

MARTY CAGAN

Silicon Valley Product Group

# INSPIRADO

COMO  
CRIAR  
PRODUTOS  
DE TECNOLOGIA  
QUE OS CLIENTES  
**AMAM**

TRADUÇÃO DA SEGUNDA EDIÇÃO



**Como hoje as mais bem-sucedidas empresas de tecnologia da atualidade — Amazon, Google, Facebook, Netflix, Tesla — definem, projetam e desenvolvem os produtos que ganharam o amor de literalmente bilhões de pessoas ao redor do mundo?**

Talvez seja uma surpresa que elas façam isso de um jeito muito diferente do que a maioria das empresas de tecnologia. Em *INSPIRADO*, o líder em gestão de produtos, Marty Cagan, fornece aos leitores uma master class sobre como estruturar e contratar em uma organização empoderada e eficaz, além de ensinar como descobrir e entregar produtos que os seus clientes amarão - e que serão úteis para o seu negócio.

Com seções sobre agrupamento das habilidades e pessoas certas, descoberta do produto certo, abordagem de um processo leve, porém eficaz, escalabilidade da organização de produtos e criação de uma forte cultura de produtos, os leitores podem pegar as informações que aprendem e imediatamente alavancá-las em suas próprias organizações — radicalmente aprimorando seus próprios esforços de produtos.

Seja você uma startup em estágio inicial trabalhando para conseguir um encaixe produto/mercado, uma empresa em estágio de crescimento trabalhando para escalar sua organização, uma empresa de longa data tentando recuperar sua habilidade de consistentemente entregar um novo valor para seus clientes, *INSPIRADO* levará você e sua organização de produtos para um novo nível de envolvimento com o cliente, uma consistente inovação e sucesso do negócio.



Cheio de histórias pessoais do próprio autor – e com perfis de alguns mais bem-sucedidos gerentes de produtos e empresas de produtos movidas à tecnologia de hoje, incluindo Adobe, Apple, BBC, Google, Microsoft e Netflix – *INSPIRADO* mostrará como superar seus próprios esforços de produto, criando produtos de tecnologia que seus clientes adoram.

A primeira edição de *INSPIRADO*, publicada dez anos atrás, estabeleceu-se como a principal referência para gerentes de produtos de tecnologia e pode ser encontrada nas prateleiras de quase toda empresa de produtos de tecnologia bem-sucedida no mundo todo. Esta segunda edição, totalmente atualizada, compartilha o mesmo objetivo de ser o recurso mais valioso para gerentes de produtos de tecnologia, ainda que seja completamente nova — compartilhando as últimas práticas e técnicas das mais bem-sucedidas empresas de produtos de tecnologia de hoje e os homens e mulheres por trás de todo grande produto.



### **MARTY CAGAN,**

amplamente reconhecido como o principal líder de ideias de gestão de produtos de tecnologia, é o fundador do Silicon Valley Product Group (SVPG). Ele trabalhou como executivo responsável por definir e desenvolver produtos para algumas das mais bem-sucedidas empresas no mundo, incluindo a Hewlett-Packard, Netscape Communications e eBay.

Design de capa: Wiley  
Foto do autor © Keelyanne Garcia

MARTY CAGAN

Silicon Valley Product Group

# INSPIRADO

COMO  
CRIAR  
PRODUTOS  
DE TECNOLOGIA  
QUE OS CLIENTES  
**AMAM**

TRADUÇÃO DA SEGUNDA EDIÇÃO



A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

*“INSPIRADO é autoridade em como desenvolver um produto que clientes realmente querem. Não é sobre contratar gerente de produto, é sobre estabelecer uma cultura que coloque o usuário em primeiro lugar e desenvolva a organização e equipes em torno desse cliente para garantir que você esteja desenvolvendo o melhor produto possível. Dos CEOs até Gerentes de Produto Associados, esta é uma leitura obrigatória.”*

- Amanda Richardson, Chief Data & Strategy Officer, HotelTonight

*“Nós começamos a trabalhar com Marty quando a Immobilien Scout estava entrando em estágio de crescimento e ele nos ajudou a construir a empresa para rapidamente escalar e crescer a fim de se tornar uma das maiores e mais bem-sucedidas startups de tecnologia na Alemanha. Ele permaneceu um amigo e conselheiro para a empresa por muitos anos. Seu livro INSPIRADO ajudou pessoas de toda a empresa e a nova versão com certeza ajudará muitas mais empresas.”*

- Jürgen Böhm, Cofundador, Immobilien Scout GmbH

*“Não importa se você é um líder de produto experiente ou um gerente de produto iniciante, INSPIRADO fará você perceber que tem o melhor trabalho no mundo e que pode ter um impacto incrível — especialmente se seguir as palavras de sabedoria de Marty Cagan. Seu livro tem sido a bíblia do nosso setor na última década e sem dúvida continuará a ser com esta última atualização contendo as mais empolgantes e melhores práticas de produto da indústria.”*

- Tanya Cordrey, ex-Chief Digital Officer na Guardian News & Media

*“Desenvolver um ótimo produto que expressa bem o encaixe Produto/Mercado é sempre um primeiro passo chave para qualquer startup bem-sucedida. Todavia, organizar as equipes de engenharia e produto de forma a garantir a escalabilidade, velocidade e qualidade é geralmente o próximo grande desafio. As lições apreendidas e os insights de Marty podem ser aplicados para desenvolver equipes altamente produtivas a fim de gerenciar por meio de dependências e desenvolver uma cultura que seja posicionada para escalar. Isso se aplica se seu negócio estiver precisando de uma séria correção de curso ou se estiver em um foguete espacial.”*

- Scott Sahadi, Fundador e CEO, The Experience Engine

*“Marty oferece conselhos acionáveis sobre gestão de produto sem ser muito prescritivo, tornando sua sabedoria aplicável em vários contextos. Baseado em uma rica experiência, ilustra seu conselho com dúzias de histórias do mundo real. Se quiser criar produtos digitais que pessoas adorem, este livro fará você começar no caminho certo.”*

- Teresa Torres, Coach de Descoberta de Produto

*“Nós trabalhamos de perto com Marty moldando produtos e desenvolvendo organizações de gestão de produto em várias de nossas empresas do portfólio. O insight e conselho de Marty é de ponta e de alta qualidade.”*

- - Harry Nellis, Sócio, Accel

*“No início da minha carreira de Gestão de Produtos, tive a boa sorte de encontrar Marty Cagan. Desde então, ele tem sido um mentor incrível para mim e para as equipes que eu lidero. Eu vi, em primeira mão em múltiplas empresas, como Marty transforma equipes de produto e destrava o crescimento e inovação constante. Marty literal e figurativamente escreveu o livro sobre Gestão de Produtos para a indústria de tecnologia de hoje.”*

- Sarah Fried Rose, Líder de Produto e COO

*“Tive sorte por trabalhar com alguns dos melhores gerentes de produto e mentes de produto na indústria. Na minha experiência, Marty Cagan é sem dúvida absoluta a melhor mente de gestão de produtos viva hoje. Este livro acumula anos de experiência em 350 páginas.”*

- Marty Abbott, CEO, Sócio na AKF, ex-CTO, eBay

*“Grandes produtos agradam os clientes. Marty Cagan liderou e inspirou inúmeras equipes de produto e, em INSPIRADO, você aprenderá como desenvolver esses produtos, tanto estrategicamente quanto taticamente.”*

- Shripriya Mahesh, Sócia, Omidyar Network

*“CEOs, Chief Product Officers e quem gostar da criação de grandes produtos devem ler este livro. Seus clientes adorarão você por isso.”*

- —Phil Terry, Fundador e CEO da Collaborative Gain, coautor de Customers Included

*“Marty não é somente um veterano experiente em todos os aspectos da disciplina frequentemente ambígua de gestão de produtos, seu livro também proporciona inspiração, ferramentas e técnicas, além de uma ajuda muito prática.”*

- —Judy Gibbons, Conselheira de Startups e Membro de Conselho

*“Desenvolver ótimos produtos é difícil. Marty fornece grandes insights nas melhores práticas e habilidades que realmente só podem ser descobertas após anos de experiência e estudo. Quase toda pessoa de produto que eu respeito aprendeu gestão de produtos a partir de INSPIRADO.”*

- -Jason Li, CEO e Fundador, Boolean, Xangai

*“Se quiser que seus clientes amem seus produtos, INSPIRADO é um livro imprescindível ‘para todos na empresa’.”*

- Jana Eggers, CEO, Nara Logic

*“O que eu realmente adoro de trabalhar com Marty é que suas técnicas são aplicáveis para desenvolver ótimos produtos de grandes corporações — não apenas novos apps para consumidores. INSPIRADO é nosso verdadeiro norte. Toda vez que sinto que a organização está ‘saindo dos trilhos’, é hora de lê-lo de novo!”*

- Jeff Trom, Fundador e CTO, Workiva

*“Conheço Marty há quase 20 anos. Neste meio-tempo, seria de imaginar que ouvi tudo o que ele tem para dizer. Ainda assim, toda vez que eu o vejo, o contínuo interesse dele em aprender sobre nosso campo significa que ele sempre tem ideias para compartilhar. E com honestidade, humanidade, franqueza e, acima de tudo, perspectiva que nunca falha em me dar uma energia revigorante e uma nova abordagem. Animada que ele tenha engarrafado isso para nós mais uma vez nesta nova edição de INSPIRADO!”*

- Audrey Crane, Sócia, DesignMap

*“A abordagem prática de Marty para desenvolver ótimos produtos transformou a forma como nós abordávamos o desenvolvimento de produtos para melhoria radical da Empresa e de nossos clientes. Igualmente importante, sua metodologia ajudou a moldar múltiplas trajetórias de carreira de pessoas tanto dentro da Empresa quanto fora dela conforme elas continuavam a direcionar o desenvolvimento de produtos em outras organizações — das empresas da Fortune 500 até outras empresas de alto crescimento sustentadas por capital de risco. Se vocês estiverem em uma função de liderança ou na equipe de produtos em uma organização tentando desenvolver produtos que sua audiência alvo adora, este deve ser o próximo livro que você vai ler.”*

- Shawn Boyer, Fundador, Snagajob e goHappy

*“Quando precisei colocar de pé uma gestão de produtos escalável na Etsy, recorri ao Marty. Suas estratégias para estabelecer gestão de produtos como uma disciplina distinta são inestimáveis para qualquer time que esteja trabalhando em produtos movidos por software e feitos por engenheiros. Raramente um livro de negócios é tão claramente escrito e repleto de conselhos concretos. Nós o utilizamos como nosso guia de gestão de produtos na escalabilidade da Etsy e eu o utilizo em toda a empresa desde então.”*

- Maria Thomas, Membro do Conselho e Investidora

*“A arte de Gestão de Produto é a arte da vida em si. Cerque-se de grandes pessoas, foque o seu poder de atração, desenvolva grandes coisas com integridade, mantenha fortes opiniões, mas gentilmente. E Marty é um dos melhores professores desta arte.”*

- Punit Soni, Fundador e CEO, Robin, ex-Gerente de Produto Associado do Google

*“Marty foi um coach e mentor em meus primeiros anos em gestão de produto e o livro INSPIRADO se tornou um guia a que sempre recorria quando precisava de alguma clareza na função de gerente de produto, conjunto de habilidades ou desafios diários desde a descoberta de produtos até a execução. E ainda foi uma referência sólida quando evolui para um papel de liderança de produto. Agora, na minha função como coach de descoberta, eu recomendo o livro para todo novo cliente. Ele não é um livro de metodologia; este livro ajuda pessoas de produto a conseguir o mindset certo independentemente das estruturas e técnicas que elas estejam usando.”*

