



Panorama de Product Management no Brasil

Edição 2022 - 2023



/ Abertura

Esse é o terceiro ano que a PM3, escola referência na educação em Product Management no Brasil, desenvolve este material gratuito para toda a comunidade de Produto e Tecnologia do país. Na edição deste ano, com mais de 2.000 respondentes, foi possível ter um verdadeiro raio-x da nossa área e nos apontar como podemos melhorar como um todo. Para a PM3 é um orgulho compartilhar estes dados, pois eles se conectam diretamente com a nossa visão que é a de "Tornar o mercado brasileiro de tecnologia uma referência mundial em Product Management".

Como nos anos anteriores, aprofundamos nos assuntos mais importantes para a comunidade como remuneração por recorte (gênero, região, cargo), o papel de Produto nas empresas, a autonomia dos times, seus principais desafios e até mesmo como a expectativa na hora de lançar produtos para o mercado.

É importante reforçar que o "Panorama de Product Management no Brasil" é mais do que uma pesquisa, ele é um guia para toda empresa que possui uma área de Produtos Digitais. Esperamos que ele sirva como base para que todo o ecossistema reflita sobre pontos críticos que precisam ser avaliados e melhorados ao longo do tempo.

Assim como um bom produto, nossa área também está em constante evolução e esse relatório nos ajuda a mostrar para o mundo a relevância e maturidade do nosso país quando se trata da área de Produto e Tecnologia. Estamos provendo informações relevantes e assertivas sobre quem está de fato inserido no mercado de Produto e também para as empresas que estão construindo suas áreas.

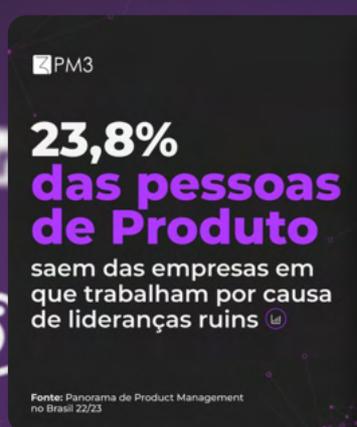
Por último, mas não menos importante, neste ano estamos trazendo um formato diferente para você compartilhar o resultado do Panorama de Product Management no Brasil nas redes sociais. Na página seguinte e no final do documento, você encontra um link para uma pasta com imagens dos principais *highlights* da pesquisa. É só acessar, baixar as suas imagens preferidas e compartilhar.



Com ,
Marcell Almeida - CEO & Co-founder

Compartilhe os principais insights do Panorama de Product Management no Brasil 2022-2023 nas redes sociais

[acesse as imagens aqui](#)



Nós sabemos que o Panorama de Product Management traz dados e informações que geram reflexões sobre melhorias no ecossistema de Tecnologia e Produto, e que muitos deles acabam virando tópico de conversas e discussões entre pessoas de Produto.

Para facilitar esse processo, nesta edição, nós elaboramos uma série de imagens para que você possa baixar e compartilhar os principais *insights* da pesquisa nas suas redes sociais, e com isso ajudar a construir também a sua autoridade em produto.

- 1 Acesse a pasta pública;
- 2 Baixe em seu celular ou computador as imagens com os dados que mais te impactaram;
- 3 Compartilhe suas imagens favoritas no LinkedIn ou Instagram;
- 4 Marque a @cursospm3 nas suas postagens para que possamos acompanhar.

[acesse as imagens aqui](#)



Somos a PM3

Somos a escola referência e especializada na educação em produtos digitais no país.

Fundada em 2018, a PM3 desde então tem gerado impacto positivo na comunidade de Product Management no Brasil, ao desenvolver cursos com conteúdos aprofundados que ensinam como conectar a necessidade do negócio com a dos usuários.

Por sermos especialistas na área, todos os nossos conteúdos são focados em Produto: [Product Management](#), [Product Discovery](#), [Product Growth](#), [Product Marketing](#), [Product Analytics](#) e [Product Leadership](#).

Todas as aulas são ministradas por profissionais reconhecidos, que “vivem Produto” em grandes empresas de tecnologia do mercado, e compartilham *cases* reais com os erros e acertos aprendidos.

Nossos cursos são 100% online e *on demand*, para que nossos alunos e alunas estudem no ritmo que preferirem. Quem deseja ir além das aulas gravadas também pode participar das nossas atividades ao vivo, com mentorias em grupo, *workshops*, grupos de estudos e outros eventos que realizamos.

Já guiamos mais de 20.000 alunos e alunas nas melhores práticas do dia a dia e 87% dos *alumni* se sentem mais confiantes após a conclusão dos cursos. Quem estuda com a PM3 conquista um certificado de peso no mercado de trabalho, considerado um diferencial e pré-requisito em diversas vagas. E mesmo após a conclusão do curso, nossos alunos e alunas seguem com aprendizado contínuo e acesso vitalício à maior comunidade de Produto do país!

Fazemos parte do Grupo Alura, movidos pela missão de desenvolver uma educação de alto nível e que reduza o imenso déficit de profissionais na área de tecnologia – que pode chegar a 260 mil pessoas até 2024.



Metodologia

49

questões

2.032

respondentes

Sobre a coleta e a estratégia da pesquisa

Realizada entre agosto e setembro de 2022, a pesquisa foi distribuída entre os maiores grupos e principais comunidades de Produto do país, atingindo um quórum recorde de 2.032 respondentes, demonstrando também o crescimento da comunidade e de interesse em assuntos do mercado de Product Management. O Panorama é lançado neste segundo semestre com o intuito de direcionar as tendências para o ano de 2023.

Apesar desta pesquisa focar na área de Produto, buscamos trazer mais pluralidade sobre o mercado, e não apenas informações sobre a carreira de Product Managers e Product Owners. Por essa razão, constam respostas de profissionais em posições operacionais, como Business Analysts, e também de lideranças de Produto, como CPOs e VPs, além de UX, Agilistas e Desenvolvedores.

Principais achados



Pessoas de Produto passaram a ganhar mais em 2022

A média ponderada de quem atua na área de Produto passou a ser de R\$ 12.147, um aumento de 20% em relação a 2021, quando a média era de R\$ 10.092. Os PMs tiveram um aumento relativo ainda maior, de 29%, partindo de R\$ 10.059 em 2021 para R\$ 13.056 em 2022.



Média salarial ponderada regional

São Paulo se mantém como o estado com a maior média salarial ponderada (R\$ 13.339), seguido por Santa Catarina (R\$ 12.163) e Rio de Janeiro (R\$ 11.637).



Lideranças estão ganhando mais, principalmente os homens

Em relação a lideranças, a maior parte (37,5%) das líderes mulheres está na faixa entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000. O número é maior que em 2021 e parece positivo, mas ainda não é tão bom quanto dos homens: dentre eles, a maior faixa está entre R\$ 20.000 e R\$ 30.000, com 33% dos respondentes líderes homens.



Trabalho remoto se consolida como predominante

Dos que responderam a pesquisa, 70,9% trabalham de maneira 100% remota, contra 24,4% que atuam no modelo híbrido, e 4,7% que estão tempo integral no presencial. Em 2021, a pergunta foi um pouco diferente: questionamos qual era o modelo preferido dos profissionais, e a resposta foi que 65,9% preferiam o híbrido, 33,4% o remoto e apenas 0,7% o presencial.



Profissionais estão buscando lideranças inspiradoras

Tanto para PMs quanto líderes, o papel da liderança é um dos principais critérios de satisfação com a empresa. Sobre as razões que levaram a sair da última empresa, 11,3% disseram que ter uma liderança inspiradora é uma das condições mais valorizadas no trabalho. Além disso, 27,2% apontaram a falta de desenvolvimento e para 23,8% o motivo foi uma liderança ruim.

Principais achados



O mercado está competindo por profissionais

Entre os respondentes, 43,7% afirmaram ter participado de 1 a 3 entrevistas na área de Produto nos últimos 6 meses. Destes, 7,7% chegou a participar de 10 ou mais entrevistas no mesmo período.



Skills de liderança e Analytics são as mais desejadas

Para 36,5% dos participantes, desenvolver habilidades de liderança é foco principal, seguido de 24,3% que desejam aprender mais sobre Data Analytics. Em terceiro lugar, Product Discovery aparece como ponto de desenvolvimento para 10,1% dos entrevistados.



Product Marketing ainda não é foco na maioria das empresas

Segundo 40% dos respondentes, não há nenhuma pessoa de Marketing de Produto na empresa em que trabalham. Por outro lado, 28,6% apontaram a presença de 1 a 3 profissionais na função, e 15,5% disseram contar com 10 ou mais Product Marketers no time. Os dados mostram que, apesar de algumas empresas terem identificado a necessidade desse profissional e estarem adequando seus times para obter uma performance melhor, a maioria ainda não abriu oportunidades na área.



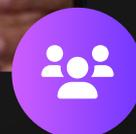
A proporção PM:Devs reforça a falta de padrão

Ao questionar a proporção de PMs e Devs nas empresas, vemos uma grande heterogeneidade e falta de padrão, independente do tamanho da empresa, indicando a falta de uma boa prática única de estrutura de times no mercado de Produto.

Index

/ 1. Perfil demográfico	08 a 12
/ 2. Retrato de carreira	13 a 27
/ 3. Retrato das empresas	28 a 36
/ 4. Dia a dia em Produto	37 a 43
/ 5. Relacionamento com outras áreas	44 a 49
/ 6. Skill set e educação	50 a 56
/ 7. Compartilhe nas redes	57

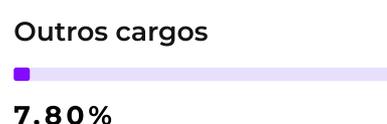
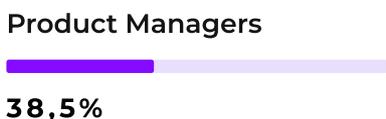
/ 1. Perfil demográfico



Análise dos dados demográficos da pesquisa, com foco na disparidade de gênero, raça e onde moram os respondentes. A seção apresenta uma análise geral na totalidade de resultados, com algumas separações entre cargos.

Cargos

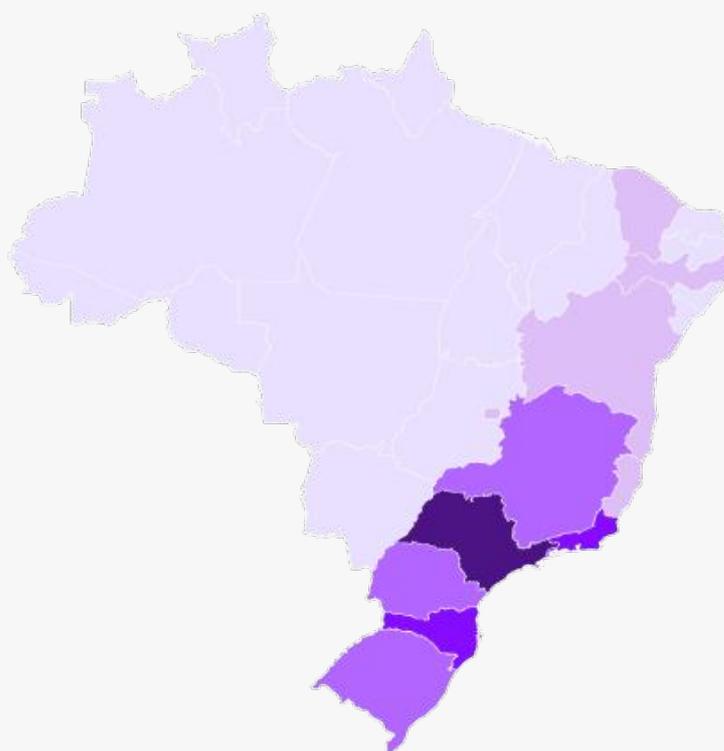
Product Managers e Product Owners seguem sendo a maioria dos respondentes do Panorama pelo terceiro ano consecutivo.



Estados

De todos os respondentes, mais da metade reside no estado de São Paulo, seguindo a tendência dos Panoramas de 2021 e 2020.

Em ordem decrescente, os 4 estados com maior número de respostas foram: São Paulo, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Minas Gerais, assim como em 2021 e 2020.



