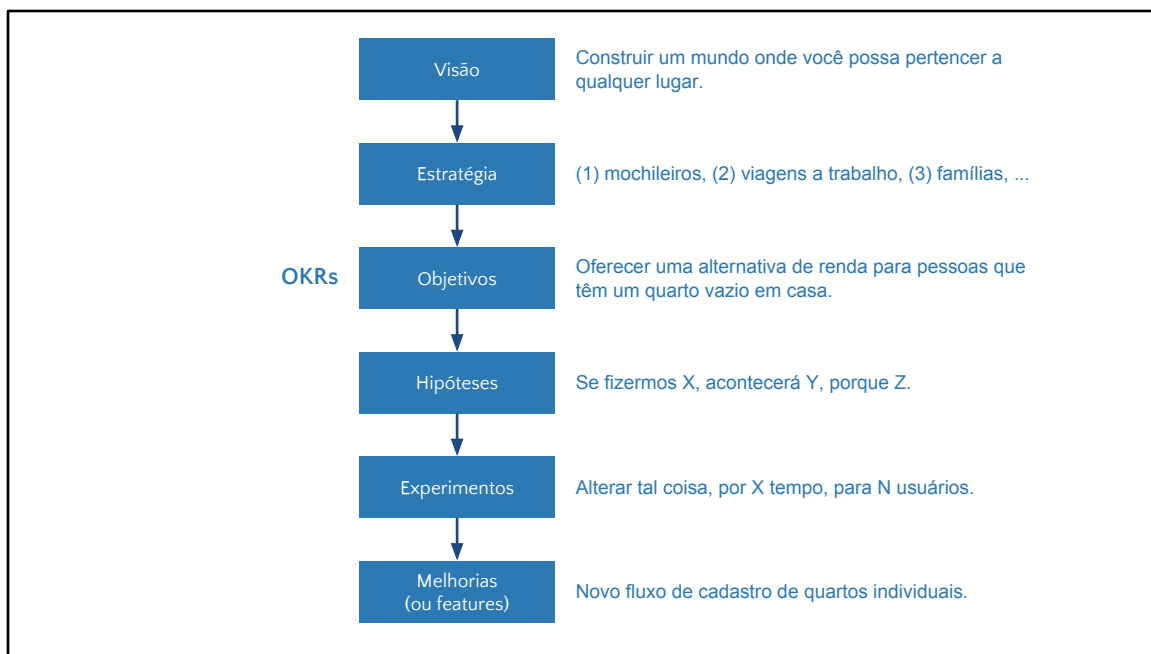
Jeff Patton



OKRs: a alternativa

OKR não é o único método de medir e direcionar a estratégia em uma startup/empresa e nem sempre é natural. A implementação não é simples e leva tempo. Uma boa discussão -

<https://www.quora.com/What-are-good-alternatives-to-OKRs-objectives-and-key-results#> . Uma alternativa boa (podendo ser complementar) é *North Star Metrics* - <https://growthhackers.com/articles/north-star-metric> e <https://amplitude.com/blog/2018/03/21/product-north-star-metric>.



Onde se encaixa os OKRs.



Objetivos

- ☐ Estabelecem foco: "onde queremos chegar"
- ☐ Vêm de cima para baixo: CEO / Head de Produto.
- ☐ Anuais (empresa) ou trimestrais (áreas / times).

Trata-se de: direcionamento, transparência e revisão constante da estratégia.



Key Results

- ☐ Comprovam o atingimento (ou proximidade) do objetivo
- ☐ Resultados mensuráveis
- ☐ Sugeridos de baixo para cima

É deixar claro como se mensura e o que se quer alcançar no *quarter* ou ano.



Exemplos

O: Conhecer melhor nossos usuários

KR1: Identificar as 3 principais motivações de compra (ou uso?)

KR2: Identificar pelo menos 5 problemas enfrentados pelos nossos usuários em relação a (...)

KR3: Identificar os principais motivos de cancelamento.

O: Tornar as principais ações do produto mais simples de serem executadas

KR1: Reduzir em 70% os tickets da categoria "complexidade de uso"

KR2: Aumentar para 90% a completude do funil de uso das funcionalidades A, B e C.



Sobre OKRs

- ☐ Resultados, não soluções (exceto adequação a leis, eventos externos etc.).
- ☐ *Moonshot* ou realidade?
- ☐ Não medem performance
- ☐ Substituem Roadmaps (ou “roadmaps de objectives”)
- ☐ Não faz sentido ter 1 por disciplina (Produto, Design, Engenharia etc.)

OKRs são de da empresa, times e pessoais. É complicado dividir por área, pois “isolam” de um modo ruim. Tem que deixar claro que não mensuram performance e estão mais ligados a implementação da estratégia do que a mensuração da pessoa ou time. Normalmente não se associa OKR à métricas de desempenho dos funcionários.



Estruturas mais usadas

- ☐ Times multidisciplinares: Produto, Design, Engenharia
- ☐ Divisão por frentes de negócio ou jornada do cliente
- ☐ Squads? Tribos?
- ☐ Todo time precisa de um PM? (cargo ou papel?)
- ☐ Data, Launch, Beta e outros operacionais.

A discussão aqui é se quer ter uma separação dos times por divisão ou departamental. É bem comum de se ter PMs em estrutura DIVISIONAIS e não DEPARTAMENTAIS. Vejo pouco sentido um time de produto que solicita demanda a um time de engenharia e eles priorizam o que entre ou não dos diversos times de produto (opinião pessoa).



Princípios importantes

- ☐ Missionários (ou “visão/missão clara e inspiradora”)
- ☐ Durabilidade (min 6 meses)
- ☐ Multidisciplinar
- ☐ Dono de problemas
- ☐ Tem autonomia para buscar soluções

Ser um missionário, ou um time de missionários -

<https://svpg.com/missionaries-vs-mercenaries/> - ter alguma longividade no desenvolvimento do produto, ser um cara que é multidisciplinar no que o projeto precisa - é diferente um PM de uma API e um PM de um produto Mobile, por exemplo - Ser dono dos problemas e ter liberdade de como solucionar os mesmos.



O que espero de PMs?

- ☐ Autoridade na empresa em **conhecimento do cliente**
- ☐ **Conhece os dados** e sabe de cabeça as principais métricas
- ☐ Entende **conceito e prática** do “tema” do produto
- ☐ Conhece a **empresa e seu modelo de negócio**, tem o respeito das demais áreas



Características que eu avalio

- ☐ “Consegue fazer as coisas acontecerem”
- ☐ Perfil generalista – curiosidade e criatividade
- ☐ Aprende / adapta-se rapidamente
- ☐ Sabe se expressar (storytelling) e “ler” (pessoas, situações)
- ☐ Persistência (e não teimosia)
- ☐ Capacidade de investigar, entender e interpretar números
- ☐ Mas é claro... ninguém nasce pronto!

Temas guias para contratação de PMs.



Raphael Farinazzo - /in/rfarinazzo



@rfarinazz



raphael@farinazzo.com.br



Mais uma vez, obrigado Raphael Farinazzo! E qualquer coisa para falar comigo (Éfrem):

/in/efremmaranhaofilho

@efremfilho

efrem@produto.io