- Petra Wille, Coach de Descoberta

*“A segunda edição do livro de Marty se desenvolve em uma base surpreendente de conhecimento e experiência e proporciona ainda mais insights, lições e formas de trabalho que são imperativas para toda empresa baseada em produto.”*

- Chuck Geiger, CTO/CPO Chegg

*“Marty tem uma forma de simplificar elegantemente décadas de experiência liderando e ensinando organizações de produtos a mandar bem na criação de valor para seus clientes em uma leitura rápida, inspiradora e acionável. A partir de avaliações organizacionais, ferramentas para alinhar equipes com a necessidade do usuário real, para o âmago do processo de descoberta e entrega contínua de produtos, INSPIRADO é a minha recomendação e referência para qualquer Líder de Produtos que pretende melhorar o que estiver fazendo pelo bem do desenvolvimento de produtos vitoriosos”.*

- Lisa Kavanaugh, Coach Executivo

*“Marty é lendário entre os melhores líderes de produtos por chegar ao cerne de onde suas equipes precisam melhorar. Seu conselho é prático, acionável e animará você e sua equipe a melhor abordar as necessidades de clientes imediatamente. Seus engenheiros e clientes agradecerão a você por ler este livro.”*

- Hope Gurion, Líder de Produtos

*“Marty é o expert a quem sempre devemos recorrer para aprender como desenvolver ótimos produtos. Ele pessoalmente treinou e educou gerentes de produto do mundo inteiro em todos os setores. Marty treinou e orientou algumas das empresas de internet mais bem-sucedidas do nosso tempo. Esta segunda edição compartilha ainda mais de sua vasta expertise e conhecimento sobre como as melhores empresas no mundo são capazes de desenvolver produtos que seus clientes adoram.”*

- Mike Fisher, CTO, Etsy

*“Marty nos lembra da importância do porquê desenvolvemos produtos. O mindset de produtos e o foco nos nossos clientes forma melhores empreendedores, empresas e soluções para todos nós. Este mindset é a fundação do desenvolvimento de empresas de produtos bem-sucedidos em qualquer estágio.”*

- Erin Stadler, Coach de Descoberta, Boomtown Accelerators



**Inspirado - Como criar produtos de tecnologia que os clientes amam** Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-8-550-81383-7

*Translated from original Inspired. Copyright © 2018 by Wiley. ISBN 9781119387503. This translation is published and sold by permission of John Wiley & Sons, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright ©2020 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1a Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

**Produção Editorial:** Editora Alta Books

**Gerência Editorial:** Anderson Vieira

**Gerência Comercial:** Daniele Fonseca

**Produtor Editorial:** Illysabelle Trajano, Juliana de Oliveira, Thiê Alves

**Assistente Editorial:** Thales Silva

**Marketing Editorial:** Livia Carvalho, Gabriela Carvalho — [marketing@altabooks.com.br](mailto:marketing@altabooks.com.br)

**Coordenação de Eventos:** Viviane Paiva — [eventos@altabooks.com.br](mailto:eventos@altabooks.com.br)

**Editor de Aquisição:** José Rugeri — [j.rugeri@altabooks.com.br](mailto:j.rugeri@altabooks.com.br)

**Equipe Editorial:** Ian Verçosa, Luana Goulart, Maria de Lourdes Borges, Raquel Porto, Rodrigo Dutra

**Equipe de Design:** Larissa Lima, Marcelli Ferreira, Paulo Gomes

**Equipe Comercial:** Daiana Costa, Daniel Leal, Kaique Luiz, Tairone Oliveira, Vanessa Leite

**Tradução:** Luciana Palhanos

**Copidesque:** Livia Rosa

**Revisão Gramatical:** Gabriella Araújo, Samuri Prezzi

**Revisão Técnica:** Victor Lima — Diretor na Concrete part of Accenture (Consultoria em Desenvolvimento de Produtos Digitais)

**Conversão para formato ePub:** Lucia Quaresma

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para [autoria@altabooks.com.br](mailto:autoria@altabooks.com.br)

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com [projetos@altabooks.com.br](mailto:projetos@altabooks.com.br)

**Erratas e arquivos de apoio:** No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C131i

Cagan, Marty

Inspirado: como criar produtos de tecnologia que os clientes amam [recurso eletrônico] / Marty Cagan ; traduzido por Luciana Palhanos. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.

368 p. ; 1.0128Kb.

Tradução de: Inspired

Inclui índice.

ISBN: 978-8-550-81383-7 - E-Book

1. Administração. 2. Marketing. 3. Produto. I. Palhanos, Luciana. II. Título.

2020-1643

CDD 658.8

CDU 658.8

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



Rua Vitoria Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 25.970-001 — Rio de Janeiro (RJ)  
Fone: (21) 3276-8069 / 3276-8478  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) — [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) — [www.instagram.com/altabooks](https://www.instagram.com/altabooks)



*Este livro é dedicado ao meu pai, Carl Cagan. Em 1969, ele recebeu o primeiro PhD em Ciência da Computação nos Estados Unidos (antes de a Ciência da Computação fazer parte dos programas de engenharia elétrica) e foi autor do primeiro livro sobre bancos de dados (Data Management Systems, em 1973, também pela John Wiley & Sons).*

*Além de ser um pai maravilhoso, ele me ensinou a programar um computador quando eu tinha 9 anos de idade — décadas antes disso ser importante — e ele instilou em mim um amor pela tecnologia quando tantas tecnologias de que nós dependemos hoje estavam apenas sendo concebidas.*

## Agradecimentos

O simples ato de reunir neste livro as melhores práticas das melhores empresas de produto do setor significa que aprendi com pessoas muito excepcionais. Fui especialmente sortudo de ter tido a chance de trabalhar com e para algumas de nossas melhores empresas e mentes de produtos do ramo. Aprendi com cada uma destas pessoas, mas algumas delas causaram uma boa impressão tão profunda em mim que devo agradecê-las aqui.

Acima de tudo, meus parceiros no Silicon Valley Product Group. Eles são meus colegas agora precisamente porque fiquei tão impressionado com o talento deles e aprendi muito com cada um deles ao longo dos anos: Lea Hickman, Martina Lauchengco e Chris Jones.

Devo também agradecer a Peter Economy, Jeff Patton e Richard Narramore pela ajuda na revisão e no aprimoramento deste livro.

A gênese deste livro foi um material desenvolvido na Netscape Communications. A Netscape forneceu uma incomparável oportunidade de aprendizado e eu tive muitos insights sobre produto e liderança trabalhando para e com mentes verdadeiramente brilhantes, incluindo Marc Andreessen, Barry Appelman, Jennifer Bailey, Jim Barksdale, Peter Currie, Eric Hahn, Basil Hashem, Mike Homer, Ben Horowitz, Omid Kordestani, Keng Lim, Bob Lisbonne, Debby Meredith, Mike McCue, Danny Shader, Sharmila Shahani, Ram Shriram, Bill Turpin e David Weiden.

Na eBay, tenho que creditar especialmente Marty Abbott, Mike Fisher, Chuck Geiger, Jeff Jordan, Josh Kopelman, Shri Mahesh, Pierre Omidyar, Lynn Reedy, Stephanie Tilenius e Maynard Webb.

Cada uma destas pessoas diretamente me influenciou e informou tópicos específicos neste livro, seja por sua explícita ajuda e coaching, seja simplesmente pela forma da sua liderança e ações que eu tive sorte o suficiente de testemunhar em primeira mão.

Embora o tempo que trabalhei para essas empresas excepcionais tenha sido uma inestimável experiência de aprendizado, descobri que, conforme comecei a trabalhar com equipes de tecnologia no meu trabalho de coaching e aconselhamento como parte da SVPG, eu me beneficiei imensamente da chance de encontrar e trabalhar com líderes de produtos em várias das melhores empresas do nosso setor. Existem simplesmente muitas pessoas para listar, mas elas sabem quem são e eu sou grato a cada uma delas.

Este livro é baseado no material produzido para um blog e newsletter que publiquei por vários anos, e todos os tópicos foram melhorados graças ao feedback e comentários de

literalmente milhares de gerentes de produtos e líderes de produto de todo canto do mundo. Agradeço a todos os que leram, compartilharam e comentaram estes artigos.

Finalmente, essas pessoas que conhecem a cultura das empresas em que trabalhei entendem que várias horas foram envolvidas e eu não poderia ter contribuído para estas empresas sem o apoio de minha esposa e filhos.

## Sobre o Autor

**A**ntes de fundar o Silicon Valley Product Group a fim de aprofundar os seus interesses em ajudar outras pessoas a criar produtos bem-sucedidos por meio de sua escrita, fala, aconselhamento e coaching, Marty Cagan trabalhou como um executivo responsável por definir e desenvolver produtos para algumas das empresas mais bem-sucedidas no mundo, incluindo a Hewlett-Packard, Netscape Communications e eBay.

Marty começou sua carreira com uma década como engenheiro de software nos laboratórios da Hewlett-Packard, conduzindo pesquisa sobre tecnologia de software e desenvolvendo vários produtos de software para outros desenvolvedores de software.

Após a HP, Marty se juntou à então jovem Netscape Communications Corporation, onde ele teve a oportunidade de participar do nascimento da indústria da internet. Marty trabalhou diretamente para o cofundador Marc Andreessen, como vice-presidente de ferramentas e plataformas da Netscape e, mais tarde, com aplicações de e-commerce, além de ter trabalhado para ajudar empresas da Fortune 500 e startups de internet semelhantes a entender e usar a tecnologia recém-emergente.

Marty foi mais recentemente vice-presidente sênior de produtos e design da eBay, onde foi responsável por definir produtos e serviços para o site de negócio de e-commerce global da empresa.

Durante sua carreira, Marty pessoalmente desempenhou e gerenciou muitas das funções de uma moderna organização de produtos de software, incluindo engenharia, gestão de produtos, marketing de produtos, design de experiência de usuário, teste de software, gestão de engenharia e gestão em geral.

Como parte de seu trabalho com SVPG, Marty é um palestrante convidado em grandes conferências e nas principais empresas ao redor do mundo.

Marty é graduado pela Universidade da Califórnia, em Santa Cruz, com bacharelado em Ciência da Computação e Economia Aplicada (1981), e pelo Instituto Executivo da Universidade de Stanford (1994).