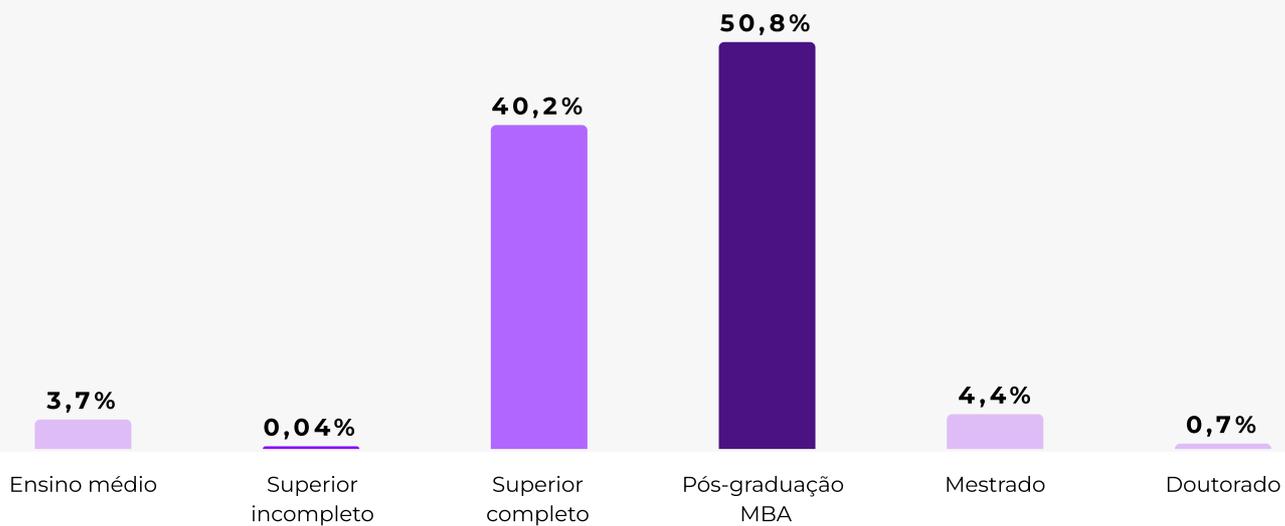
● São Paulo	52,53 %
● Santa Catarina	9,50 %
● Rio de Janeiro	8,27 %
● Minas Gerais	7,87 %

● Paraná	6 %
● Rio Grande do Sul	5,31 %
● Pernambuco	1,52 %
● Ceará	1,32 %

● Bahia	1,22 %
● Distrito Federal	1,23 %
● Espírito Santo	0,93 %
● Demais estados	> 1 %

Grau de instrução

Em geral, profissionais de Produto não buscam formação acadêmica para além da pós-graduação. Apenas 4,4% dos profissionais possuem mestrado e 0,7% têm doutorado. A maioria possui superior completo com MBA ou pós-graduação. É um cenário semelhante aos anos anteriores.



Ainda no cenário de educação e especialização, 97,94% dos entrevistados indicaram ter feito pelo menos 1 curso não regulado na área de Produto.

Entre líderes de Produto, a proporção de profissionais entrevistados com pós-graduação chega a 60%, acima da média em comparação aos outros perfis entrevistados.

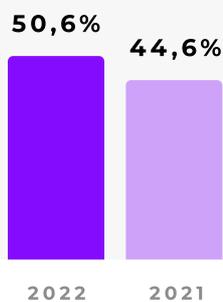
Gênero

O Panorama 2022 apresenta dados mais positivos em relação ao ano passado. Porém, nota-se que ainda há muito espaço para crescimento da representatividade e diversidade dentro das áreas de produto em geral.

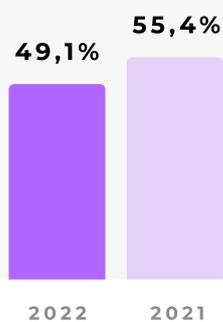
Product Manager

Entre PMs, existe um equilíbrio de participação dos gêneros, com 50,6% das pessoas se identificando com o gênero feminino, 49,1% com o gênero masculino e 0,1% de presença de pessoas trans. Um bom avanço em comparação ao apontado em 2021, quando a participação feminina foi de 44,6%.

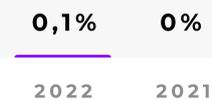
♀ Mulheres



♂ Homens



⚧ Pessoas trans



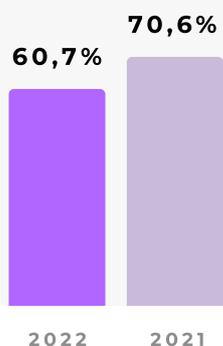
Lideranças da área

Apesar de ainda existir disparidade de representação de gêneros, a participação feminina em cargos de liderança de Produto cresceu 14 pontos percentuais em relação ao apontado pelo Panorama de 2021, atingindo 39,3%.

♀ Mulheres



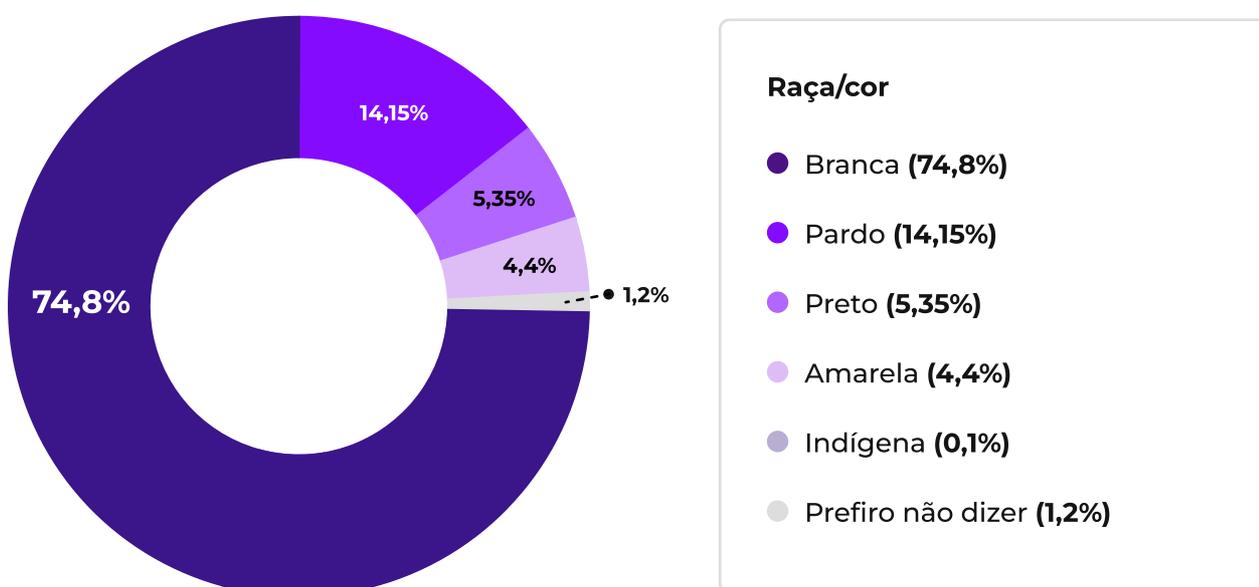
♂ Homens



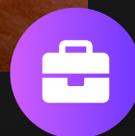
Raça/Cor

Segundo os entrevistados, 74,8% se identificam brancos, enquanto apenas 5,35% pretos, 14,15% pardos e 4,4% amarelos, apontando uma disparidade de representatividade de cor dentro do mercado de Produto.

Dentro dos recortes de PMs e Liderança de Produto, a proporção de representatividade de cor dos respondentes se mantém à geral da pesquisa, porém entre os profissionais de UX observamos presença de 83% dos respondentes que se identificam como brancos, 8,3 pontos percentuais acima do resultado geral.



/ 2. Retrato de carreira



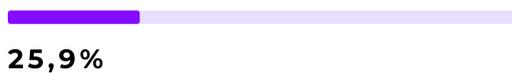
Análise de dados sobre a atuação prévia dos respondentes, tipos de contrato e quantidade de empregos que já tiveram anteriormente na área de Produto.

Comparação entre salários, gênero e cargos (salários gerais e de lideranças), além da satisfação atual com os valores pagos, também são contemplados neste capítulo da pesquisa.

Área de atuação antes da migração para Produto

Seguindo as tendências dos anos anteriores, a maior parte dos respondentes tem *background* nas áreas de Tecnologia, Marketing e Projetos. Essas são as 3 maiores categorias desde o Panorama de 2022.

Tecnologia



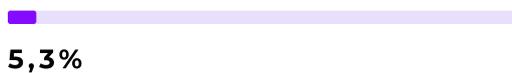
Marketing/Comunicação



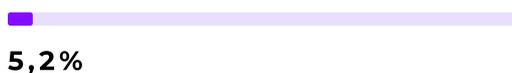
Projetos



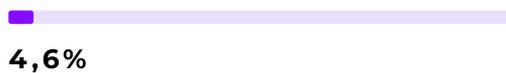
Engenharia



Financeiro



Design



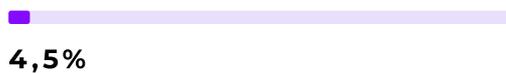
Comercial/Vendas



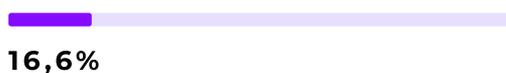
Dados



Nenhuma, entrei direto em Produto



Outras áreas



Em "Outras áreas" tivemos respostas em menor número da área da Saúde, Jurídico, Negócios, Educação, Recursos Humanos, nenhuma delas passando de 2% do total.

Comparando com as respostas do Panorama de 2021, a porcentagem de respondentes que entraram direto em Produto continuou parecida, com 5% naquele ano e 4,5% em 2022.

CLT ou PJ?

Houve um aumento na quantidade de contratos PJ. Em 2021, 84,3% das pessoas atuavam na modalidade CLT e 15,7% na modalidade PJ. Em 2022, o número de PJs aumentou cerca de 3 pontos percentuais, chegando a 18,66% contra 81,34% das contratações CLT.

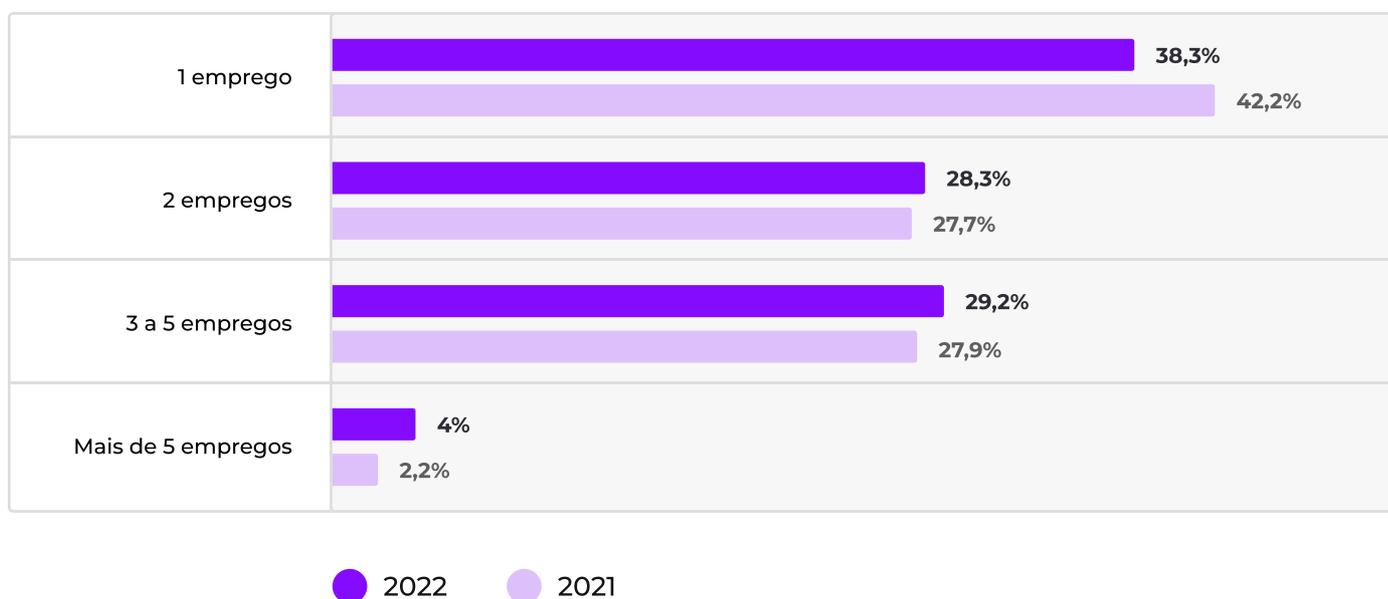
A principal diferença aparece nos cargos de liderança. Em 2021, 24,5% atuavam como PJ, enquanto em 2022 esse número chega a 29,18%. A hipótese é de que as empresas tenham feito essa mudança contratual nos cargos com salários mais altos.

	Geral		PMs		Líderes	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
CLT	84,3%	81,34%	82,1%	82,74%	75,5%	70,82%
PJ	15,7%	18,66%	17,9%	17,26%	24,5%	29,18%

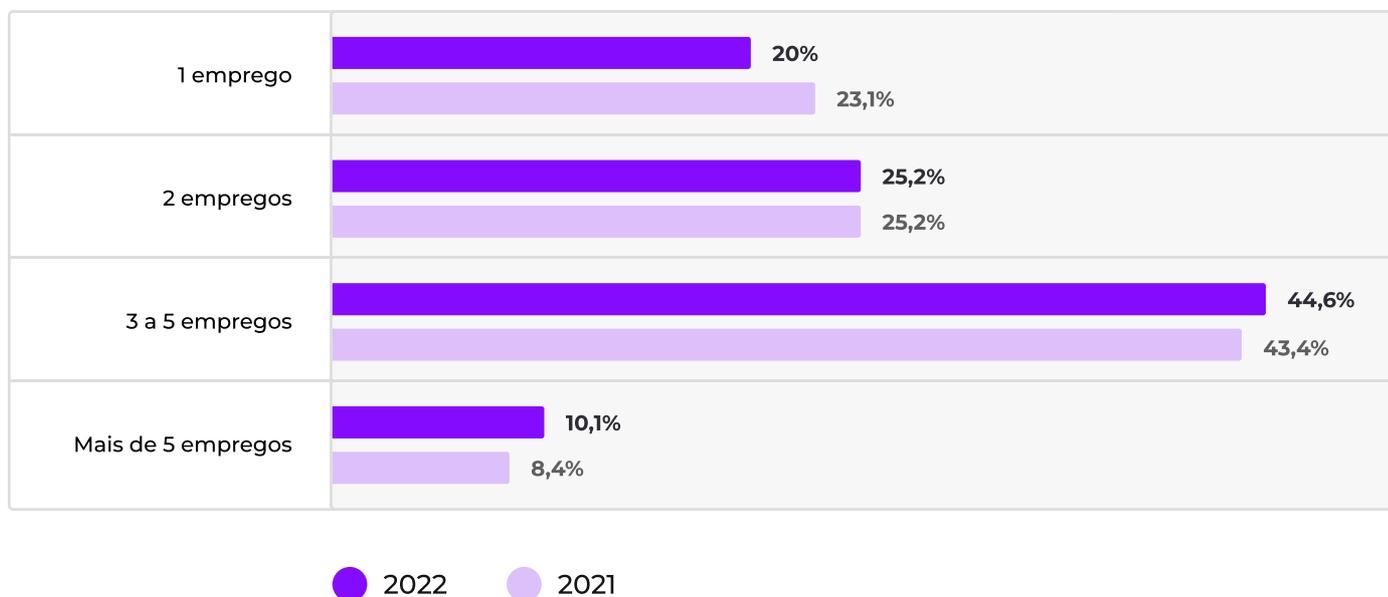
Empregos na área de Produto

Com a maturação do mercado e um tempo maior de histórico, vemos uma trajetória crescente na quantidade de empregos na área de Produto. Em 2021, 42,2% dos profissionais tinham tido 1 emprego na área de Produto, mas em 2022 esse percentual caiu para 38,3%. No caso de líderes de Produto, 44,6% dos respondentes em 2022 afirmam ter tido de 3 a 5 empregos, o que é coerente com o tempo de experiência necessário na área para assumir posições de liderança.

Geral

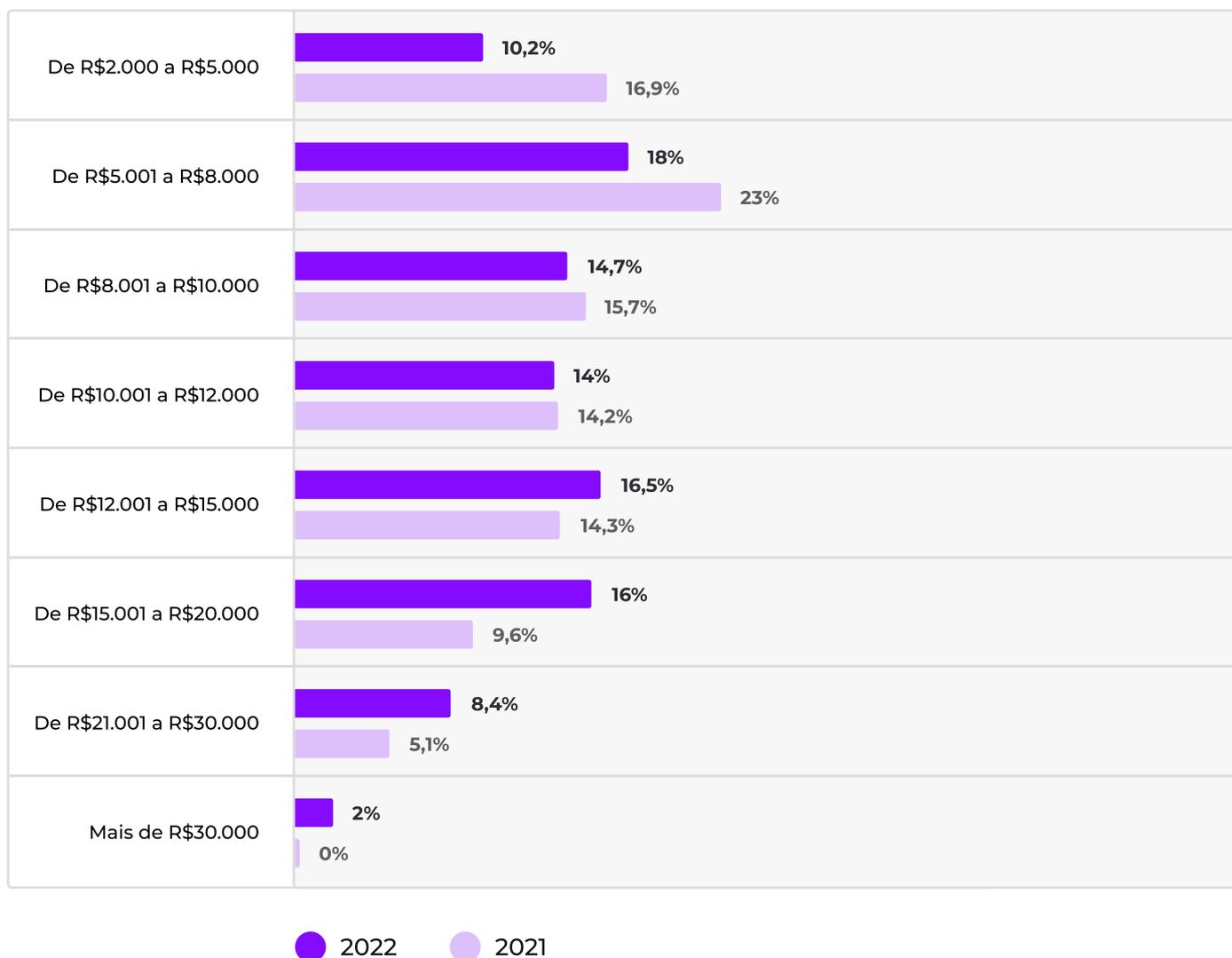


Lideranças



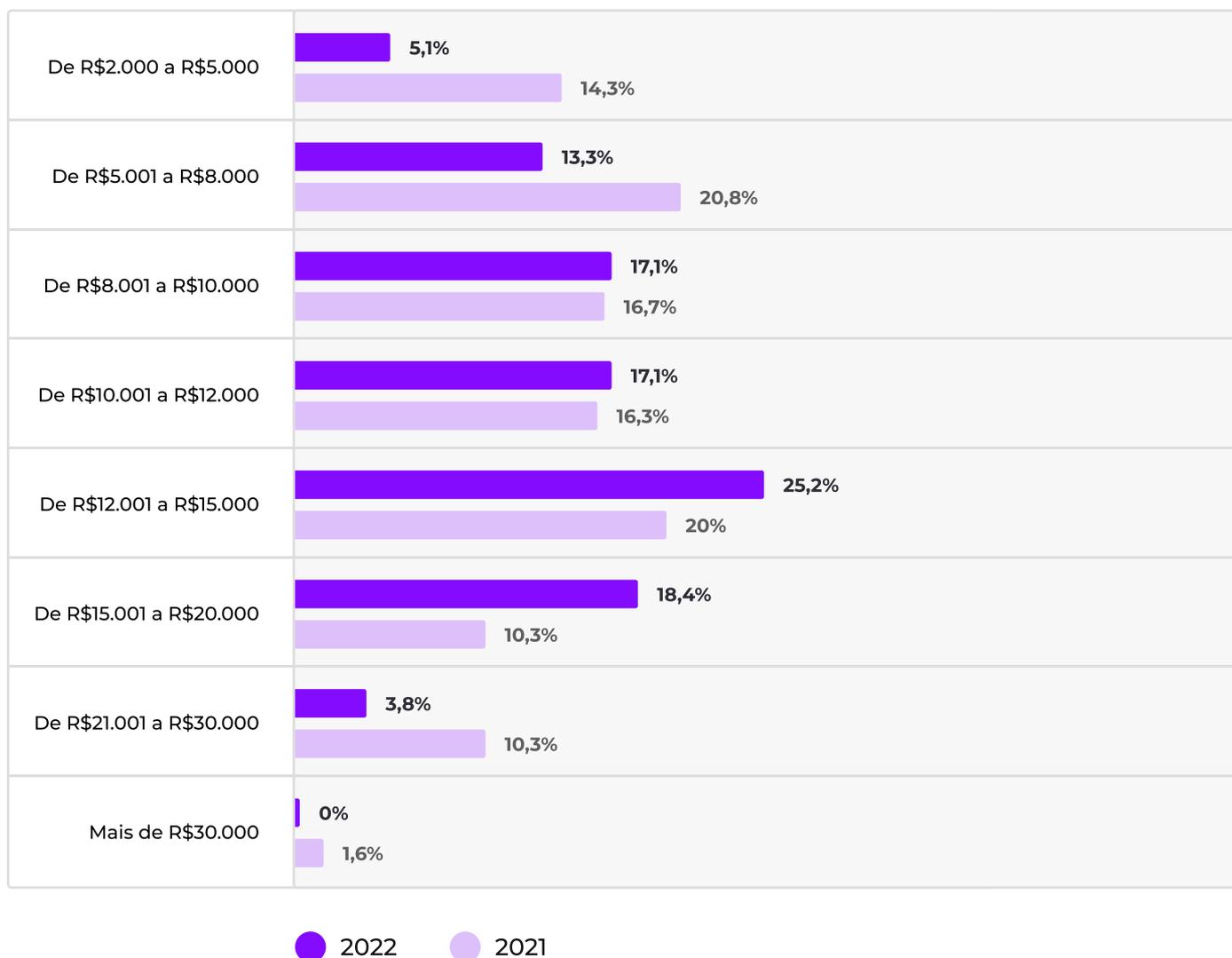
Salário geral

O mercado está pagando mais! Houve um aumento generalizado dos salários entre 2021 e 2022, com diminuição do percentual de profissionais que ganham entre R\$ 2.000 e R\$ 12.000, e com um aumento nas faixas salariais a partir de R\$ 12.001 e até mais de R\$ 30 mil.