# SUMÁRIO

*Prefácio da Segunda Edição*

## **I. LIÇÕES DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DE TECNOLOGIA**

1. Por Trás de Todo Grande Produto
2. Serviços e Produtos Movidos à Tecnologia
3. Startups: Alcançando o Encaixe Produto/Mercado
4. Empresas em Estágio de Crescimento: Escalando para o Sucesso
5. Empresas Consolidadas: Inovação de Produto Consistente
6. As Causas Raízes de Iniciativas de Produtos Fracassados
7. Além de Lean e Agile
8. Conceitos-Chave

## **II. AS PESSOAS CERTAS**

9. Princípios de Fortes Equipes de Produtos
10. O Gerente de Produto
11. O Designer de Produto
12. Os Engenheiros
13. Gerentes de Marketing de Produto
14. Os Papéis de Apoio
15. Perfil: Jane Manning do Google
16. O Papel da Liderança
17. O Papel do Head de Produto
18. O Papel do Head de Tecnologia
19. O Papel do Gerente de Entrega
20. Princípios da Estruturação de Equipes de Produtos
21. Perfil: Lea Hickman da Adobe

## **III. O PRODUTO CERTO**

22. Os Problemas com Roadmaps de Produto
23. A Alternativa para Roadmaps
24. Visão e Estratégia de Produto
25. Princípios da Visão de Produto
26. Princípios da Estratégia de Produto
27. Princípios de Produto

28. A Técnica OKR
29. Objetivos da Equipe de Produtos
30. Objetivos do Produto em Escala
31. Evangelismo de Produto
32. Perfil: Alex Pressland da BBC

#### **IV. O PROCESSO CORRETO**

33. Princípios de Descoberta de Produto
34. Visão Geral de Técnicas de Descoberta
35. Técnica de Avaliação de Oportunidade
36. Técnica da Carta para Cliente
37. Técnica de Canvas de Startup
38. Técnica de Story Map
39. Técnica de Programa de Descoberta de Cliente
40. Perfil: Martina Lauchengco da Microsoft
41. Entrevistas de Cliente
42. Técnica de Teste de Concierge
43. O Poder da Má Conduta do Cliente
44. Hack Days
45. Princípios de Protótipos
46. Técnica do Protótipo de Viabilidade Técnica
47. Técnica do Protótipo de Usuário
48. Técnica do Protótipo de Dados em Tempo Real
49. Técnica do Protótipo Híbrido
50. Testando a Usabilidade
51. Testando o Valor
52. Técnicas de Teste de Demanda
53. Técnicas de Teste de Valor Qualitativo
54. Técnicas de Teste de Valor Quantitativo
55. Testando a Viabilidade Técnica
56. Testando a Viabilidade de Negócio
57. Perfil: Kate Arnold da Netflix
58. Técnica Sprint de Descoberta
59. Técnica de Equipe-Piloto
60. Ajudando uma Empresa a Largar o Vício por Roadmaps
61. Gerenciando Stakeholders



62. Comunicando Aprendizado de Produtos

63. Perfil: Camille Hearst da Apple

#### **V. A CULTURA CERTA**

64. Equipe de Produtos Boa/Equipe de Produtos Ruim

65. Principais Razões para a Perda de Inovação

66. Principais Razões para a Perda de Velocidade

67. Estabelecendo uma Forte Cultura de Produto

*Aprendendo Mais*

## Prefácio da Segunda Edição

**Q**uando eu considerei publicar uma atualização para a primeira edição do meu livro *INSPIRADO*, estimei que talvez eu modificaria de 10% a 20% do conteúdo. Isso porque havia muito pouco na primeira edição que eu gostaria que pudesse mudar.

Todavia, uma vez que comecei, rapidamente percebi que esta segunda edição exigiria uma revisão completa. Não porque me arrependi do que tinha escrito, mas porque acredito que eu tenha muitas formas melhores de explicar estes tópicos agora.

Eu não tinha ideia de que a primeira edição seria tão bem-sucedida quanto foi. Graças ao livro, fiz amigos no mundo inteiro. Ele foi traduzido para vários idiomas e, apesar de ter quase 10 anos, as vendas continuam a crescer, de boca a boca e via resenhas.

Então, se você tiver lido a primeira edição, agradeço a você e espero que você desfrute ainda mais da segunda edição. Se você é novo em *INSPIRADO*, espero que esta nova edição realize seu objetivo até melhor.

Escrevi a primeira edição antes de o Agile estar bem estabelecido nas empresas de produto e antes de a nomenclatura Startup Enxuta e Desenvolvimento de Clientes tornar-se popularizada. Hoje, muitas equipes vêm usando estas técnicas há vários anos e estão mais interessadas no que está além de Lean e Agile. É o que eu foco aqui.

Mantive a estrutura básica do livro intacta, mas as técnicas que descrevo melhoraram significativamente na última década.

Além de mudar como explico os tópicos e atualizar as técnicas, a outra grande mudança no livro é que eu agora entro em detalhes sobre o que refiro aqui como Produto em Escala.

Na primeira edição, foquei mais as startups. Nesta edição, todavia, quis expandir o escopo para olhar para os desafios de empresas em estágio de crescimento e como o produto pode ser bem feito em grandes empresas corporativas.

Não há dúvida nenhuma de que a escalabilidade apresenta desafios críticos e, na última década, muito do meu tempo foi gasto fazendo coach de empresas que estão passando por um rápido crescimento. Às vezes, nós chamamos isso de sucesso de sobrevivência, se isso dá a você uma indicação de quão difícil isso pode ser.

Recebi muito feedback bom de leitores da primeira edição e existem duas coisas importantes que aprendi e que gostaria de abordar aqui.

Primeira, realmente existe uma necessidade crucial de focar o trabalho específico do gerente de produto. Na primeira edição, falei muito sobre gestão de produtos, mas tentei falar com

equipes de produtos mais amplamente. Hoje, existem vários recursos excelentes para designer de produtos e engenheiros, mas pouquíssimos disponíveis especificamente para *gerentes de produto* que são responsáveis pelos produtos *movidos a tecnologia*. Então, nesta edição eu decidi concentrar-me no trabalho do gerente de produtos de tecnologia. Se você for um gerente de produto em uma empresa de tecnologia ou se você aspira ser um, espero que este livro se torne um recurso recorrente para você.

Segunda, existem várias pessoas procurando por uma receita para o sucesso de seu produto — um guia ou estrutura prescritiva sobre como criar produtos que clientes amam. Embora entenda o desejo, e saiba que eu provavelmente venderia muitas mais cópias se posicionasse este livro dessa forma, a triste verdade é que não é assim que grandes produtos são criados. É muito mais sobre criar a cultura de produto certa para o sucesso e entender a gama da descoberta de produtos e técnicas de entrega para que você possa usar a ferramenta correta para o problema específico que estiver enfrentando. E, sim, isso significa que o trabalho do gerente de produtos não é em nenhum sentido fácil e, a verdade seja dita, nem todos estão equipados para ter êxito neste trabalho.

De qualquer modo, a gestão de produtos de tecnologia é hoje um dos trabalhos mais desejados no nosso setor e é a fonte principal — a pista de testes — dos CEOs de startups. Então, se você tem desejo e está disposto a se esforçar, nada me agradaria mais do que ajudá-lo a ter êxito.

PARTE

# Lições das Principais Empresas de Tecnologia

**E**m meados da década de 1980, eu era um jovem engenheiro de software trabalhando para a Hewlett-Packard em um produto de ampla repercussão. Era um tempo (a primeira vez) em que inteligência artificial era a última moda e fui sortudo o suficiente por trabalhar no que era então uma das melhores empresas de tecnologia do setor, como parte de uma equipe de engenharia de software muito forte (vários membros daquela equipe tiveram um sucesso substancial em empresas no ramo).

Nossa tarefa era difícil: lançar tecnologia ativada por IA de baixo custo, uma estação de trabalho de propósito geral que, até então, exigia uma combinação de software/hardware específica que custava mais de US\$100 mil por usuário — um preço que poucos poderiam arcar.

Nós trabalhamos muito e pesado por muito mais de um ano, sacrificando incontáveis noites e fins de semanas. Ao longo do caminho, adicionamos várias patentes ao portfólio da HP. Desenvolvemos o software para atender aos padrões de qualidade minuciosos da HP. Internacionalizamos o produto e o localizamos para vários idiomas. Treinamos a equipe de vendas. Lançamos nossa tecnologia para a imprensa e recebemos excelentes críticas. Estávamos prontos. Lançamos. Celebramos o lançamento.

Apenas um problema: ninguém o comprou.

O produto foi um completo fracasso no mercado. Sim, ele era tecnicamente impressionante e os críticos o adoraram, mas não era aquilo que as pessoas queriam ou precisavam.

A equipe ficou extremamente frustrada, é claro, com este resultado. Mas logo começamos a nos fazer algumas perguntas importantes: Quem decide quais produtos devemos desenvolver? Como eles decidem? Como eles sabem que o que desenvolvemos será útil?

Nossa jovem equipe aprendeu algo muito profundo — algo que muitas equipes descobriram da pior maneira: *não importa o quão boa é a sua equipe de engenharia se não for dado a eles algo que valha a pena desenvolver.*

Ao tentar rastrear a causa da nossa falha, aprendi que as decisões sobre o que desenvolver vinham de um gerente de produto — alguém que geralmente faz parte da área de marketing e que era responsável por definir os produtos que desenvolvíamos. Mas também aprendi que a HP não era boa no gerenciamento de produtos. Aprendi depois que muitas empresas também não eram boas nisso e, na verdade, muitas ainda não são.

Prometi a mim mesmo que nunca mais trabalharia tão pesado em um produto a não ser que eu soubesse que ele seria algo que os usuários e clientes queriam.

Ao longo dos próximos 30 anos, tive a grande sorte de trabalhar em alguns dos produtos de alta tecnologia mais bem-sucedidos do nosso tempo — primeiro na HP durante o surgimento dos computadores pessoais; depois na Netscape Communications durante o surgimento da Internet, onde trabalhei como vice-presidente de plataforma e ferramentas; mais tarde na eBay durante o surgimento do e-commerce e marketplaces, onde eu trabalhei como vice-presidente sênior de produtos e design; e então como conselheiro de startups trabalhando com muitas das quais se tornaram hoje as mais bem-sucedidas empresas de produtos tecnológicos.

Nem toda iniciativa de produto foi tão bem-sucedida como as outras, mas fico feliz em dizer que nenhuma foi um fracasso e que várias se tornaram queridas e usadas por milhões de pessoas ao redor do mundo.

Logo após deixar a eBay, comecei a receber ligações de organizações de produtos querendo melhorar o modo como eles os produziam. Ao começar a trabalhar com estas empresas, descobri que havia uma tremenda diferença entre como as *melhores* empresas produziam produtos e como *a maioria* das empresas os produziam.

**“Descobri que havia uma tremenda diferença entre como as melhores empresas produziam produtos e como a maioria das empresas os produziam.”**

*Percebi que a teoria era muito diferente da prática.*

Muitas empresas ainda usavam modos antigos e ineficientes para descobrir e entregar produtos. Também aprendi que havia pouca ajuda preciosa disponível, seja da universidade, incluindo os melhores programas de faculdades de negócios, seja de organizações dos setores, que pareciam desesperadamente presas a modelos falhos do passado — justamente como aquele em que trabalhei na HP.

Tenho tido grandes desafios e sou especialmente grato por ter tido a chance de trabalhar para e com algumas das melhores mentes de produtos no setor. As melhores ideias deste livro

são destas pessoas. Há uma lista de muitas delas nos agradecimentos. Aprendi com todas elas e sou grato por cada uma delas.

Escolhi esta carreira porque queria trabalhar com produtos que clientes amam — produtos que inspiram e oferecem um valor real. Acho que a maioria dos líderes de produtos também querem criar produtos inspiradores e bem-sucedidos. Mas a maioria dos produtos não são inspiradores e a vida é muito curta para produtos ruins.

A minha esperança ao escrever este livro é que ele ajudará a compartilhar as melhores práticas das mais bem-sucedidas empresas de produtos e que o resultado será produtos verdadeiramente inspiradores — produtos que os clientes adoram.

## CAPÍTULO

# 1

# Por Trás de Todo Grande Produto

**É** minha convicção, e o conceito central que conduz este livro, que por trás de todo grande produto existe alguém — geralmente alguém nos bastidores, trabalhando incansavelmente — que levou a equipe de produtos a combinar tecnologia e design para resolver problemas reais dos clientes de uma maneira que atende às necessidades do negócio.

Estas pessoas geralmente têm o título de *gerente de produto*, mas elas poderiam ser um cofundador de startup ou CEO, ou elas poderiam ser alguém em uma outra função na equipe que se voluntariou porque viu a necessidade.

Além disso, esta função de gestão de produtos é muito distinta das funções de design, engenharia, marketing ou gerente de projetos.

Este livro é destinado a estas pessoas.

Dentro das equipes de produtos da tecnologia moderna, o gerente de produto tem algumas responsabilidades muito específicas e muito desafiadoras. É um trabalho extremamente difícil, e se alguém tentar te convencer do contrário, não está te fazendo nenhum favor.

A função do gerente de produto é geralmente muito mais uma tarefa de tempo integral. Eu pessoalmente não conheço muitos que são capazes de fazer o que eles precisam fazer em menos de 60 horas por semana.

É ótimo se você é um designer ou um engenheiro que também quer trabalhar como gerente de produto — existem algumas vantagens reais para isso. Mas você descobrirá muito rapidamente que está assumindo uma imensa quantidade de trabalho. Porém, se estiver disposto a isso, os resultados podem ser impressionantes.

**“É minha convicção, e o conceito central que**

***conduz este livro, que  
por trás de todo  
grande produto existe  
alguém — geralmente  
alguém nos  
bastidores,  
trabalhando  
incansavelmente —  
que levou a equipe de  
produtos a combinar  
tecnologia e design  
para resolver  
problemas reais dos  
clientes de uma  
maneira que atende às  
necessidades do  
negócio.”***

Uma equipe de produtos é composta de, no mínimo, um gerente de produto e geralmente em torno de 2 a 10 engenheiros. Se você estiver criando um produto voltado para usuário, é esperado que você tenha um designer de produto na sua equipe também.

Neste livro, exploramos a situação em que você poderá ter que utilizar engenheiros ou designers em um local diferente ou de uma agência ou empresa terceirizada. Mas, apesar da maneira como você monta a sua equipe, esse trabalho e este livro supõem que você tem uma equipe para trabalhar com você para projetar, desenvolver e entregar um produto.

## Capítulo 1



CAPÍTULO

2

# Serviços e Produtos Movidos à Tecnologia

**H**á muitos tipos de produtos por aí, mas neste livro me concentro exclusivamente nos produtos que são *movidos à tecnologia*.

Alguma coisa do que exploramos neste livro pode te ajudar se estiver desenvolvendo produtos não tecnológicos, mas não existem garantias nesse caso. Francamente, já existe uma ampla variedade de informações prontamente acessíveis para produtos não tecnológicos, tais como a maioria dos produtos embalados para consumo e para gerentes de produtos destes produtos não tecnológicos.

Meu foco está nos desafios e problemas únicos associados à construção de produtos, serviços e experiências movidos à tecnologia.

Alguns bons exemplos do que exploramos são serviços de consumo, tais como sites de e-commerce ou marketplaces (por exemplo, Netflix, Airbnb ou Etsy), mídias sociais (por exemplo, Facebook, LinkedIn ou Twitter), serviços para empresas (por exemplo, Salesforce.com, Workday ou Workiva), aparelhos para consumidores (por exemplo, Apple, Sonos ou Tesla) e aplicativos móveis (por exemplo, Uber, Audible ou Instagram).

Produtos movidos à tecnologia não precisam ser puramente digitais. Muitos dos melhores exemplos hoje são misturas de experiências online e offline — como arrumar uma carona ou um quarto para passar a noite, pegar empréstimo para pagar pela sua casa ou enviar um pacote para chegar no dia seguinte.

***“Meu foco está nos desafios e problemas únicos associados à construção de***

***produtos, serviços e  
experiências movidos  
à tecnologia.”***

É minha convicção que muitos produtos hoje estão se transformando em produtos *movidos à tecnologia* e as empresas que não percebem isso estão rapidamente sofrendo disrupção. Mas, novamente, eu só estou focado aqui em produtos movidos à tecnologia e a essas empresas que acreditam que devem incorporar a tecnologia e consistentemente inovar em nome de seus clientes.

## CAPÍTULO

# 3

# Startups: Alcançando o Encaixe Produto/Mercado

**N**o mundo tecnológico, nós geralmente temos três estágios de empresas: startups, estágio de crescimento e empresas consolidadas. Vamos brevemente considerar como caracterizamos cada um destes estágios e os desafios que você provavelmente enfrentará em cada um.

Defino superficialmente *startup* como uma nova empresa de produtos que ainda tem que alcançar um encaixe do produto com o mercado. Este é um conceito extremamente importante que definirei nas páginas a seguir, mas, por enquanto, vamos apenas dizer que a startup ainda está tentando inventar um produto que possa mover um negócio viável.

Em uma startup, a função do gerente de produto é geralmente desempenhada por um dos cofundadores. Tipicamente, existem menos de 25 engenheiros, que ficam responsáveis por até 4 ou 5 equipes de produtos.

A realidade da vida da startup é que você está em uma corrida para alcançar o encaixe do produto com o mercado antes de acabar o dinheiro. Nada mais importa até você inventar um produto forte que atenda às necessidades de mercado inicial, logo, muito do foco da nova empresa está necessariamente no produto.

Startups geralmente têm uma quantidade limitada de financiamento inicial, com o propósito de determinar se a empresa pode descobrir e entregar o produto necessário. Quanto mais perto você chegar do esgotamento de dinheiro, mais frenético o passo fica e mais desesperadas a equipe e a liderança se tornam.

Embora o dinheiro e o tempo sejam tipicamente apertados, boas startups são otimizadas para aprender e se mover rapidamente e normalmente há muito pouca burocracia para desacelerá-las. Ainda assim, a taxa muito alta de fracasso das startups de tecnologia não é

nenhum segredo. As poucas que tiveram sucesso são geralmente aquelas que são realmente boas na descoberta de produtos, o que é um tópico importante deste livro.

***“Nada mais importa até você inventar um produto forte que atenda às necessidades de mercado inicial, logo, muito do foco da nova empresa está necessariamente no produto.”***

Trabalhar em uma startup — correndo em direção ao encaixe do produto com o mercado — é geralmente estressante, exaustivo e arriscado. Mas pode também ser uma experiência surpreendentemente positiva e, se tudo correr bem, pode haver uma recompensa financeira.

CAPÍTULO

4

# Empresas em Estágio de Crescimento: Escalando para o Sucesso

**A**quelas startups qualificadas e sortudas o suficiente (geralmente são necessários os dois) para conseguir o encaixe do produto com o mercado estão prontas para enfrentar outro desafio igualmente difícil: como crescer e escalar efetivamente.

Existem vários desafios muito significativos envolvidos no crescimento e na escalabilidade de uma startup em um negócio grande e bem-sucedido. Apesar de ser um desafio extremamente difícil, é, como dizemos, um bom problema para se ter.

Além de contratar muito mais pessoas, precisamos descobrir como repetir nossos sucessos anteriores com novos produtos e serviços adjacentes. Ao mesmo tempo, precisamos aumentar o negócio principal o mais rápido possível.

No estágio de crescimento, tem-se, tipicamente, algo entre cerca de 25 e centenas de engenheiros, então há muito mais pessoas por perto para ajudar, mas os sinais de estresse organizacional estão em todo lugar.

As equipes de produto reclamam que não entendem a situação como um todo — não veem como o seu trabalho contribui para metas maiores e têm dificuldades com o significado de ser uma equipe autônoma e empoderada.

***“Apesar de ser um desafio extremamente difícil, é, como dizemos, um bom problema para se ter.”***

CAPÍTULO

6

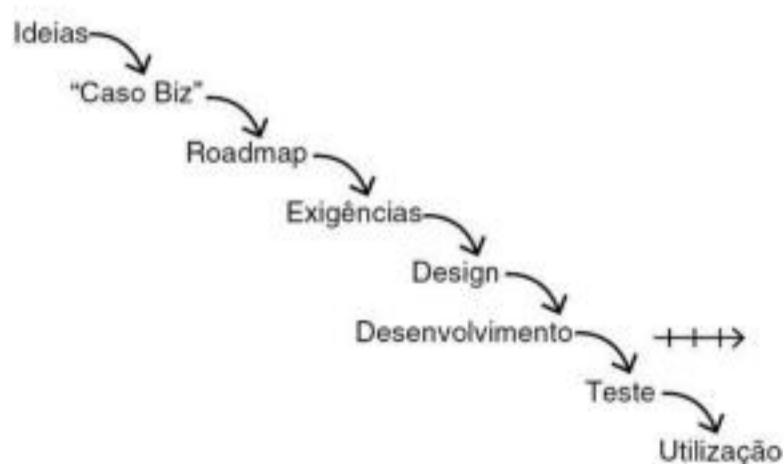
# As Causas Raízes de Iniciativas de Produtos Fracassados

Vamos começar explorando as causas do porquê tantas iniciativas de produto fracassam.

Vejo o mesmo modo básico de trabalhar na grande maioria das empresas, de todos os tamanhos, em toda esquina do mundo inteiro e noto que não chega nem perto de como as melhores empresas de fato trabalham.

Deixe-me avisar a você que esta discussão pode ser um pouco deprimente, especialmente se isso incomodá-lo. Então, se esse for o caso, pedirei que agunte aí comigo.

A Figura 6.1 descreve o processo que muitas empresas ainda usam para criar produtos. Eu tentarei não opinar ainda — deixe-me primeiro descrever o processo.



**FIGURA 6.1** Causas de Fracassos das Iniciativas de Produtos

Como se pode ver, tudo começa com *ideias*. Na maioria das empresas, elas vêm de dentro (executivos e stakeholders chave ou donos de unidades de negócios) ou de fora (clientes atuais ou prospectos). De onde quer que as ideias se originem, existe sempre um monte de coisas nas diferentes partes do negócio que precisam ser feitas.

Uma das coisas mais importantes sobre produtos que já aprendi é que simplesmente não existe fuga para estas verdades inconvenientes, não importa o quão esperto você seja. E eu tive a grande sorte de trabalhar com várias equipes de produto excepcionais. A real diferença é como você lida com estas verdades.

4. Logo, vamos considerar a *função da gestão de produto* neste modelo. Na verdade, não chamaríamos esta função de gestão de produto — é, na verdade, uma forma de gestão de projetos. Neste modelo, tem mais a ver com *coletar requisitos e documentá-los* para engenheiros. Neste ponto, deixe-me apenas dizer que isto está muito longe da realidade da gestão de produto de tecnologia moderna.
5. A história é similar para a *função do design*. Já é muito tarde para obter o valor real do design e o que está sendo feito é basicamente o que chamamos de “dar um tapa no visual”. O dano já foi feito e agora estamos tentando apenas tapar o sol com a peneira. Os UX designers sabem que isso não é bom, mas eles tentam ao máximo fazer com que seja o melhor e mais consistente possível.
6. Talvez a maior oportunidade perdida neste modelo é o fato de que a *engenharia chega muito tarde*. Se você apenas está usando seus engenheiros para codificar, está ganhando somente cerca de metade do seu valor. O segredinho no mundo de produto é que *engenheiros são tipicamente a melhor fonte de inovação*; contudo, eles nem mesmo são convidados para a festa neste processo.
7. Não só a engenharia, mas os princípios e os principais benefícios do Agile também entram em cena muito tarde. Equipes que usam Agile deste modo recebem talvez 20% do potencial e valor reais dos métodos Agile. O que se vê na verdade é Agile para entrega, mas o resto da organização e contexto não é nada Agile.
8. Este processo inteiro é muito *centrado em projetos*. A empresa geralmente financia projetos, seleciona projetos, faz com que projetos sejam aceitos pela organização e finalmente lança projetos. Infelizmente, *projetos focam entrega, e produtos têm tudo a ver com resultados*. Este processo previsivelmente leva a projetos órfãos. Sim, algo foi lançado, mas não atende seus objetivos, então qual foi realmente o ponto? Em qualquer caso, esse é um sério problema e nem está perto de como precisamos desenvolver produtos.
9. A maior falha do antigo processo cascata sempre tem sido, e permanece sendo, que todo o risco está no fim, o que significa que a *validação do cliente acontece muito tarde*.

A ideia principal nos métodos Lean é reduzir desperdício, e uma das maiores formas de desperdício é projetar, desenvolver, testar e aplicar uma funcionalidade ou produto e então descobrir que não era o que era necessário. A ironia é que várias equipes *acreditam* que estão aplicando os princípios Lean; contudo, seguem este processo básico que acabei de descrever. Então, mostro para elas que estão testando ideias em um dos mais caros e lentos modos que conhecemos.