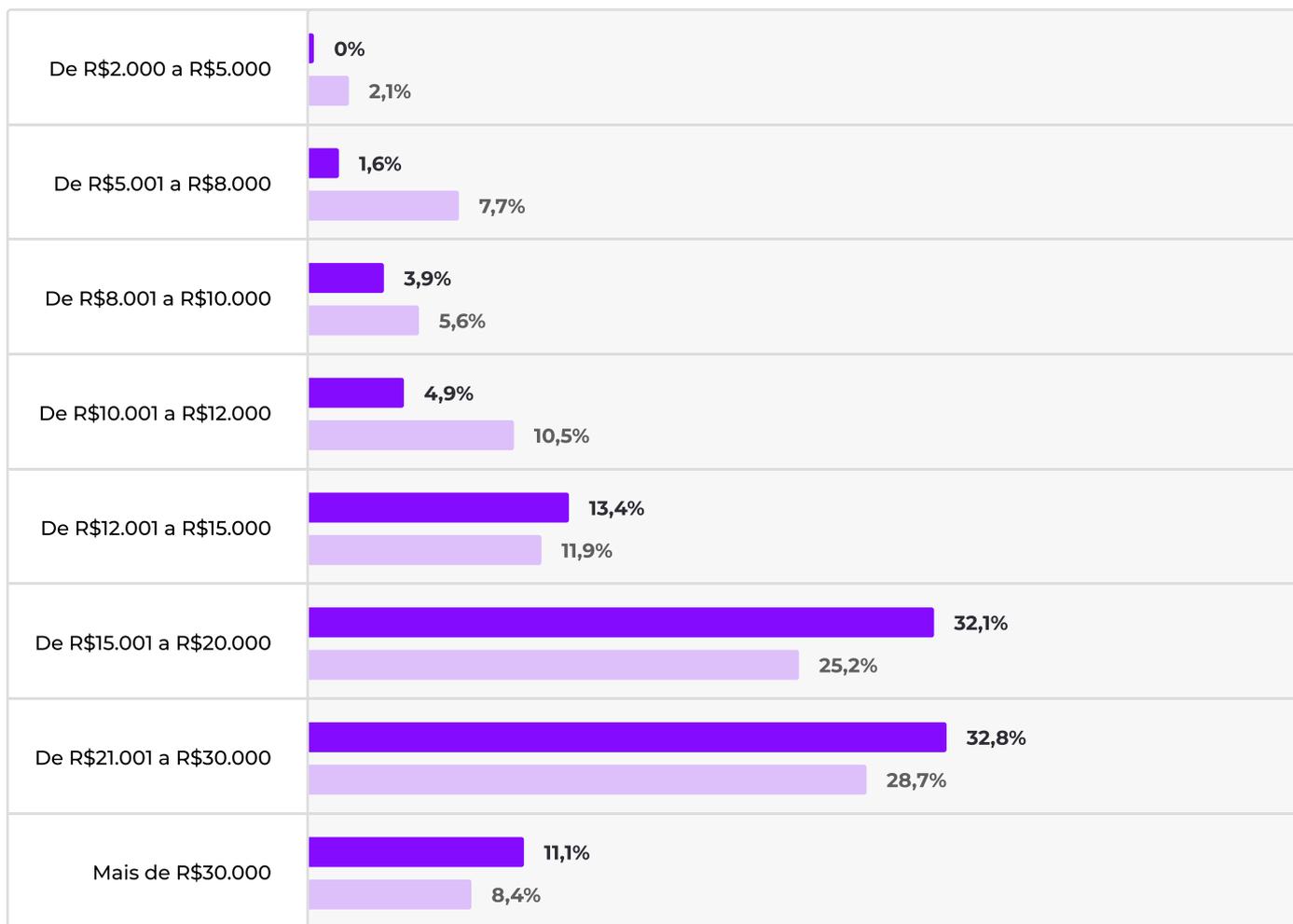
Salário de Product Managers

Em comparação ao ano passado, houve um crescimento de 5 pontos percentuais nos salários de R\$12.000 a R\$15.000, e um crescimento de 8 pontos percentuais para salários de R\$15.000 a R\$20.000. Valores acima de R\$30.000 não foram encontrados nas respostas de PMs, apenas em cargos de liderança.



Salário de líderes

O crescimento salarial também é observado em lideranças. Em comparação com 2021, o líderes estão ganhando mais, subindo até 7 pontos percentuais nas faixas entre R\$ 15.000 e R\$20.000.

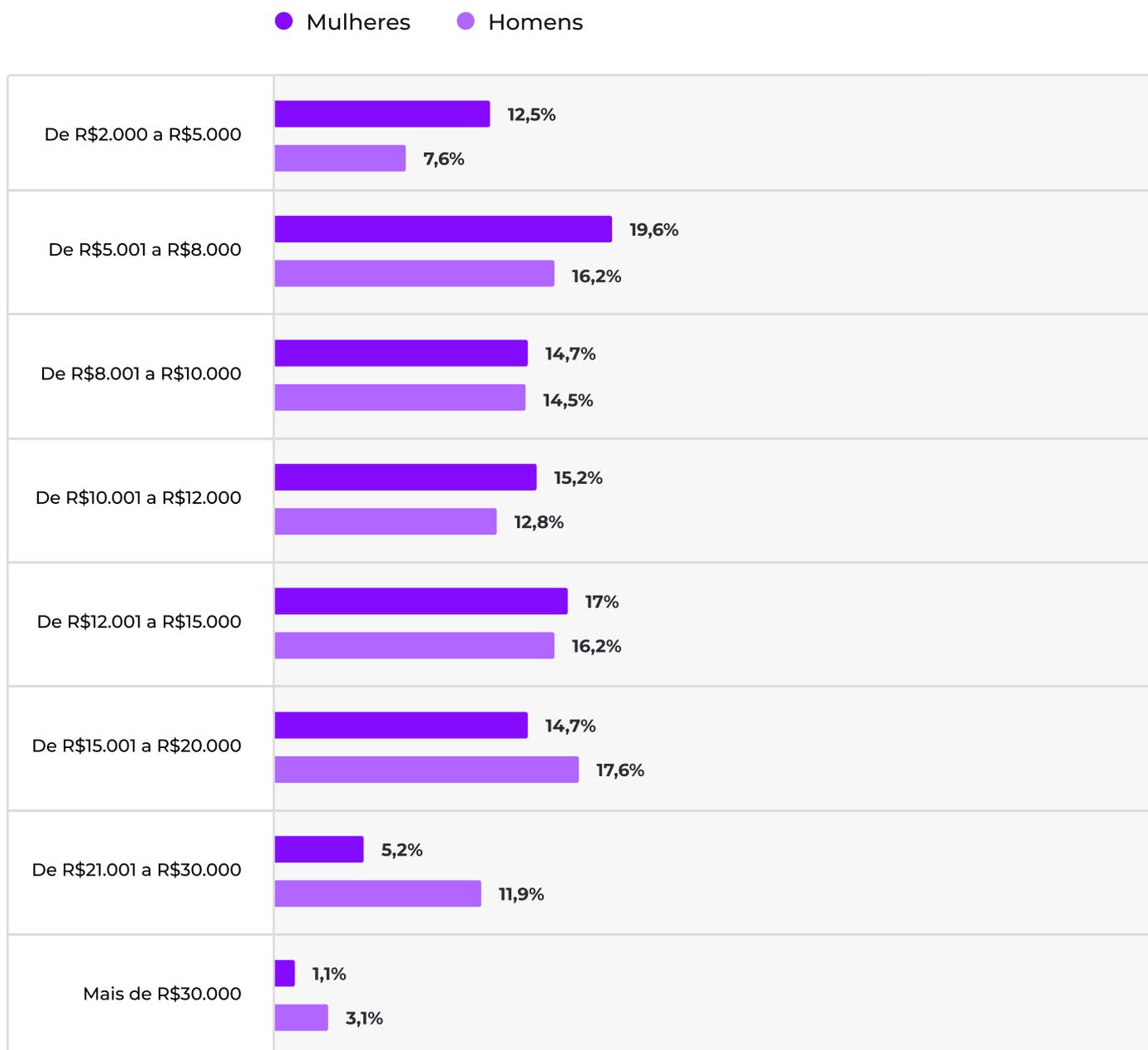


● 2022 ● 2021

Salário de mulheres e homens

Entre os profissionais homens, a maioria dos respondentes (17,6%) está na faixa salarial de R\$ 15.000 a R\$ 20.000, e apresenta uma média salarial de R\$ 13.618. No caso das mulheres, a maioria das respondentes (19,6%) aparece em uma faixa salarial menor, com ganhos entre R\$ 5.000 e R\$ 8.000. A média salarial também é menor, de R\$ 11.210.

Os dados mostram que, em média, os homens ganham 21% a mais do que as mulheres no mercado de Produto.

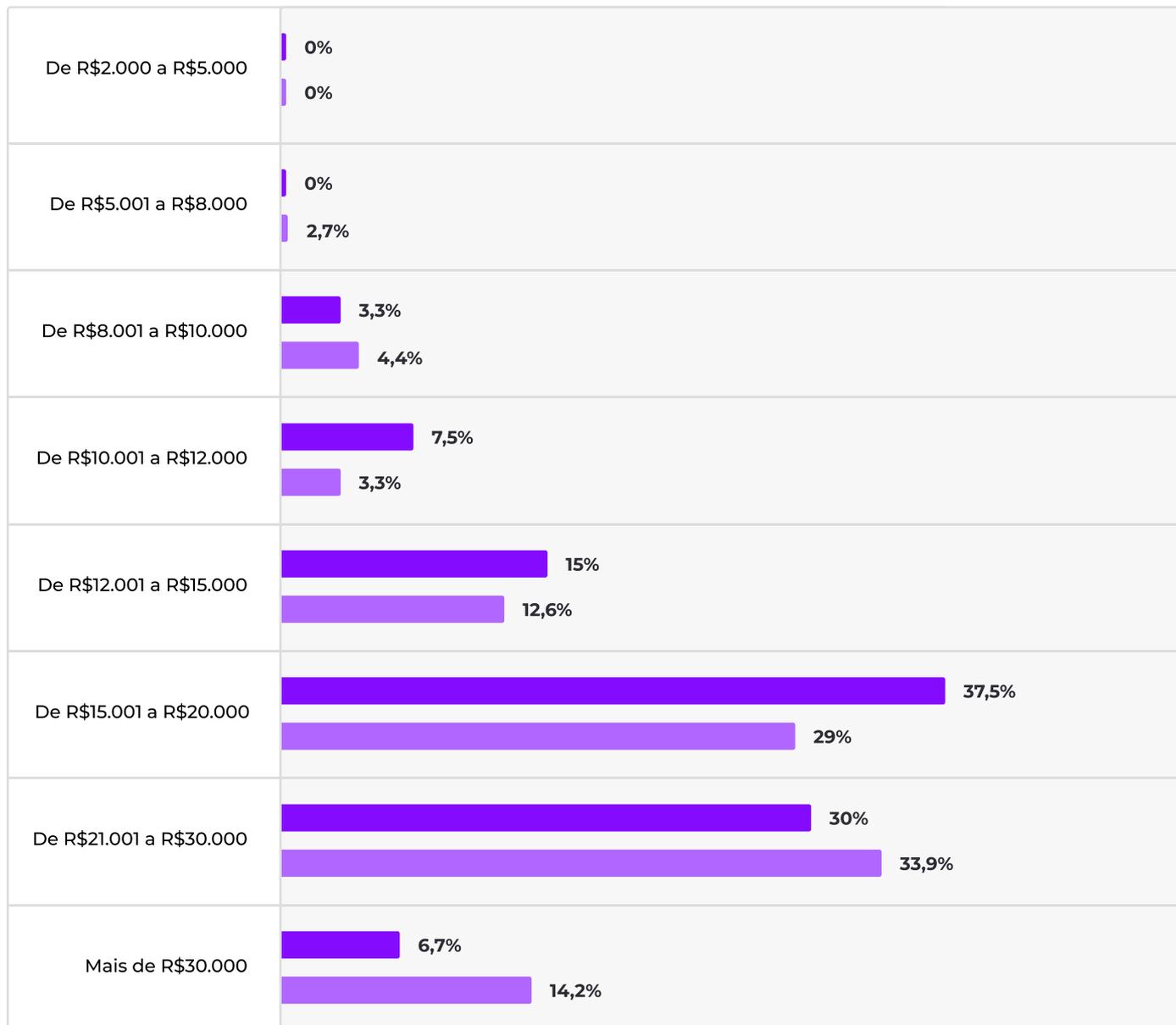


* Tivemos 4 respostas de pessoas trans, 3 respondentes agêneros e 3 como outros. O total das amostragens não é válido para mostrar na comparação

Salário de líderes mulheres x líderes homens

A maior parte das líderes mulheres, 37,5%, está na faixa salarial entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000. O número é maior que em 2021 e parece positivo, mas ainda não acompanha os homens. Entre eles, a maior faixa salarial está entre R\$ 20.000 e R\$ 30.000, com 33% dos respondentes líderes homens.

● Mulheres ● Homens



Salário por estado

O estado de São Paulo aparece em primeiro lugar, com uma média salarial de R\$ 13.399 e com a maior fatia dos respondentes, de 20,3%, recebendo entre R\$ 15.000 e R\$ 20.000. Em segundo lugar está Santa Catarina com uma média de R\$ 12.163, e ainda 38% dos respondentes recebendo entre R\$ 8.000 e R\$ 12.000.

Salários	SP	RJ	MG	SC	PR	RS
De R\$2.000 a R\$5.000	6,37%	10,71%	18,75%	7,25%	12,3%	15,6%
De R\$5.001 a R\$8.000	15%	20,83%	26,88%	17,62%	17,21%	20,18%
De R\$8.001 a R\$10.000	12,46%	11,31%	15%	19,17%	21,31%	17,43%
De R\$10.001 a R\$12.000	12,93%	13,1%	11,88%	19,17%	17,21%	22,02%
De R\$12.001 a R\$15.000	19,59%	20,24%	10%	12,95%	11,48%	13,76%
De R\$15.001 a R\$20.000	20,34%	17,26%	10%	12,44%	10,66%	8,26%
De R\$21.001 a R\$30.000	10,78%	5,36%	5,63%	8,29%	8,2%	1,83%
Mais de R\$30.000	2,53%	1,19%	1,88%	3,11%	1,64%	0,92%
Média ponderada	R\$ 13.399	R\$ 11.637	R\$ 10.128	R\$ 12.163	R\$ 11.316	R\$ 9.883

*Os demais estados não alcançaram mais de 1% e não tiveram representatividade de respondentes.

Médias de salário mais relevantes	
Geral	R\$ 12.147
Product Managers	R\$ 13.056
Lideranças de produto	R\$ 19.980
Mulheres	R\$ 11.210
Homens	R\$ 13.618

Média ponderada geral

A média salarial ficou em R\$ 12.147 no geral, apresentando um aumento de 20% em relação a 2021, quando foi de R\$ 10.092.

Os PMs tiveram um aumento relativo ainda maior, de 29%, passando de R\$ 10.059 em 2021 para R\$ 13.056 em 2022.

Nível de satisfação com o salário

A maior parte dos respondentes, 43,4%, acredita ganhar de acordo com o mercado e se diz satisfeita com o salário. No caso de PMs e Lideranças, essa satisfação é ainda maior, com 50,2% e 51,7%, respectivamente.



Sinto que ganho em linha com o mercado e estou satisfeito

Geral	Product Managers	Líderes
43,4%	50,2%	51,7%



Sinto que ganho abaixo do mercado, mas sei que devo receber um aumento em breve

Geral	Product Managers	Líderes
21,5%	19,9%	16,9%



Sinto que ganho em linha com o mercado, mas estou insatisfeito mesmo assim

Geral	Product Managers	Líderes
19,8%	17,1%	20,9%

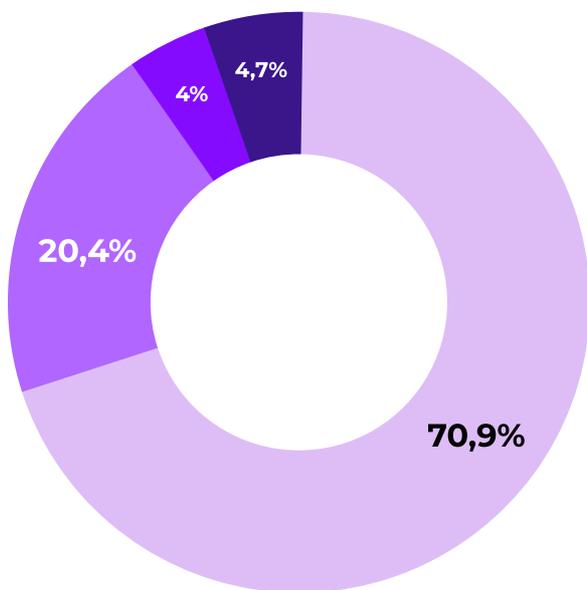


Sinto que ganho abaixo do mercado e estou muito insatisfeito

Geral	Product Managers	Líderes
15,3%	12,8%	10,6%

Modelo de trabalho

A maioria dos profissionais de Produto, 70,9%, trabalha no modelo remoto.
O segundo maior grupo, 20,4%, trabalha no modelo híbrido 1 a 2 vezes por semana.
Apenas 4,7% dos profissionais de Produto trabalham 100% presencial.



Modelos de trabalho

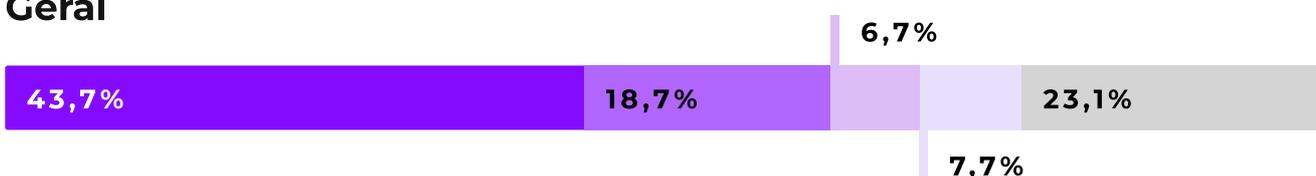
- 100% remoto **(70,9%)**
- Híbrido **(20,4%)**
1 ou 2 vezes por semana
- Híbrido **(4%)**
3 ou mais vezes por semana
- 100% Presencial **(4,7%)**

Entrevistas no período de 6 meses

O mercado está aquecido e os profissionais estão sempre atentos a novas oportunidades. 43,7% participaram de 1 a 3 entrevistas nos últimos 6 meses, e 18,7% participaram de 4 a 6 entrevistas. Apenas 23,1% não participaram de nenhuma entrevista.

Quantas entrevistas na área de Produto você participou nos últimos 6 meses?

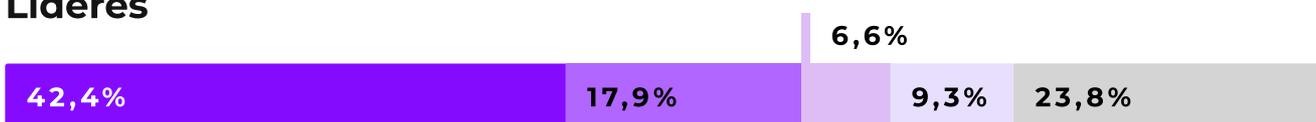
Geral



Product Managers



Líderes



- 1 a 3 entrevistas
- 4 a 6 entrevistas
- 7 a 9 entrevistas
- 10 entrevistas ou mais
- Nenhuma entrevista

O que incentivou a troca de empresa

Falta de desenvolvimento de carreira e liderança ruim são os dois principais motivos que fazem as pessoas saírem das empresas, com 27,2% e 23,8% das respostas, respectivamente. Entre as lideranças, a própria liderança de Produto é fator determinante para mudança de emprego para 28,4%. Para os PMs em geral, esse fator aparece com 25,5%. Isso mostra o quanto questões de gestão de pessoas e *soft skills* deveriam ser mais valorizadas pelas empresas para a retenção de talentos.

Geral

Falta de desenvolvimento de carreira



27,2%

Salário ou benefícios inadequados



11,4%

Liderança ruim



23,8%

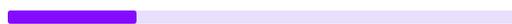
Falta de um trabalho significativo



8,1%

Product Managers

Liderança ruim



25,5%

Salário ou benefícios inadequados



12,8%

Falta de desenvolvimento de carreira



25%

Falta de um trabalho significativo



8,6%

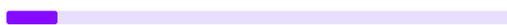
Lideranças

Liderança ruim



28,4%

Falta de um trabalho significativo



10%

Falta de desenvolvimento de carreira



24,4%

Salário ou benefícios inadequados



5,4%

Além dos itens acima, também apareceram outros temas como: expectativas irreais de trabalho, falta de suporte do time, falta de flexibilidade no trabalho, empresa não inclusiva e falta de recursos no trabalho.

O que os profissionais mais valorizam no trabalho

Quando questionados quais as “Top 3 coisas mais valorizadas no trabalho”, nas respostas apareceram, respectivamente, o combo “Benefícios / Salário” com 19,8%, “Cultura da empresa” com 17,5%, e “Ter autonomia” com 14%. No caso das lideranças, a cultura da empresa aparece como o principal fator, com 18,4%, e salário e benefícios ficam em segundo, com 17,5%.

Geral

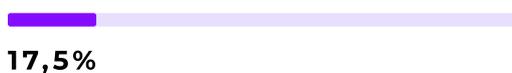
Benefícios / Salários



Ter autonomia



Cultura da empresa

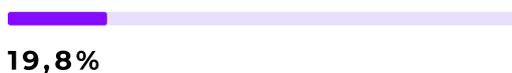


Estar em um lugar que sou desafiado no dia a dia com novas iniciativas



Product Managers

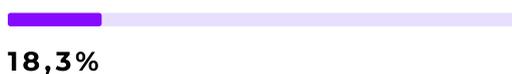
Benefícios / Salário



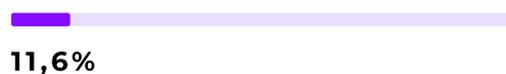
Ter autonomia



Cultura da empresa

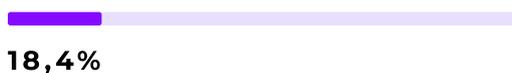


Ter uma liderança que me inspira

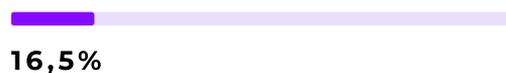


Lideranças

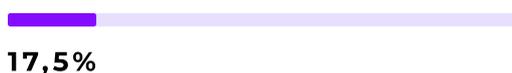
Cultura da empresa



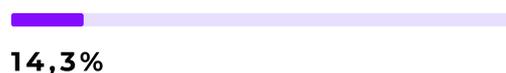
Ter autonomia



Benefícios / Salário



Estar em um lugar que sou desafiado no dia a dia com novas iniciativas



Além dos itens acima, também apareceram outros temas como: estar em um lugar com desafios, ter uma liderança inspiradora, bom relacionamento com pares, flexibilidade e valores pessoais refletidos no trabalho.

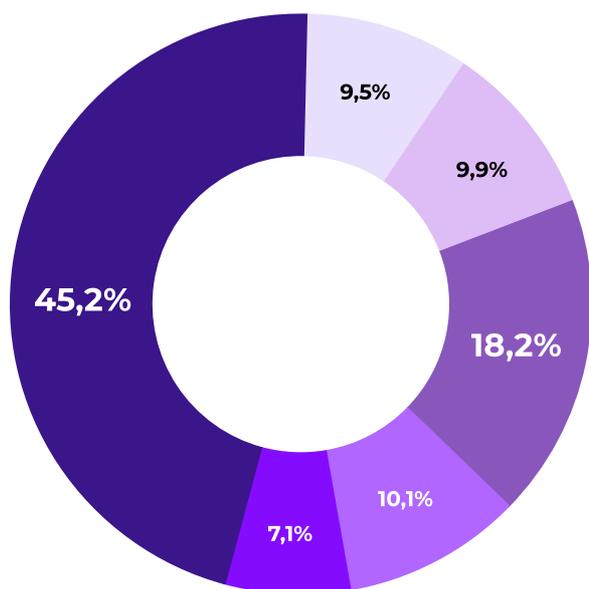
/ 3. Retrato das empresas



Essa seção será dedicada à análise dos perfis de empresas que contratam PMs para os times. Os dados captados são para interpretar as responsabilidades, a visão do profissional sobre a clareza de seu papel e os principais desafios.

Tamanho da empresa

Aproximadamente 45% dos entrevistados trabalham em empresas com mais de 900 funcionários. Além desse perfil, aparecem também com destaque na pesquisa os percentuais de 101 a 300 funcionários (18%), de 301 a 500 (10%) e de 51 a 100 funcionários (9,9%).



Quantidade de funcionários

- 1 a 50 funcionários (9,5%)
- 51 a 100 funcionários (9,9%)
- 101 a 300 funcionários (18,2%)
- 301 a 500 funcionários (10,1%)
- 501 a 899 funcionários (7,1%)
- 900+ funcionários (45,2%)

Proporção PM/Devs

A proporção de Product Managers e Desenvolvedores nas equipes é bem heterogênea e não segue um padrão bem definido. Em 18,8% das empresas, a proporção é de 1 PM para 5 Devs, seguido de 1 PM para 10 Devs em 17,4% e 1 PM para 3 Devs em 16,4%.