## CAPÍTULO

# 8

## Conceitos-Chave

**N**este livro, menciono um conjunto de conceitos que formam a base do trabalho do produto moderno. Eu gostaria de explicá-los resumidamente aqui.

### Produto Holístico

Eu já tinha usado o termo *produto* muito superficialmente. Sei que disse que estou falando somente sobre produtos movidos à tecnologia. Mas, geralmente, quando menciono um produto, quero dizer uma definição muito holística de produto.

Ela certamente inclui as *funcionalidades*.

Mas também inclui a *tecnologia* que possibilita esta funcionalidade.

Ela também inclui o *design de experiência do usuário* que apresenta esta funcionalidade.

E inclui como nós *monetizamos* esta funcionalidade.

Inclui como nós *atraímos e adquirimos usuários e clientes*.

E pode também incluir experiências *offline* que são essenciais para entregar o valor do produto.

Se, por exemplo, seu produto for um site de e-commerce, então ela incluiria a experiência de entrega da mercadoria e a experiência de devolução de mercadoria. Em geral, para negócios de e-commerce, o produto inclui tudo, *exceto* a real mercadoria a ser vendida.

Similarmente, para uma empresa de mídia, nos referimos ao produto como tudo exceto o conteúdo.

A questão é ter uma definição muito inclusiva e holística do *produto*. Você não está apenas preocupado com a implementação de funcionalidades.

### Descoberta e Entrega Contínua



O livro de Eric fez um grande trabalho para ajudar equipes de produtos e, para mim, é um livro de leitura obrigatória para todas as pessoas de produtos. Mas acho que muitas provavelmente admitiriam que o conceito de MVP tem causado uma confusão considerável dentro das equipes de produto e passei muito tempo ajudando equipes a dar valor a este conceito crucial.

Na grande maioria das vezes, encontro uma equipe que vem trabalhando pesado para criar um MVP e consigo convencê-los de que eles poderiam ter alcançado o mesmo aprendizado em uma fração de tempo e esforço. Eles gastaram literalmente meses desenvolvendo um MVP quando teriam tido este mesmo aprendizado em dias ou às vezes mesmo em horas.

A outra infeliz consequência é que muito frequentemente o resto da empresa – especialmente a liderança principal em vendas e marketing – está confusa e constrangida pelo que a equipe de produtos está tentando fazer os clientes comprarem e utilizarem.

Embora isso seja parcialmente um resultado de como a maioria das pessoas aprenderam este conceito, acho que a raiz do problema é que, enquanto o P em MVP representa o *produto*, um MVP *nunca* deveria ser um produto real (sendo que produto é definido como algo que seus desenvolvedores possam lançar com confiança, com o qual seus clientes possam manter seu negócio e que você possa vender e dar suporte).

O MVP deveria ser um *protótipo*, não um produto.

Desenvolver um produto de qualidade final para aprender, mesmo se esse produto tiver funcionalidade mínima, leva a um considerável desperdício de tempo e dinheiro que, é claro, é a antítese de Lean.

Acho que usar o termo mais geral *protótipo* faz com que este ponto crucial fique claro para a equipe de produtos, para a empresa e para os clientes em potencial.

Então, neste livro, falo sobre diferentes tipos de *protótipos* sendo usados na descoberta e *produtos* sendo produzidos na entrega.

## **equipes de mercenários.”**

*Mercenários* constroem tudo o que lhes pedem. *Missionários* acreditam verdadeiramente na visão e são comprometidos em resolver problemas de seus clientes. Em uma equipe de produtos dedicada, a equipe age e se parece muito com uma startup dentro da empresa maior e essa é muito da intenção.

### **Composição da Equipe**

Um típico time de produtos é composto por um gerente de produto, um designer de produto e algo entre 2 até 10 ou 12 engenheiros.

É claro que, se o produto em que você estiver trabalhando não tiver uma experiência voltada ao usuário — como em relação a um conjunto de APIs programáticas —, você provavelmente não precisará do designer de produto. Mas vários times de produto precisam desta pessoa a bordo e, ao longo deste livro, geralmente assumirei que o seu time também precisa.

Pode até ser que as equipes precisem de outros membros, como um gerente de marketing de produtos, um ou mais engenheiros de automação de teste, um pesquisador de usuário, um analista de dados e, em organizações de produtos maiores, um gerente de entrega.

Não se preocupe se você ainda não sabe o que alguns destes papéis são — nós em breve exploraremos cada um deles.

### **Empoderamento e Responsabilidade da Equipe**

Uma grande parte do conceito de equipes de produtos é que elas estão lá para resolver problemas difíceis para o negócio. A elas são dados objetivos claros e elas precisam entregar resultados.

Elas são empoderadas para encontrar a melhor forma de atender esses objetivos e são responsáveis pelos resultados.

### **Tamanho da Equipe**

Não há regra que diz que todos as equipes de produto em uma empresa precisam ser do mesmo tamanho. É verdade que há a noção de massa crítica para uma equipe de produtos — geralmente um gerente de produto, um designer e dois engenheiros. Todavia, algumas equipes poderiam justificar cinco engenheiros, além de dois engenheiros de automação de testes — outros até mais.

Existe um limite superior prático em uma equipe que geralmente acontece em torno de 8 a 12 engenheiros. Você provavelmente já ouviu falar da *regra das duas pizzas*, que se presta a ajudar a manter equipes neste limite.

**“Que sejam capazes de tentar resolver os problemas aos quais são designadas da forma que julgarem mais conveniente.”**

Isso também significa que nós tentamos minimizar dependências entre equipes. Perceba que eu disse “minimizar” e não “eliminar”. Em escala, simplesmente não é possível eliminar todas as dependências, mas podemos trabalhar arduamente para continuamente minimizá-las.

## Por que Isso Funciona

Empresas de produto mudaram para este modelo vários anos atrás e ele agora é um dos pilares das fortes e modernas empresas de produtos. Existem várias razões por que este modelo tem sido tão eficaz.

Primeiro, a colaboração é construída nos relacionamentos e equipes de produtos — especialmente equipes alocadas fisicamente juntas — são projetadas para estimular estes relacionamentos.

Segundo, para inovar, é necessário expertise, e a natureza estável das equipes de produtos deixa as pessoas se aprofundarem o suficiente para conquistar esse conhecimento.

Terceiro, em vez de apenas desenvolver o que os outros determinam que poderia ser valioso, no modelo da equipe de produtos, a equipe toda entende — e precisa entender — o contexto e os objetivos do negócio. E, o mais importante, a equipe toda tem o senso de propriedade e responsabilidade pelo *resultado*.

Ao invés do antigo modelo orientado a projeto, que é uma questão de obter algo forçado pelo processo e finalizado, no modelo de equipe dedicada a equipe não está livre só porque algo é lançado. Elas não descansam até e a não ser que ele esteja funcionando para os usuários e para o negócio.

Com sorte, você já é um membro de uma forte equipe de produtos dedicada e agora você apenas tem uma melhor apreciação para a intenção deste modelo.

Por outro lado, se sua empresa ainda não está montada em torno de equipes de produtos dedicadas, essa é provavelmente a coisa mais importante para você arrumar. E todo o resto depende disso.

Você não tem que mover a organização inteira imediatamente — você pode começar uma equipe como um piloto. Mas, de uma forma ou de outra, é essencial que você crie ou se junte a uma equipe de produtos estável.

## ***produto fracassa, a culpa é do gerente de produto.”***

Parece bastante simples. E o mecanismo não é a parte difícil. O que é difícil é ter certeza de que vale a pena desenvolver o que está descrito no backlog do produto. E, hoje, nos melhores times, os engenheiros e designers querem ver alguma *evidência* de que verdadeiramente vale a pena desenvolver o que você está pedindo para desenvolver.

Todo negócio depende dos clientes. E o que os clientes compram — ou escolhem usar — é o seu produto. O produto é o resultado do que o time de produto desenvolve e o gerente de produto é responsável pelo que o time de produto desenvolverá.

Então, este é o motivo pelo qual o gerente de produto é a pessoa que nós consideramos encarregada e responsável pelo sucesso do produto.

Quando o produto tem sucesso, é porque todos no time fizeram o que precisavam fazer. Mas, quando o produto fracassa, a culpa é do gerente de produto.

É possível começar a ver por que esta função é o campo de provas para futuros CEOs e por que os melhores VCs somente querem investir em uma empresa na qual uma destas pessoas de produto é um dos cofundadores.

Então, este capítulo é realmente sobre o que você precisa fazer para ter sucesso neste emprego. Nesse sentido, existem quatro responsabilidades principais de um forte gerente de produto, quatro coisas que o resto do seu time espera que você traga para o grupo:

### **Profundo Conhecimento do Cliente**

Acima de tudo, fica o profundo conhecimento dos usuários e clientes reais. Para deixar isso explícito, você precisa se tornar um especialista no conhecimento sobre os clientes: seus problemas, dores, desejos, como eles pensam — e, para produtos para empresas, como eles trabalham e como eles decidem comprar.

***“Produtos bem-sucedidos não são somente adorados pelos seus clientes, mas funcionam para o seu negócio.”***

Isso é o que informa tantas das decisões que devem ser tomadas todos os dias. Sem este profundo conhecimento do cliente, você só estará supondo. Isso exige tanto aprendizado qualitativo (para entender o *porquê* de nossos usuários e clientes se comportarem como se

- Comece se tornando um expert em seus usuários e clientes. Compartilhe muito abertamente o que você aprende, tanto as coisas boas quanto as coisas ruins. Torne-se a pessoa a quem o time e a empresa procuram para entender qualquer coisa sobre o seu cliente — quantitativa e qualitativamente.
- Trabalhe para estabelecer um forte relacionamento com os seus stakeholders-chave e parceiros de negócio. Convença-os de duas coisas: (1) você entende as restrições sob as quais eles trabalham; e (2) você somente trará para eles soluções que acredita que funcionarão nessas restrições.
- Torne-se um expert incontestável no seu produto e na sua indústria. Novamente, compartilhe seu conhecimento aberta e generosamente.
- Finalmente, trabalhe muito arduamente para construir e cultivar a forte relação colaborativa com a sua equipe de produtos.

Não estou dizendo que fazer tudo isso é fácil. Não é. Mas acredite em mim quando digo para você que é o esforço mínimo para ser um gerente de produto bem-sucedido.

## Perfis de Gerente de Produto

Além de dar a você a teoria e as técnicas neste livro, enfatizo a necessidade de lhe apresentar para pessoas reais — gerentes de produto que fizeram o seu trabalho e o fizeram muito bem. Estes indivíduos incluem:

- Jane Manning, do Google;
- Lea Hickman, da Adobe;
- Alex Pressland, da BBC;
- Martina Lauchengco, da Microsoft;
- Kate Arnold, da Netflix;
- Camille Hearst, da Apple.

Quem já trabalhou com produto por qualquer quantidade de tempo sabe que criá-los nunca é fácil. Selecionei estes indivíduos específicos para ilustrar a grande dificuldade mas essencial contribuição que vem de um forte gerente de produto.

Os produtos que destaco são todos icônicos e você imediatamente irá reconhecê-los. Mas poucas pessoas conhecem os gerentes de produto por trás deles e muito menos suas histórias.

Cada um dos gerentes de produto que selecionei enfatizou para mim o quão surpreendente seu time de produtos era e como de maneira nenhuma o sucesso deveu-se exclusivamente a seus esforços. Mas, com sorte, estes exemplos ajudarão a esclarecer para você a verdadeira e essencial contribuição do gerente de produto.

Os grandes pontos que espero levar destes exemplos são:

## CAPÍTULO

# 11

## O Designer de Produto

**N**este capítulo, descrevo a função do designer de produto. Mas não estou tentando falar com designers — estou visando gerentes de produto que precisam aprender como trabalhar eficazmente com designers.