1 PM a cada 3 Devs	 16,4%
1 PM a cada 4 Devs	 16,2%
1 PM a cada 5 Devs	 18,8%
1 PM a cada 6 Devs	 14,3%
1 PM a cada 7 Devs	 6,8%
1 PM a cada 8 Devs	 6,8%
1 PM a cada 9 Devs	 3,3%
1 PM a cada 10 ou mais Devs	 17,4%

Proporção PM/Devs por tamanho da empresa

A proporção de PM/Dev se mantém de forma heterogênea quando dividimos as empresas de acordo com seu porte de funcionários, indicando a falta de uma boa prática única de estrutura de times no mercado de Produto.

Proporção	51 a 100 funcionários	101 a 300 funcionários	301 a 500 funcionários	500+ funcionários
1 PM a cada 3 Devs	21,8% *	17,3%	18%	11,2%
1 PM a cada 4 Devs	15,8%	17,3%	15,6%	16,2%
1 PM a cada 5 Devs	13,4%	17,9% *	20,5% *	20,2% *
1 PM a cada 6 Devs	14,4%	13,6%	14,1%	15,1%
1 PM a cada 7 Devs	5,9%	5,7%	5,4%	7,6%
1 PM a cada 8 Devs	8,4%	7,6%	6,8%	7,1%
1 PM a cada 9 Devs	2,5%	4,1%	1%	3,7%
1 PM a cada 10 ou mais Devs	17,8%	16,5%	18,5%	18,8%

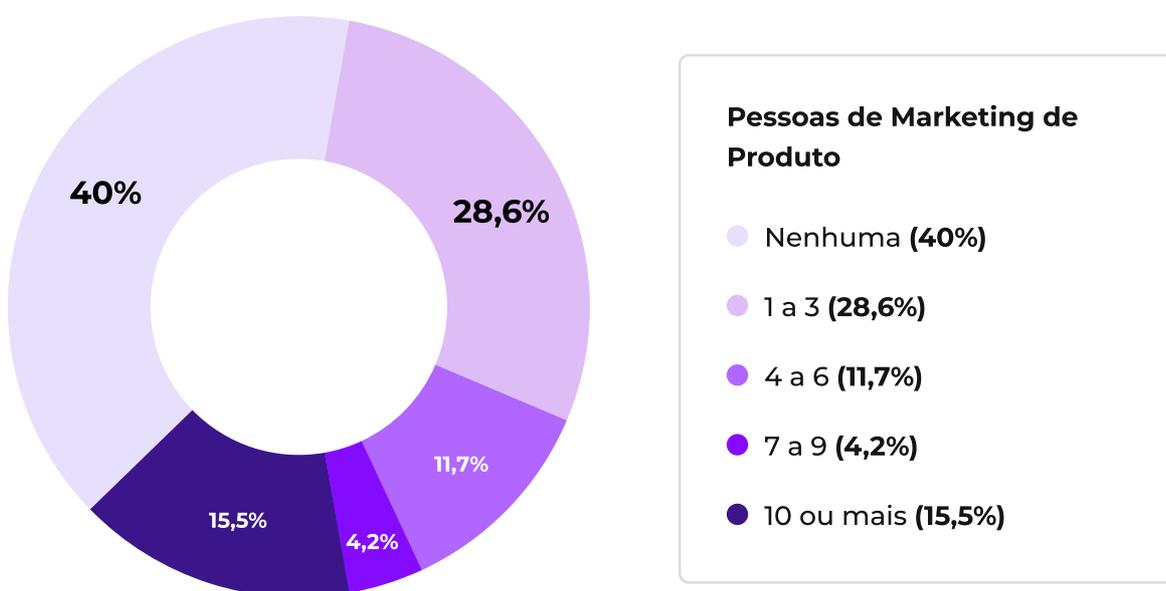
* Maior quantidade de respostas

Essa diversidade de estruturas e proporções de times não é um indicativo de imaturidade do mercado de Produto nem da falta de planejamento de recursos. Essa falta de padrão pode ser um indicativo das diferentes estratégias e objetivos das empresas brasileiras, sendo refletido nas diversas formas de equipes.

Pessoas em Marketing de Produto

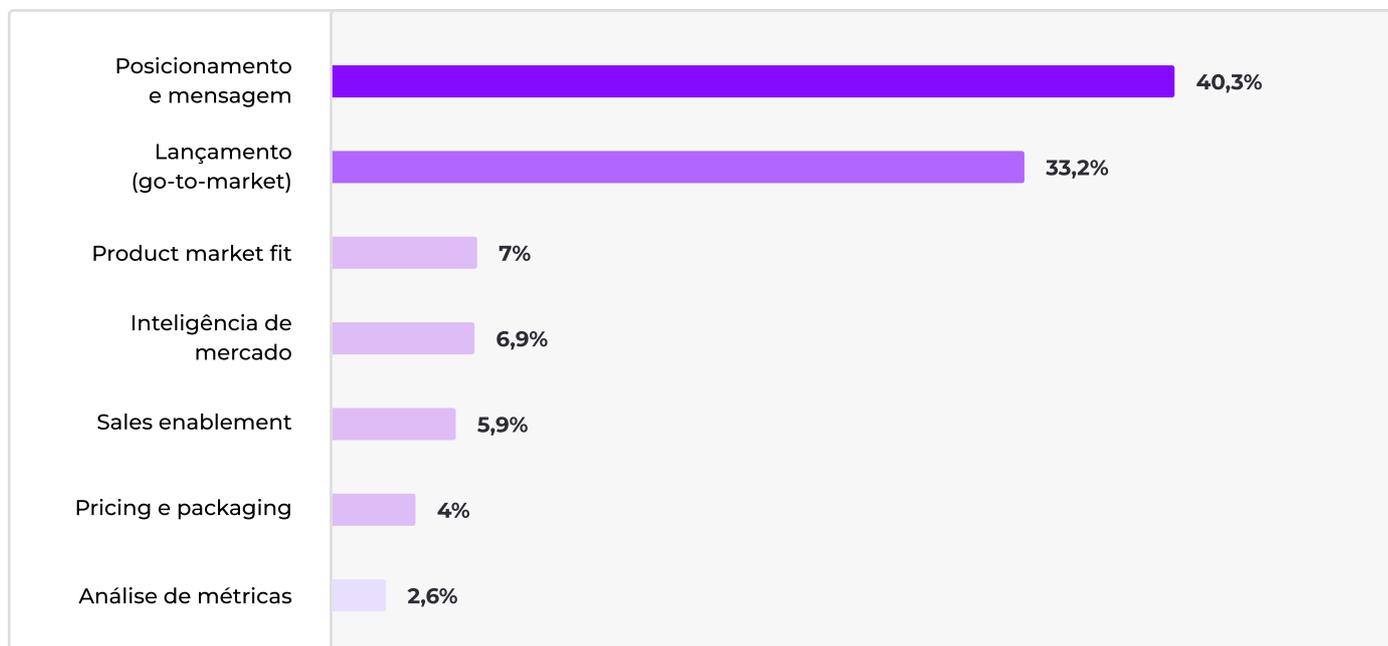
Um padrão encontrado nas empresas independente do tamanho foi a falta de profissionais de Marketing de Produto, com 40% dos entrevistados reportando nenhum profissional com esse perfil na equipe.

Nota-se também a presença de poucas pessoas na função, com 28,6% das empresas com 1 a 3 PMMs na equipe. Observamos os extremos em que ou as empresas possuem muitos profissionais, ou não têm nenhum.



Responsabilidade da pessoa PMM

Quanto à atuação desse profissional no que diz respeito às responsabilidades do time de Marketing de Produto, os dois itens predominantes entre as respostas mostram que 40,3% atrelam o posicionamento e mensagem a esse time, e 33,2% relacionam essa equipe com o lançamento (go-to-market).



Clareza do papel de profissional de produto

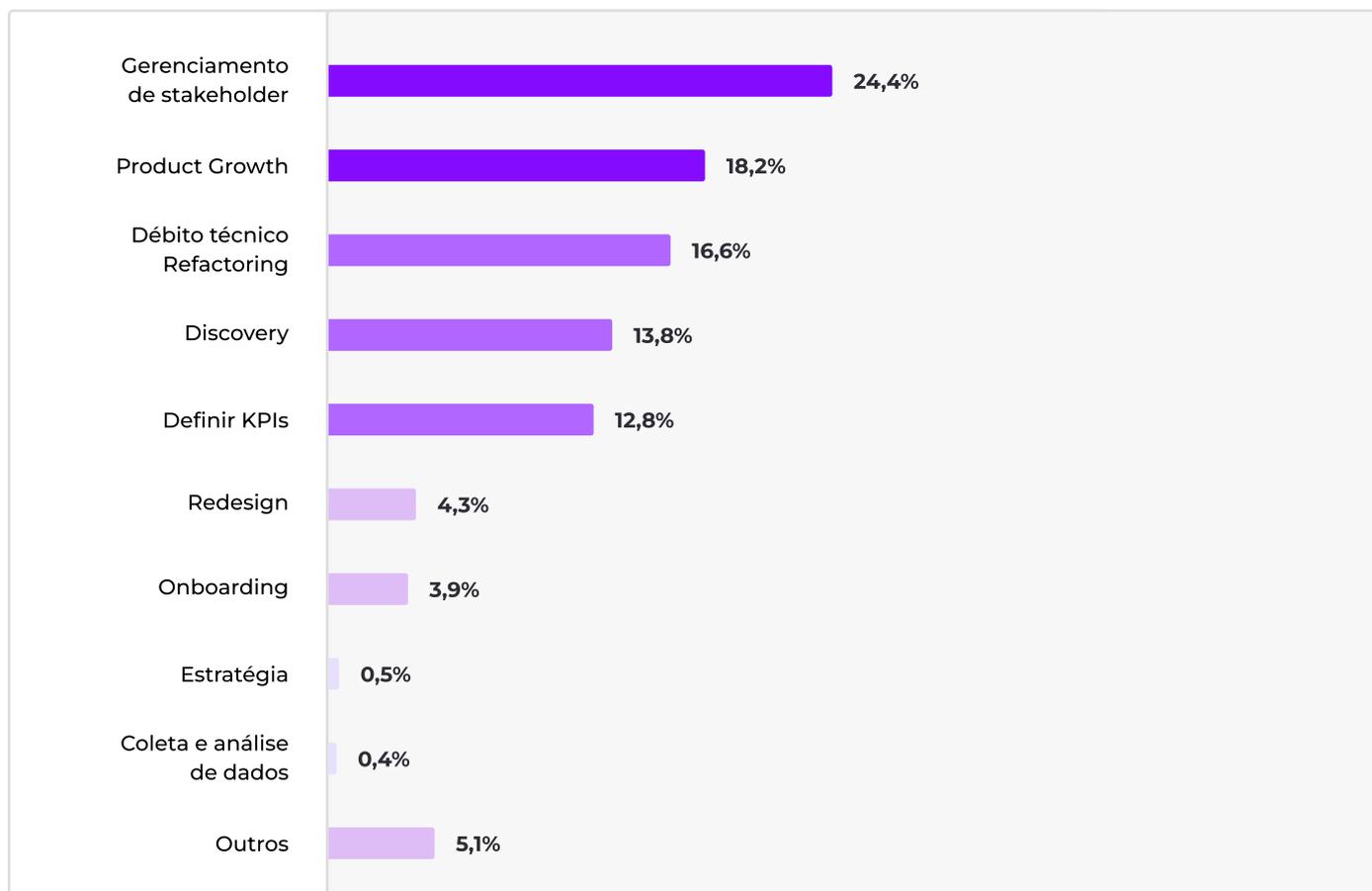
Para 49,5% que trabalham na área de Produto, seu papel dentro da empresa é razoavelmente claro. Para 31,3% é muito claro.



- Muito clara
- Razoavelmente clara
- Pouco clara
- Nada clara

Desafios atuais enfrentados pelos times de Produto

Analisando o público em geral que participou da pesquisa, quando perguntados sobre os desafios atuais diante do cenário da empresa em que atuam, 24,4% dos respondentes sinalizaram que o gerenciamento de *stakeholders* é o item mais desafiador enfrentado pelos times de Produto. Product Growth foi o segundo, com 18,2% das respostas, e lidar com débito técnico/refactoring, com 16,6%, foi considerado o terceiro.



Frequência no lançamento de novas features

Quanto à frequência no lançamento de novos produtos e funcionalidades, 44,7% dos participantes apontaram que essa dinâmica é mensal (média calculada de acordo com o total de todas as categorias).