É surpreendente para mim como várias empresas que encontro simplesmente não entendem por que ter fortes e talentosos designers é tão importante. Elas entendem a necessidade de engenheiros, mas frequentemente desperdiçarão tempo e dinheiro significativos porque não entendem a necessidade de um design.

O designer de produto moderno é responsável pelo seguinte:

### Descoberta de Produto

No antigo modelo, designers pegavam requisitos ou especificações dos gerentes de produto e usavam isso para criar seus designs. Por outro lado, designers de produto continuamente colaboram com os gerentes e engenheiros — da descoberta até a entrega. Da mesma forma, em vez de sentar com colegas designers, o designer de produto senta lado a lado com seu gerente de produto, criando uma parceria integral na descoberta de produtos.

***“Em vez de ser avaliado no resultado do seu trabalho de design, o designer de produto é avaliado no sucesso do produto.”***

## *descobrir o produto certo.”*

Mas levar sua organização a investir em pessoas de design é somente metade da solução. Eis o porquê.

Várias organizações acordam uma manhã e de repente percebem que design é importante. Logo, gastam dinheiro para introduzir este talento na empresa. Contudo, elas estabelecem a operação como uma agência interna. Você deve trazer suas solicitações de design para este grupo de designers — frequentemente se sentam juntos no seu pequeno estúdio próprio — e, quando estiverem prontas, você recebe os resultados.

Se fosse para trabalhar assim, provavelmente continuaríamos a utilizar agências externas. Mas não é isso. Nós precisamos de design, não apenas como um serviço para embelezar nosso produto, mas para descobrir o produto certo.

Em times fortes hoje em dia, o design informa a funcionalidade pelo menos tanto quanto a funcionalidade informa o design. Este é um conceito imensamente importante. Para que isso aconteça, nós precisamos tornar o design um membro de primeira classe do time de produto, sentando lado a lado com o gerente de produto, e não como um serviço de suporte.

Uma vez que você consegue um designer dedicado para o seu time de produtos, há cinco pontos-chave para um relacionamento saudável e bem-sucedido com o seu designer:

1. Faça o que precisar fazer para que seu designer sente ao seu lado.
2. Inclua seu designer desde o início de cada ideia.
3. Inclua seu designer em todas as interações de usuário e consumidores possíveis. Aprendam sobre os usuários e clientes juntos.
4. Lute contra a sua tentação de fornecer ao seu designer suas próprias ideias de design. Dê ao seu designer a maior quantidade de espaço possível para que ele resolva os desafios.
5. Encoraje seu designer a iterar cedo e frequentemente. A melhor maneira de encorajar isso é não ficar procurando defeito nos detalhes de design nas iterações muito iniciais. Encoraje seu designer a sentir-se livre não apenas para iterar como preferir, mas para explorar soluções alternativas para o problema.

O ponto principal é que você e seu designer realmente são parceiros. Vocês estão lá para descobrir as soluções de produto necessárias juntos e cada um de vocês traz habilidades cruciais e diferentes para o time.

CAPÍTULO

13

## Gerentes de Marketing de Produto

**G**erentes de marketing de produto são um pouco diferentes dos outros membros da equipe de produtos. Não porque eles são menos importantes, mas porque o gerente de marketing de produto geralmente não é um membro dedicado de tempo integral de cada time de produto.

O marketing de produto é tipicamente mais organizado pelo produto voltado ao cliente, pelo mercado alvo ou às vezes pelo canal go-to-market, especialmente para empresas mais estabelecidas (por exemplo, corporativas, verticais, middle market). Existem tipicamente menos profissionais de marketing do que equipes de produtos, sendo assim, eles ficam espalhados em diferentes times de produto.

Nas melhores empresas de produtos de tecnologia, o marketing de produto tem um papel essencial na descoberta, entrega e, basicamente, no go-to-market, que é o motivo de eles serem importantes membros do time de produto.

Como você verá em breve, inventar produtos atraentes nunca é fácil. Precisamos de um produto que nossos clientes amem e que também funcione para o nosso negócio. Entretanto, um componente muito grande do que significa *funcionar para o nosso negócio* é existir um mercado real (grande o suficiente para sustentar um negócio), podermos sucessivamente nos diferenciar de vários concorrentes, ter vantagem na aquisição, atrair novos clientes e ter capacidades e canais de go-to-market necessários para que nosso produto chegue nas mãos de nossos clientes.

O marketing de produto é nosso parceiro crucial nisso.

Modernos gerentes de marketing de produtos representam o mercado para a equipe de produtos — o posicionamento, a mensagem e um plano de go-to-market atraente. Eles são



A chave para acessar o valor real que estes pesquisadores de usuário podem fornecer é manter em mente que o aprendizado deve ser *aprendizado compartilhado*. Você precisa testemunhar insights em primeira mão. Aprofundaremos o assunto quando falarmos sobre os princípios de descoberta de produto, mas, embora eu queira que você aprecie como o pesquisador de usuário pode lhe ajudar, não quero que pense que pode delegar o aprendizado para eles e apenas receber um relatório.

Se sua empresa não tiver pesquisadores de usuário, então seu designer de produtos tipicamente pegará estas responsabilidades para seu time.

## **Analista de Dados**

Similarmente, para aprendizado quantitativo, analistas de dados ajudam equipes a selecionar o tipo certo de análises, gerenciar restrições de privacidade de dados, analisar os dados, planejar teste de dados em tempo real e entender e interpretar os resultados.

Às vezes, analistas de dados são conhecidos como analistas de inteligência de negócios (BI) e eles são especialistas nos tipos de dados que seu negócio coleta e reporta. Vale muito a pena fazer amizade com seu analista de dados. Hoje em dia, muito do trabalho do produto é orientado a dados, e estas pessoas podem ser reais minas de ouro para você e sua organização.

***“Analistas de dados ajudam equipes a selecionar o tipo certo de análises, gerenciar restrições de privacidade de dados, analisar os dados, planejar teste de dados em tempo real e entender e interpretar os resultados.”***

Em algumas empresas, especialmente aquelas com muitos dados — como as maiores empresas de consumo —, este pode ser um papel de tempo integral dedicado para um time de um produto específico. Neste caso, o analista de dados senta e trabalha ao lado do gerente de produto e do designer de produto.

Se sua empresa não tem nenhum analista de dados, então a responsabilidade por isso geralmente fica com o gerente de produto. Se este for o caso, você provavelmente precisará passar um tempo significativo mergulhando fundo nos dados para entender sua situação e fazer boas decisões.

Jane liderou o trabalho de descoberta de produto e escreveu a primeira especificação para AdWords. Depois, ela trabalhou lado a lado com os engenheiros para desenvolver e lançar o produto que foi imensamente bem-sucedido.

Este, contudo, é outro exemplo de como sempre existem muitas boas razões para produtos não serem desenvolvidos. Nos produtos que tiveram sucesso, existe sempre alguém como Jane, nos bastidores, trabalhando para superar todas as objeções, sejam técnicas, de negócio ou qualquer outra. Jane fez uma pausa para iniciar uma família e está de volta ao Google mais uma vez, agora ajudando o time do YouTube.

Finalmente, para garantir uma visão holística de como o sistema inteiro se entrelaça de um ponto de vista de tecnologia, temos um *líder da organização de tecnologia* (frequentemente intitulado de CTO ou VP de engenharia). Na prática, essa pessoa é com frequência ajudada por um grupo de diretores e gerentes de engenharia e/ou arquitetos de software.

O CTO, gerentes e arquitetos são responsáveis pela visão holística da implementação do sistema. Eles devem revisar a arquitetura e o design dos sistemas de todo o software — ambos os sistemas desenvolvidos pela sua própria equipe, assim como quaisquer sistemas projetados pelos fornecedores. Eles devem também ter uma estratégia clara para gerenciar dívida técnica.

Novamente, esta é uma função crucialmente essencial para empresas com sistemas de negócios complexos e grandes, especialmente com vários sistemas legados, e deve ser colocado em algum lugar da organização que faz destas pessoas visíveis e disponíveis para a área de tecnologia inteira (geralmente alguém que reporta diretamente ao head de tecnologia).

## **Funções de Liderança da Visão Holística**

Quanto maior a empresa fica, mais cruciais estas três funções são e a ausência delas é geralmente e excessivamente óbvia. Se parece que o produto ou site foi criado por meia dúzia de diferentes agências de design externas com modelos de usuário conflitantes e usabilidade ruim, você está provavelmente sem um head de design ou designer principal.

Se os projetos estão constantemente travando porque os gerentes de produto não entendem as implicações de suas decisões ou os gerentes de produto estão constantemente pedindo para os desenvolvedores olharem o código para dizer para eles como o sistema realmente funciona, então você está provavelmente sem um gerente principal de produto.

E se seu software é um grande espaguete e leva uma eternidade para fazer até mesmo alterações simples, você está provavelmente sofrendo de dívida técnica significativa.

Talvez você se pergunte o que acontece se uma destas pessoas for atropelada por um ônibus ou deixar a empresa. Em primeiro lugar, não perca estas pessoas! Cuide delas e não dê nenhuma razão para que elas queiram ir embora ou sintam que precisam se tornar um gerente para fazer mais dinheiro.

Segundo, você deve sempre tentar desenvolver mais destas pessoas e cada uma delas deve ter no mínimo uma pessoa com quem elas estejam trabalhando para transformar em um forte sucessor. Mas elas são um bem raro e incrivelmente valioso, pois este aprendizado não acontece da noite para o dia.

Algumas empresas acham que a resposta para isso é tentar documentar o sistema de forma que tudo fique gravado para que os membros da organização possam consultar e conseguir os mesmos tipos de respostas para as perguntas que fazem ao designer principal, gerente principal de produto e arquiteto de software.

Conheço algumas organizações que tentaram arduamente alcançar isso, mas nunca vi isso ter êxito. Sempre parece que os sistemas crescem em complexidade e tamanho muito mais

Existem duas situações muito ruins que você pode encontrar relacionadas à visão de produto e à estratégia.

A primeira é quando você tem um CEO que é muito forte em produto e visão, mas ele quer contratar um VP de produto (ou, mais frequentemente, a diretoria o pressiona para contratar um VP de produto) e ele acha que deve contratar alguém à sua própria imagem — ou, pelo menos, visionário como ele. O resultado é tipicamente um conflito imediato e uma curta estabilidade para o VP de produto. Se este cargo parece uma porta giratória, é muito possível que seja isso o que está ocorrendo.

A segunda situação ruim é quando o CEO não é forte em visão, mas ele também contrata alguém à sua própria imagem. Isso não resulta em conflito (eles frequentemente se dão muito bem), mas deixa um sério vazio nos termos de visão e causa frustração entre os times de produto, moral baixa em toda a empresa e geralmente uma falta de inovação.

A chave aqui é que o VP de produto precisa *complementar* o CEO. Se você tiver um forte CEO visionário, deve haver alguns candidatos muito fortes para VP de produto que não desejarão o cargo porque eles sabem que, nesta empresa, seu emprego é fundamentalmente executar a visão do CEO.

Uma situação que infelizmente acontece é um CEO fundador visionário com um parceiro muito forte na execução de produtos eventualmente sair, deixando a empresa com um problema, porque agora não tem mais ninguém para fornecer a visão para o futuro. Isso geralmente não é algo que um VP de produtos possa facilmente ligar e desligar e, mesmo se pudesse, o resto da empresa pode não estar disposto a considerar o líder de produto nesta nova luz. É por isso que prefiro quando os fundadores ficam na empresa, mesmo que eles decidam trazer outra pessoa como CEO.

Se está se perguntando o que fazer quando tem um CEO que *acha* que é um forte líder visionário, mas o resto da empresa sabe que ele não é, saiba que você precisa de um VP de produto muito especial, que seja um forte visionário, mas também tenha a habilidade e a vontade de convencer o CEO de que a visão foi do próprio CEO.

## Execução

Não importa de onde venha, toda grande visão no mundo não significa muito se não conseguir fazer a ideia do produto chegar nas mãos dos clientes. Você precisa de um líder de produto que saiba como organizar e fazer as coisas e tenha absolutamente provado sua habilidade para fazê-lo.

Existem vários aspectos que contribuem para uma habilidade da equipe de executar de forma consistente, rápida e eficaz. O líder de produto deve ser um especialista nas formas modernas de planejamento de produto, descoberta de clientes, descoberta de produto e processo de desenvolvimento de produto, mas execução também significa que eles sabem como trabalhar eficazmente como parte de uma empresa de seu tamanho.

Quanto maior a empresa, mais crítico é que a pessoa tenha habilidades fortes comprovadas — especialmente na gestão de stakeholders e evangelismo interno. O líder de produto deve ser

***produtos, se você não conseguir desenvolver e lançar seu produto, ele permanece apenas uma ideia.”***

A marca de um grande CTO é um compromisso para continuamente lutar pela tecnologia como um habilitador estratégico para o negócio e os produtos. Remover a tecnologia como uma barreira, assim como expandir a arte do possível para os negócios e os líderes de produto é o objetivo em geral.

Por esta razão, existem seis responsabilidades principais de um CTO. Nós as apresentamos aqui em ordem de prioridade e discutiremos como cada uma é tipicamente medida.

## **Área**

Desenvolver uma excelente área com um time forte de gestão comprometido com desenvolvimento das habilidades de seus funcionários. Nós tipicamente medimos eficácia aqui olhando para planos de desenvolvimento para todos os funcionários, a taxa de retenção e a avaliação dos gerentes e a área de tecnologia e produtos no geral pelo resto da empresa.

## **Liderança**

Representar tecnologia na liderança e direção estratégica geral da empresa, trabalhando com outros executivos da empresa para ajudar a informar direção, atividade de fusões e aquisições e decisões sobre se um ativo deve ser comprado, construído ou obtido via alguma parceria.

## **Entrega**

Certificar-se de que esta área pode continuamente entregar produtos para o mercado de forma rápida e confiável. Existem várias medidas de entrega, incluindo a consistência e frequência de lançamento e a qualidade/confiabilidade do software lançado/entregue. O principal obstáculo para a entrega rápida é frequentemente a dívida técnica e é a responsabilidade do CTO garantir que a empresa esteja mantendo isso em um nível manejável, não permitindo que o problema prejudique a habilidade da área para entregar e competir, o que é discutido a seguir.

## **Arquitetura**

Certificar-se de que a empresa tenha uma arquitetura capaz de entregar a funcionalidade, escalabilidade, confiabilidade, segurança e desempenho de que precisa para competir e ter êxito. Em empresas com múltiplas linhas de produto ou unidades de negócios verticais, o CTO precisa ser o líder em uma estratégia de tecnologia coesiva olhando para a soma e não apenas para as partes. O CTO é o orquestrador de uma estratégia de tecnologia em toda a empresa. As

CAPÍTULO

20

## Princípios da Estruturação de Equipes de Produtos

**U**m dos problemas mais difíceis voltados para toda empresa de produto em escala é como dividir seu produto em seus vários times de produto.

A necessidade de dividir seu produto começa a aparecer com apenas alguns times de produto, mas em escala: 25, 50, mais de 100 equipes de produtos. Isso se torna um fator muito considerável na habilidade da empresa de se mover rapidamente. Isso também é um fator significativo para manter equipes se sentindo empoderadas e responsáveis por algo significativo, ainda mais contribuindo para uma visão maior em que a soma seja maior do que as partes.

Se você já estiver em escala, então estou certo de que você sabe do que estou falando.

O que faz disso um tópico tão difícil é que não existe nenhuma resposta certa. Existem muitas considerações e fatores e boas empresas de produtos debatem as alternativas e depois tomam uma decisão.

Trabalhei pessoalmente com várias empresas de produtos e tecnologia enquanto elas consideravam as opções e, para várias delas, pude observar como as coisas funcionavam ao longo do tempo.

Sei que várias pessoas anseiam por uma receita para estruturar os times de produtos, mas sempre explico para elas que não existe receita. Ao invés disso, existem alguns princípios centrais e a chave é entender esses princípios e então pesar as opções para suas circunstâncias específicas.

produtos será otimizada para algumas coisas à custa de outras. Logo, assim como muitas coisas em produto e tecnologia, isso envolve trocas e escolhas. Minha esperança é que estes princípios ajudarão você conforme você guiar sua área adiante.

## **Autonomia em Escala**

A maioria das empresas líderes de tecnologia embarcaram no modelo de time de produto colaborativo, multidisciplinar, dedicado/durável e empoderado que descrevi aqui e acho que elas são muito melhores por isso.

Os resultados falam por si mesmos, mas eu atribuo muito dos benefícios ao nível crescente de motivação e verdadeiro senso de propriedade quando os times se sentem mais no controle de seu próprio destino.

Todavia, embora muitos líderes me falem que eles têm times autônomos, empoderados, algumas das pessoas nesses times reclamam para mim que eles nem sempre se sentem tão autônomos ou empoderados. Sempre que isso acontece, tento encontrar os detalhes do que o time não é capaz de decidir ou onde eles se sentem forçados.

Muito do que ouço é categorizado como um dos dois casos:

1. No primeiro caso, o time simplesmente não é considerado de confiança ainda pela gestão e a gestão está relutante em dar muita corda para ele.
2. No segundo caso, o time quer mudar algo que os líderes tinham assumido que era parte da fundação.

Em geral, muitos times provavelmente concordariam que existem algumas coisas que são bem abertas para o time fazer conforme eles entendem como melhor e outras áreas que fazem parte da fundação comum que todos os times compartilham.

Como um exemplo da última, seria incomum que cada time selecionasse sua própria configuração do software de gestão. Se o time de engenharia padronizou no GitHub, então isso é geralmente considerado parte da fundação. Mesmo se um time tivesse uma forte preferência por uma ferramenta diferente, o custo total para a organização de permitir seu uso provavelmente superaria muito quaisquer benefícios.

Enquanto este poderia ser um exemplo objetivo, existem vários outros que não são tão claros.

Por exemplo, cada time deve poder abordar a automatização de teste do seu próprio jeito? Os times devem poder selecionar as linguagens de programação que desejam utilizar? E os frameworks de interface de usuário? E a compatibilidade do browser? E funcionalidades custosas como suporte offline? E o framework Ágil que desejam utilizar? E todo time realmente precisa dar suporte a várias iniciativas de produtos de toda a empresa?

Como costuma acontecer com produtos, as coisas se resumem a uma troca — neste caso, entre a autonomia do time e a alavancagem da fundação.

Eu também confessarei aqui que, embora adore o princípio de times empoderados e autônomos, também sou um grande fã de investimento em uma fundação de alavancagem alta. Isso significa desenvolver uma fundação forte que todos os times possam alavancar para criar excelentes produtos e experiências muito mais rapidamente do que fariam de outra maneira.

Para ficar claro, não acredito que exista uma resposta para esta pergunta. A melhor resposta é diferente para cada empresa e mesmo para cada time e a melhor resposta também varia em função da cultura da empresa.

Estes são os fatores principais a se considerar:

### ***Nível de Habilidade do Time***

Existem aproximadamente três níveis de habilidade do time: (1) Time A — um time experiente que pode-se confiar que fará boas escolhas; (2) Time B — estas pessoas têm as intenções certas, mas podem não ter o nível de experiência necessário para tomar boas decisões em vários casos e podem precisar de alguma assistência; e (3) Time C — este é um time júnior que talvez nem mesmo saiba o que não sabe. Estes times podem involuntariamente causar problemas consideráveis sem coaching significativo.

### ***Importância da Velocidade***

***difíceis em nossa indústria é tentar causar mudança drástica em uma empresa financeiramente bem-sucedida e grande.”***

De forma geral, Lea sabia que o modelo de atualização estava pressionando a empresa a levar o produto em direções que não eram boas para os clientes da Adobe e nem boas a longo prazo para a Adobe. Mas uma mudança desta magnitude — o faturamento da Creative Suite foi de aproximadamente metade do total de US\$4 bilhões do faturamento anual da Adobe — é extremamente difícil.

Perceba que cada osso e músculo no corpo corporativo trabalha para proteger esse faturamento. Assim, uma transição desta magnitude significa pressionar a empresa muito fora de sua zona de conforto. Finanças, jurídico, marketing, vendas, tecnologia — poucas áreas na empresa não seriam afetadas.

Você pode começar com as típicas preocupações:

O time de finanças estava muito preocupado com as consequências de mudança do faturamento de um modelo de licença para um modelo de assinatura.

Os times de engenharia estavam preocupados com a mudança de um modelo com séries de lançamento de dois anos para entrega e desenvolvimento contínuo, especialmente com relação à garantia de qualidade. Eles estavam também preocupados porque a responsabilidade para disponibilizar o serviço agora seria muito mais alta.

O lado das vendas esperava que esta transição mudaria a forma como os produtos da Creative Suite eram vendidos. Em vez de um grande canal de revendedor, a Adobe agora teria um relacionamento direto com seus clientes. Embora várias pessoas na Adobe geralmente esperassem ansiosamente por esta mudança, a área de vendas sabia que isso era arriscado porque, se as coisas não funcionassem bem, os canais provavelmente não perdoariam.

E não subestime as alterações emocionais — tanto para os clientes quanto para o time de vendas — da mudança de ser dono de um software para pagar pelo acesso de um software.

Com mais de um milhão de clientes da atual Creative Suite, Lea entendeu a curva de adoção da tecnologia e que um segmento de base do cliente resistiria fortemente a uma mudança desta magnitude. Lea entendeu que não se tratava apenas da possibilidade de a nova Creative Suite ser *melhor*, ela também seria *diferente* em alguns aspectos significativos. Algumas pessoas precisariam de mais tempo para digerir esta mudança do que outras.

Perceba também que a Creative Suite é como o nome sugere, uma *suite* de aplicações integrada — 15 principais e vários utilitários menores. Assim, isso significava que não apenas



A gestão tem razões justas para querer roadmaps de produto:

- Primeiro, eles querem ter certeza de que você está trabalhando nas coisas de mais alto valor primeiro.
- Segundo, eles estão tentando administrar um negócio, o que significa que eles precisam planejar. Eles querem saber quando as principais funcionalidades serão lançadas, assim eles podem coordenar ações de marketing, contratação da força de vendas, parcerias, etc.

Estes são os desejos razoáveis. Contudo, os típicos roadmaps são a causa raiz de muito desperdício e esforços fracassados em empresas de produtos.

Vamos explorar o motivo pelo qual roadmaps de produto são um problema e depois vamos considerar as alternativas.

CAPÍTULO

23

## A Alternativa para Roadmaps

**N**este capítulo, descrevo a alternativa para o roadmap de produto. É um grande tópico e toca em problemas além dos roadmaps de produto, como cultura do produto, moral, empoderamento, autonomia e inovação. Mas minha expectativa é introduzir os fundamentos aqui e fornecer os detalhes nos capítulos a seguir.

Todavia, antes de falarmos sobre a alternativa, precisamos nos lembrar que roadmaps existem há tanto tempo porque servem dois propósitos e essas necessidades não desaparecem:

- O primeiro propósito é que a gestão da empresa quer se certificar de que essas equipes estão trabalhando nos itens de negócio de mais alto valor primeiro.
- O segundo propósito é que, como estão tentando gerenciar um negócio, existem casos em que precisam assumir compromissos baseados em datas, e acompanham esses compromissos no roadmap (embora a maioria das empresas raramente confie nas datas fornecidas).

Então, para ser aceita em muitas empresas, qualquer abordagem alternativa a roadmaps deve abordar estas necessidades no mínimo como são abordadas hoje.