1 a 50 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	3,6%
Aproximadamente a cada 6 meses	8,9%
Aproximadamente trimestralmente	19,3%
Aproximadamente mensalmente	47,4%
Aproximadamente semanalmente	20,8%

51 a 100 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	3%
Aproximadamente a cada 6 meses	8,9%
Aproximadamente trimestralmente	24,6%
Aproximadamente mensalmente	43,6%
Aproximadamente semanalmente	20,3%

101 a 300 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	4,1%
Aproximadamente a cada 6 meses	7%
Aproximadamente trimestralmente	24,7%
Aproximadamente mensalmente	45%
Aproximadamente semanalmente	19,2%

301 a 500 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	5,9%
Aproximadamente a cada 6 meses	8,8%
Aproximadamente trimestralmente	33,7%
Aproximadamente mensalmente	37,1%
Aproximadamente semanalmente	14,6%

501 a 899 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	2,8%
Aproximadamente a cada 6 meses	6,2%
Aproximadamente trimestralmente	29,7%
Aproximadamente mensalmente	44,8%
Aproximadamente semanalmente	16,6%

Mais de 900 funcionários	
Aproximadamente 1 vez por ano	4,4%
Aproximadamente a cada 6 meses	10,1%
Aproximadamente trimestralmente	27,1%
Aproximadamente mensalmente	46%
Aproximadamente semanalmente	12,4%

Comparando com os dados de frequência semanal, vemos que a maior porcentagem se encontra entre empresas menores (de 1 a 100 funcionários) e vai diminuindo gradativamente, à medida que o tamanho da empresa aumenta.

O inverso também acontece: a frequência trimestral de lançamento aumenta em empresas a partir de 301 funcionários, chegando a 33%.

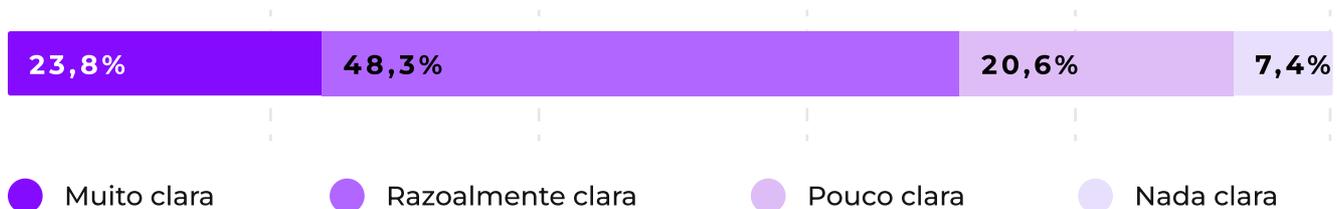
/ 4. Dia a dia em Produto



Rotina, responsabilidades cotidianas dos PMs e lideranças, e comparações sobre como os respondentes enxergam sua autonomia dentro das empresas fazem parte deste capítulo do Panorama 2022-2023.

Liderança apresenta visão clara

Indicando uma certa maturidade por parte das empresas e equipes de Produto, é possível observar um otimismo de 72,1% dos entrevistados, que consideram ter clareza razoável ou muita clareza da visão do produto. Isso indica que as lideranças têm feito um bom trabalho de desdobramento da visão para os times.



PMs têm autonomia?

Olhando para o papel do PM em específico, notamos que, nas equipes de 25,8% dos entrevistados, estes profissionais às vezes possuem autonomia para tomar decisões de produto, enquanto em 45,8% das equipes dos respondentes essa frequência é “quase sempre”.



Autonomia das pessoas de Produto

Na comparação da autonomia de acordo com tamanho da empresa, percebe-se que, quanto maior a empresa, maior a autonomia das pessoas de Produto.

À medida que o tamanho da empresa cresce, a quantidade de “às vezes” nas respostas diminui, chegando a 23,9% em empresas de +900 funcionários. Já a porcentagem de “quase sempre” aumenta, chegando a 48% nesses casos.

● Sempre ● Quase sempre ● Às vezes ● Pouca ● Quase nada

1 a 50 funcionários



51 a 100 funcionários



101 a 300 funcionários



301 a 500 funcionários



501 a 899 funcionários



mais de 900 funcionários



Responsabilidades do dia a dia: PMs

Product Managers passam a maior parte do tempo fazendo alinhamento. *Roadmap* e Visão de Produto completam o top 3. O pouco tempo dedicado à experimentação pode indicar falta dessa cultura dentro da empresa.

Outra forma de olhar esse dado é que PMs nem sempre são os responsáveis diretos pela experimentação. Em algumas equipes, é comum ver pessoas de UX liderando testes com usuários, e não necessariamente PMs.

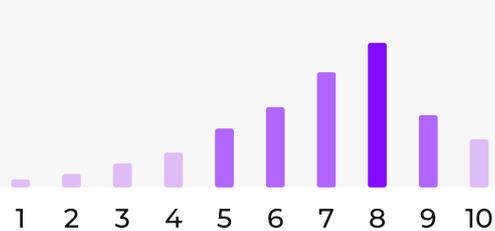
De 1 a 10, qual o tempo investido com:

● de 20 a 30% ● de 10 a 20% ● de 0 a 10%

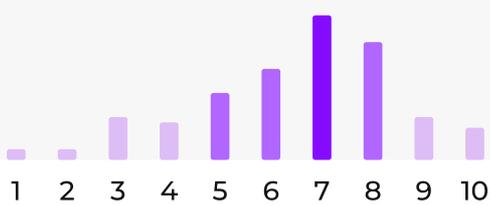
Fazendo alinhamentos



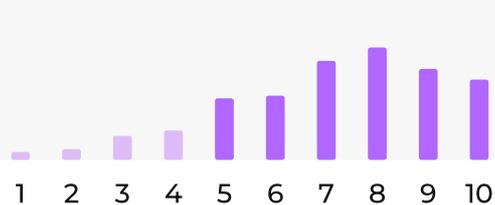
Roadmap



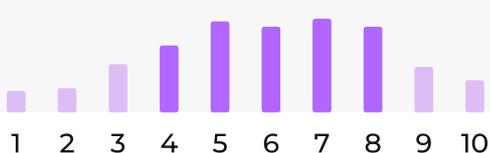
Visão de produto



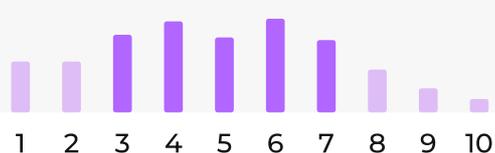
Product delivery



Em análise de dados



Trabalhando em experimentos com usuários



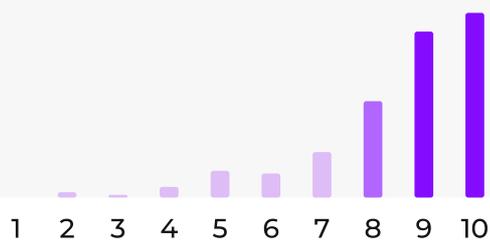
Responsabilidades do dia a dia: líderes

No *ranking* de responsabilidades do dia a dia, as lideranças de Produto responderam que dedicam a maior parte do tempo fazendo alinhamento, assim como acontece com os Product Managers. Em seguida, temos Visão de Produto e Roadmap no top 3 responsabilidades diárias dessa carreira.

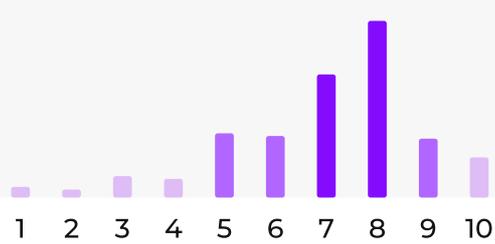
De 1 a 10, qual o tempo investido com:

● de 20 a 30% ● de 10 a 20% ● de 0 a 10%

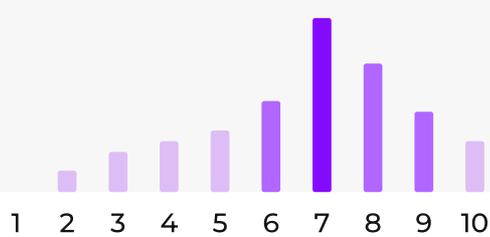
Fazendo alinhamentos



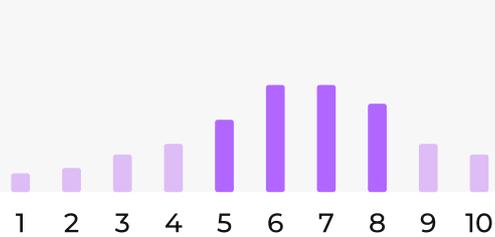
Visão de produto



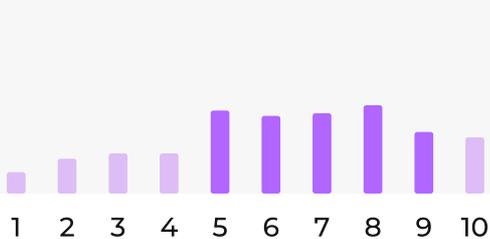
Roadmap



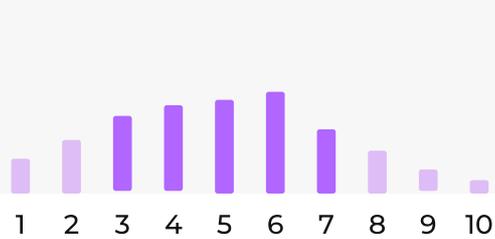
Em análise de dados



Product delivery

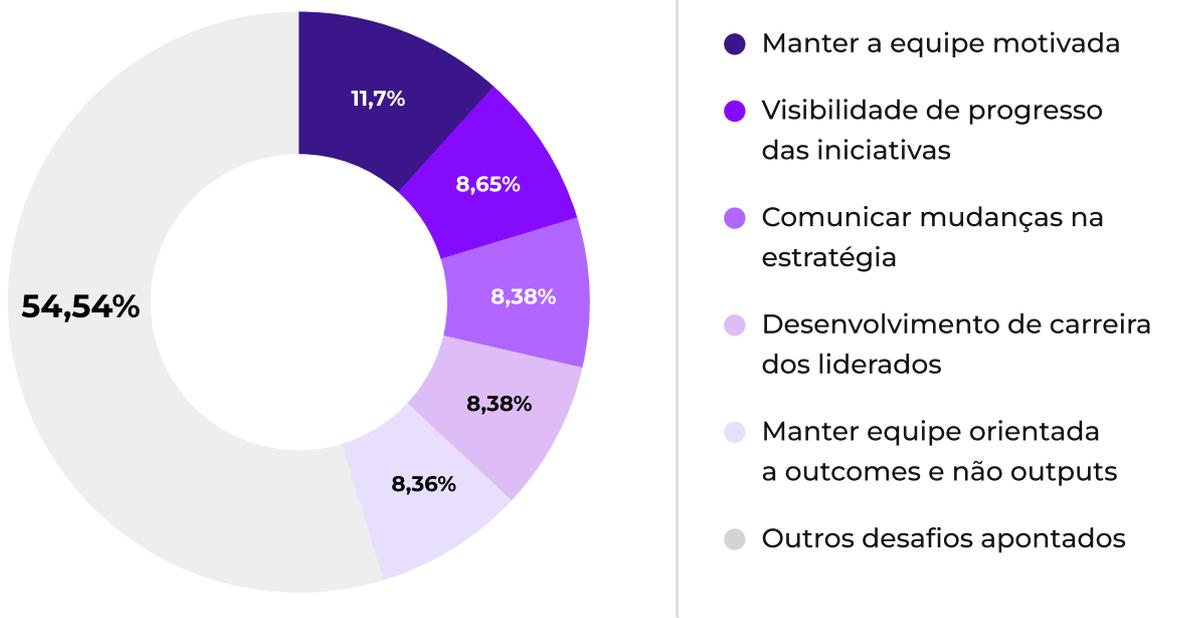


Trabalhando em experimentos com usuários



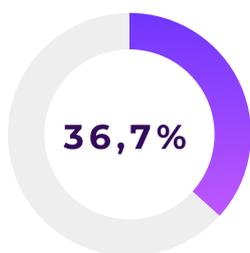
Principais desafios para o líderes em relação aos liderados

Para além da dedicação no dia a dia dos Líderes, conseguimos perceber que há uma grande variedade de respostas, mas que as principais dizem respeito à motivação e desenvolvimento do time, alinhamentos e visibilidade.