No modelo de times de produto empoderados em que este livro é baseado, os times têm as habilidades necessárias para descobrir as melhores formas de resolver os problemas de negócio específicos atribuídas a elas. Mas, para isso acontecer, não é suficiente ter boas pessoas munidas com técnicas e ferramentas modernas. As equipes de produtos precisam ter o *contexto de negócio* necessário. Elas precisam ter um sólido entendimento de para onde a empresa está caminhando e precisam saber como seu time, em específico, deve contribuir para o propósito maior.

# Visão de Produto

## Visão Geral

Nesta seção, discuto a importância de uma visão de produto inspiradora e convincente e quanto crítico é o papel da estratégia de produto na entrega da visão de produto.

**“A diferença entre visão e estratégia é análoga à diferença entre boa liderança e boa gestão. A liderança inspira e define a direção e a gestão nos ajuda a chegar lá.”**

Queremos que a organização venda em mercados onde demonstramos encaixe de produto/mercado. Assim que o demonstrarmos para um novo mercado (geralmente ao desenvolver um grupo inicial de clientes de referência), queremos que a força de vendas encontre o máximo possível de clientes adicionais nesse mercado.

Vamos voltar ao conceito de fornecer contexto para os times de produto.

Para um time de produto ser empoderado e agir com qualquer significativo grau de autonomia, ele deve ter um profundo entendimento do contexto mais abrangente. Isso começa com uma clara e persuasiva *visão de produto* e o caminho para alcançar essa visão é a *estratégia de produto*.

Quanto mais times de produto você tiver, tanto mais essencial é ter essa estratégia e visão unificadas para que cada time possa fazer boas escolhas.

E, apenas para ficar claro, a ideia não é que todo time de produto tenha sua própria visão de produto. Isso perderia o foco. A ideia é que nossa *organização* tenha uma visão de produto e que todos os times de produto nessa organização estejam ajudando a contribuir para fazer desta visão uma realidade.

É claro que, em organizações muito grandes, enquanto a declaração de missão poderia se aplicar à empresa toda, é provável que cada unidade de negócio tenha sua própria visão de produto e estratégia.

A diferença entre visão e estratégia é análoga à diferença entre boa liderança e boa gestão. A liderança *inspira* e define a direção e a gestão *nos ajuda a chegar lá*.

O mais importante, a visão de produto deve ser *inspiradora* e a estratégia de produto deve ser *focada*.

### **Priorizando Mercados**

Em termos de priorização de mercados, tudo que eu disse acima foi que devemos priorizar os mercados e focar um de cada vez. Não disse *como* priorizá-los. Não existe uma forma certa de fazer isso, mas existem três fatores para sua decisão:

CAPÍTULO

# 26

## Princípios da Estratégia de Produto

**C**onforme discutimos previamente, existe uma grande quantidade de abordagens para estratégia de produto, mas *boas* estratégias têm estes cinco princípios em comum:

1. **Foca um mercado-alvo ou persona de cada vez.** Não tente satisfazer todos em um único lançamento. Foque um novo mercado-alvo ou nova persona para cada lançamento. Você descobrirá que o produto ainda provavelmente será útil para outros, mas no mínimo será adorado por alguns e essa é a chave.
2. **Estratégia de produto precisa estar alinhada com estratégia de negócio.** A visão é feita para inspirar a organização, mas a organização finalmente está lá para inventar soluções que cumpram a estratégia de negócio. Então, por exemplo, se essa estratégia de negócio envolver uma mudança na estratégia de monetização ou modelo de negócio, então a estratégia de produto precisa ser alinhada com isso.
3. **Estratégia de produto precisa estar alinhada com estratégia go-to-market e vendas.** Da mesma forma, se nós tivermos um novo canal de marketing e vendas, precisamos garantir que nossa estratégia de produto esteja alinhada com esse novo canal. Um novo canal de vendas ou estratégia go-to-market pode ter impacto profundo em um produto.

**“Seja obcecado por clientes,  
não por concorrentes.”**

# Objetivos de Produto

## Visão Geral

Eu fui extremamente feliz de ter começado minha carreira na HP como um engenheiro durante seu auge, quando eles eram conhecidos como exemplo de execução e inovação consistente mais duradouro e bem-sucedido da indústria.

Como parte do programa de treinamento interno em gestão de engenharia chamado de *O Jeito HP*, fui apresentado a um sistema baseado em objetivo de negócio conhecido como MBO — *gestão por objetivos*.

Dave Packard afirmava: “Nenhuma [ferramenta] contribuiu mais para o sucesso Hewlett-Packard. [MBO] é a antítese de gestão pelo controle.”

O sistema MBO foi refinado e aprimorado em várias empresas ao longo dos anos, mais notavelmente pelo lendário Andy Grove na Intel. Hoje, o principal sistema de gestão de objetivo de negócio que nós usamos é conhecido como o sistema OKR — *objetivos e resultados-chave*.

John Doerr trouxe a técnica da Intel para um muito jovem Google. E algumas décadas depois que Dave Packard atribuiu muito do sucesso da HP à MBO, Larry Page disse essencialmente a mesma coisa sobre a importância do processo OKR no sucesso do Google.

O conceito é simples e baseado em dois princípios fundamentais:

1. O primeiro pode ser facilmente lembrado com a citação do famoso general George Patton que mencionei anteriormente: “Nunca diga às pessoas como fazer as coisas. Diga a elas o que fazer e elas surpreenderão você com sua engenhosidade.”
2. O segundo foi capturado do slogan da HP dessa época: “Quando o desempenho é medido por resultados.” A ideia aqui é que você possa lançar todas as funcionalidades que quiser, mas se isso não resolver o problema de negócio subjacente, você na verdade não resolveu nada.

O primeiro princípio é fundamentalmente sobre como empoderar e motivar pessoas para convencê-las a fazer o melhor trabalho delas e o segundo é sobre como medir significativamente o progresso.

Muito mudou na nossa indústria ao longo dos anos, mas estes dois princípios fundamentais de gestão ainda são a base de como as melhores equipes e empresas de tecnologia operam.

Embora existam várias ferramentas e sistemas utilizáveis para gerenciamento destes objetivos de negócio, neste livro focarei a técnica do sistema OKR. Muitas das maiores

empresas de tecnologias bem-sucedidas o vêm usando por vários anos agora. Parece ter atingido algum tipo de ponto crítico e está agora se espalhando globalmente.

***“O primeiro princípio é fundamentalmente sobre como empoderar e motivar pessoas para convencê-las a fazer o melhor trabalho delas e o segundo é sobre como medir significativamente o progresso.”***

Apesar de o conceito de objetivos de time soar simples, existem várias formas de institucionalizar isso nas organizações e times de produto. E podem levar alguns trimestres antes de a organização encontrar seu ritmo.

CAPÍTULO

28

## A Técnica OKR

**A** técnica Objetivos e Resultados-Chave (OKR) é uma ferramenta para gestão, foco e alinhamento. Assim como qualquer ferramenta, existem várias formas de usá-la. Os pontos cruciais para você manter em mente ao usar a ferramenta para equipes de produto em organizações de produtos são:

1. Objetivos devem ser qualitativos; resultados-chave precisam ser quantitativos/mensuráveis.
2. Resultados-chave devem medir resultados de *negócio*, não entrega ou tarefas.
3. O resto da empresa utilizará os OKRs de um jeito um pouco diferente, mas a gestão de produtos, design e área de tecnologia focarão os objetivos da *organização* e os objetivos para cada *time de produto*, que são projetados para aumentar e alcançar os objetivos da organização. Não permita que objetivos pessoais ou objetivos funcionais dos times diluam ou confundam o foco.
4. Encontre uma cadência para sua organização (tipicamente, anualmente para objetivos de uma organização e trimestralmente para objetivos de um time).

***“Resultados-chave devem medir resultados de negócios, não entrega ou tarefas.”***

5. Mantenha pequeno o número de objetivos e resultados-chave para a organização e para cada time (de um a três objetivos, com um a três resultados-chave é o usual).
6. É crucial que todo time de produto *rastreie seu progresso ativo* com relação a seus objetivos (que é usualmente toda semana).



7. Os objetivos não precisam cobrir tudo o que o time faz, mas eles devem cobrir o que a equipe *precisa realizar*.
8. É importante que, de um jeito ou de outro, times se sintam responsáveis por alcançar seus objetivos. Se eles falharem consideravelmente, vale a pena ter uma análise posterior/retrospectiva com alguns de seus colegas ou gestão.
9. Como uma organização, entre em acordo com relação a como você avaliará ou pontuará seus resultados-chave. Existem diferentes abordagens para isso e é em grande parte um reflexo da sua cultura de empresa. O importante aqui é a consistência na organização, para que os times saibam quando podem depender uns dos outros. É comum definir uma pontuação de 0 (em uma escala de 0 a 1,0) se você essencialmente não progride, 0,3 se você apenas fez o mínimo do mínimo — do que você sabe que você pode alcançar, 0,7 se você realizou mais que o mínimo e realmente fez o que você tinha esperado que você alcançaria e 1,0 se você realmente surpreendeu a você e aos outros com um resultado verdadeiramente excepcional, além do que as pessoas ainda estavam esperando.
10. Estabeleça formas consistentes e muito claras de indicar quando um resultado-chave é na realidade um *compromisso de alta integridade* (descrito anteriormente) em vez de um objetivo normal. Em outras palavras, para muitos resultados-chave, você pode estar aspirando por essa pontuação de 0,7. Mas, para um compromisso de alta integridade, estes são especiais e é mais binário. Você entregou o que prometeu ou não.
11. Seja muito transparente (na organização de tecnologia e produto) em quais objetivos cada time de produto está trabalhando e seu progresso atual.
12. A alta gestão (equipe de executivos e CEO) é responsável pelos objetivos e resultados-chave da organização. Os heads de produtos e tecnologia são responsáveis pelos objetivos do time de produto (e garantir que cumpram os objetivos da organização). Os times de produto individuais são responsáveis por propor os resultados principais para cada objetivo para os quais foram atribuídos. É normal ter um processo de troca a cada trimestre conforme os OKRs são finalizados para cada time e para a organização.

# Contents

1. Prefácio da Segunda Edição
  1. Lições das Principais Empresas de Tecnologia
    1. Por Trás de Todo Grande Produto
      1. Serviços e Produtos Movidos à Tecnologia
      2. Startups: Alcançando o Encaixe Produto/Mercado
      3. Empresas em Estágio de Crescimento: Escalando para o Sucesso
      4. Empresas Consolidadas: Inovação de Produto Consistente
      5. As Causas Raízes de Iniciativas de Produtos Fracassados
      6. Além de Lean e Agile
      7. Conceitos-Chave
    2. As Pessoas Certas
      1. Princípios de Fortes Equipes de Produtos
        1. O Gerente de Produto
        2. O Designer de Produto
        3. Os Engenheiros
        4. Gerentes de Marketing de Produto
        5. Os Papéis de Apoio
        6. Perfil: Jane Manning do Google
        7. O Papel da Liderança
        8. O Papel do Head de Produto
        9. O Papel do Head de Tecnologia
        10. O Papel do Gerente de Entrega
        11. Princípios da Estruturação de Equipes de Produtos
        12. Perfil: Lea Hickman da Adobe
  3. O Produto Certo
    1. Os Problemas com Roadmaps de Produto
      1. A Alternativa para Roadmaps
      2. Visão e Estratégia de Produto
      3. Princípios da Visão de Produto
      4. Princípios da Estratégia de Produto
      5. Princípios de Produto
      6. A Técnica OKR
      7. Objetivos da Equipe de Produtos
      8. Objetivos do Produto em Escala
      9. Evangelismo de Produto
      10. Perfil: Alex Pressland da BBC
  4. O Processo Correto