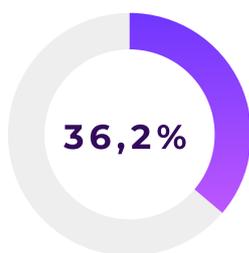


Tipos de produto que prefere construir

Nesta questão, tivemos um empate entre *SaaS*, com 36,7%, e plataformas com 36,2%, como os grandes produtos dominantes. Em seguida, *e-commerce* apareceu em 9,9% das respostas e *marketplace* com 8,6%. Outros tipos de produtos tiveram pouca relevância e não chegaram a 1%.



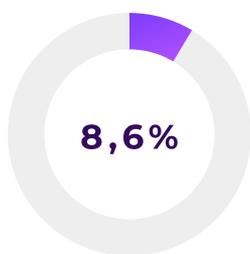
SaaS



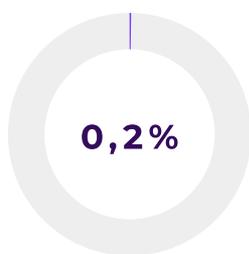
Plataformas



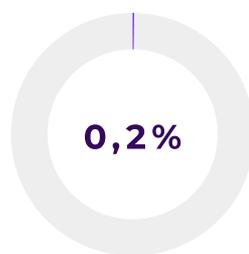
E-commerce



Marketplace



Dados



ERP

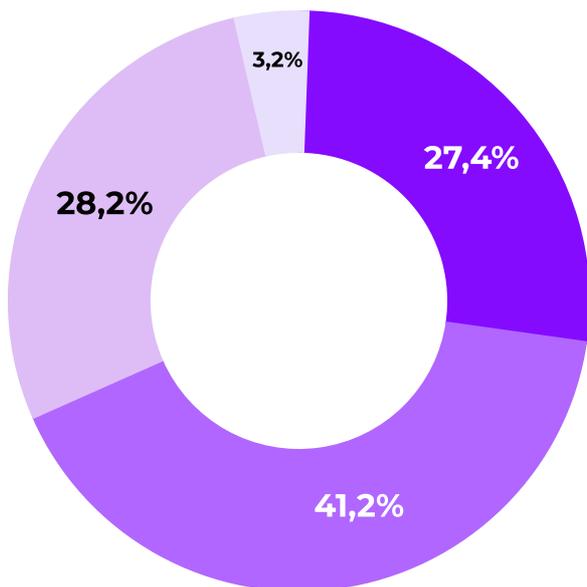
/ 5. Relacionamento com outras áreas



Envolvimento de Product Managers em Go-to-Market, interação da área com Product Marketing Managers e como veem a falta de recursos da empresa e pontos de melhoria são analisados neste capítulo.

Envolvimento em produtos e no *go-to-market* de novas funcionalidades

As pessoas de Produto se envolvem quase sempre (41,2%) no *go-to-market*, mas 28,2% dos profissionais não se envolvem, pois existe uma área responsável, geralmente a de Product Marketing.

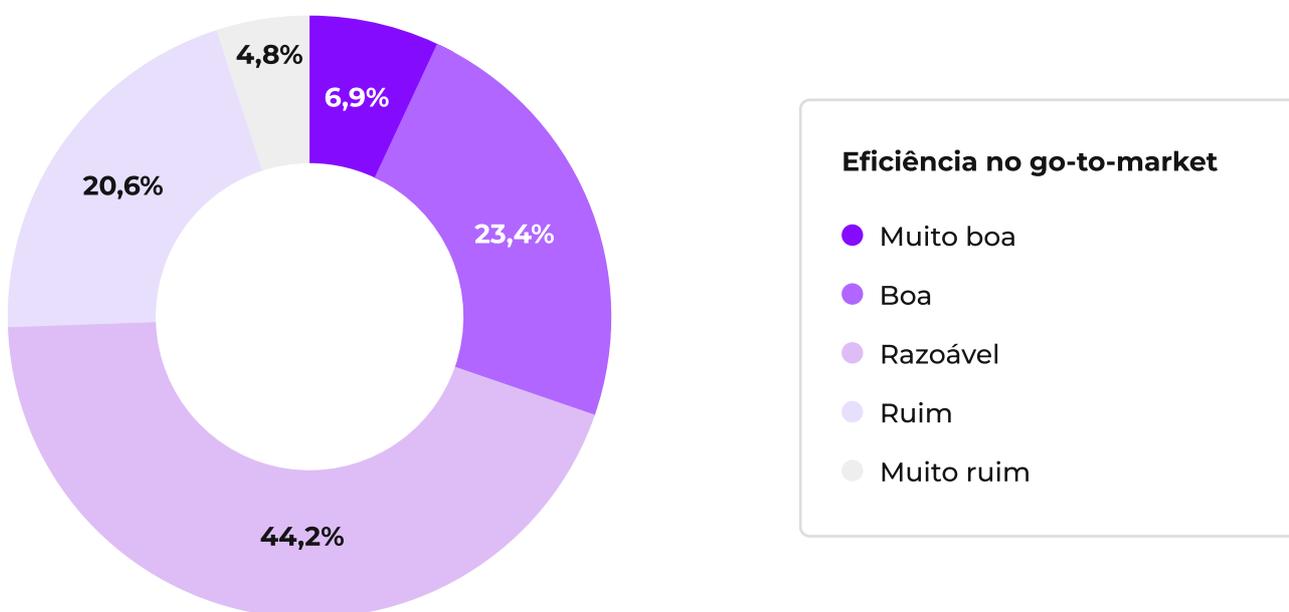


Envolvimento no *go-to-market*

- Sempre
- Quase sempre
- Não sou envolvido porque tem uma área que faz isso
- Não sou envolvido porque não quero

Na sua avaliação, o quão eficiente é a sua empresa no go-to-market das novas funcionalidades e produtos?

Em se tratando da avaliação da eficiência no go-to-market, as opiniões são bem variadas. 44,2% dos respondentes consideram razoável a eficiência no go-to-market, enquanto 23,4% acreditam ser boa e 20,6% acham ruim. Parece haver uma oportunidade de padronização e de mais educação de mercado sobre o assunto, bem como de uma expansão da área como um todo.



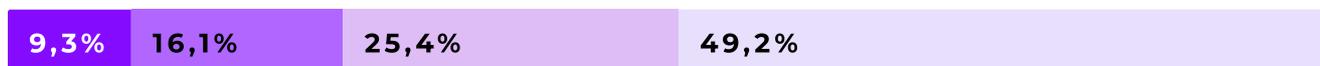
O quanto você interage com Product Marketing Managers?

47,3% das empresas alegam nem ter essa função, e 27,8% dizem que interagem pouco ou quase nada. Quando olhamos para o recorte de PMs, a realidade é muito parecida, o que gera um sinal de alerta, uma vez que, em geral, o ideal é que as áreas de Product Management e Product Marketing tenham muito contato no dia a dia, garantindo a melhor solução e a melhor divulgação para os usuários.

Geral



Product Managers



Líderes

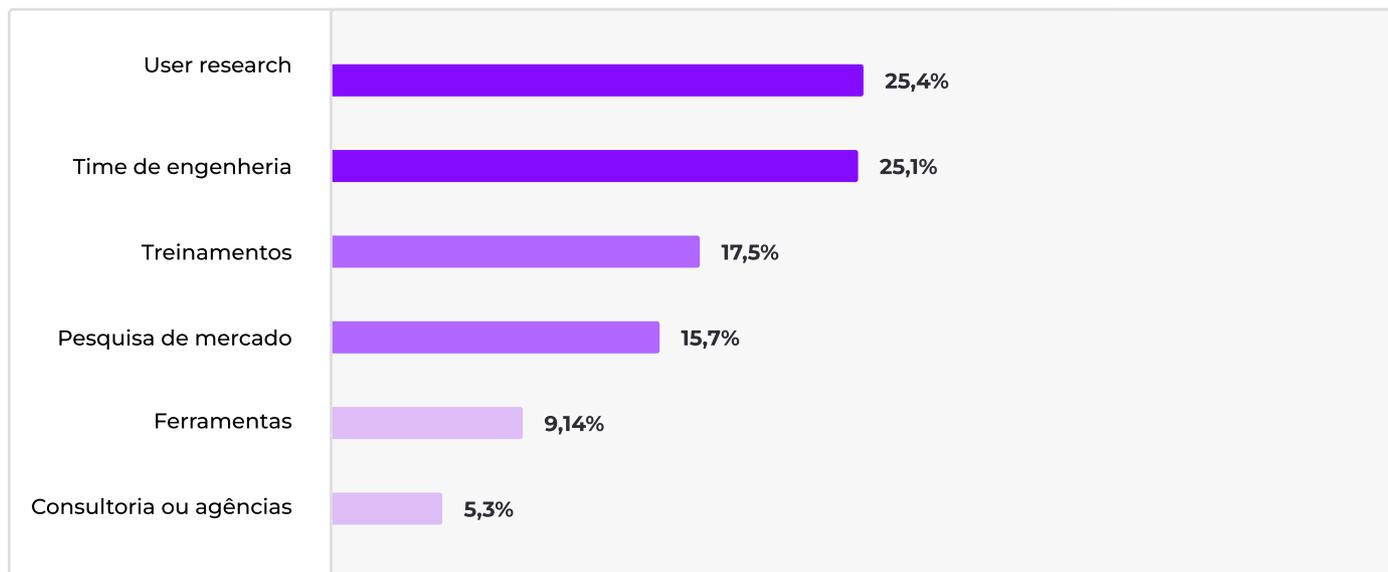


- Bastante
- O suficiente
- Pouco, quase nada
- Não tem Product Marketing na minha empresa

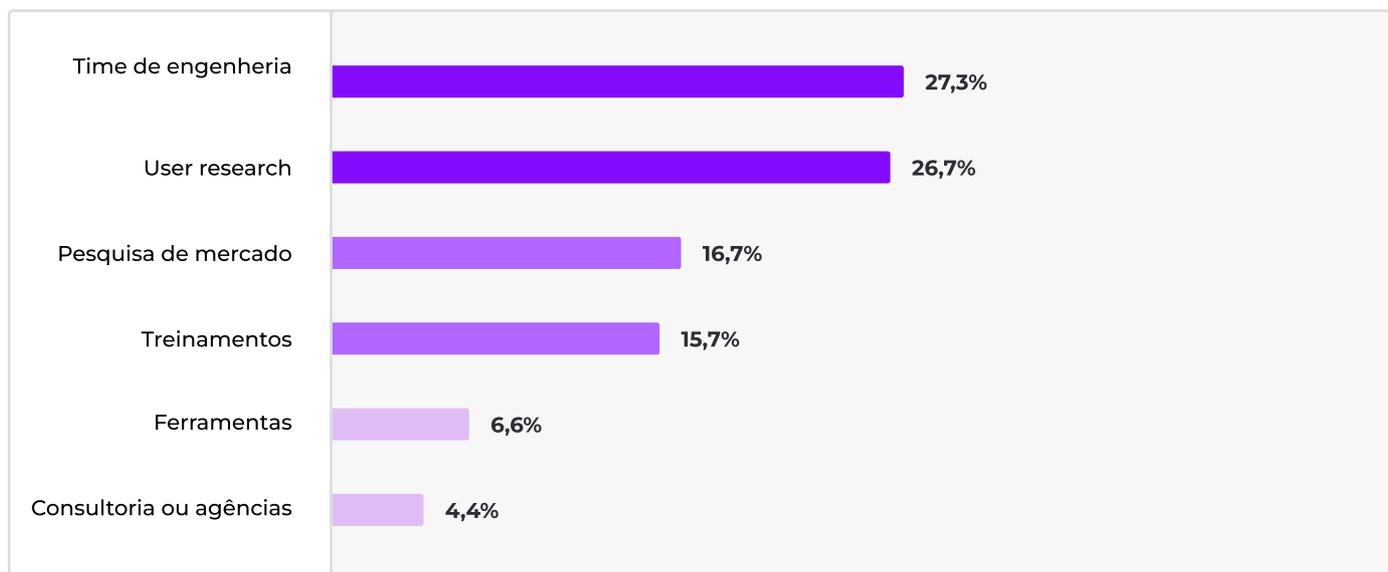
Se você recebesse R\$500 mil para investir na sua empresa, em qual área seria?

As categorias mais citadas no geral foram “User Research”, com 25,4%, e “time de Engenharia”, com 25,1%.

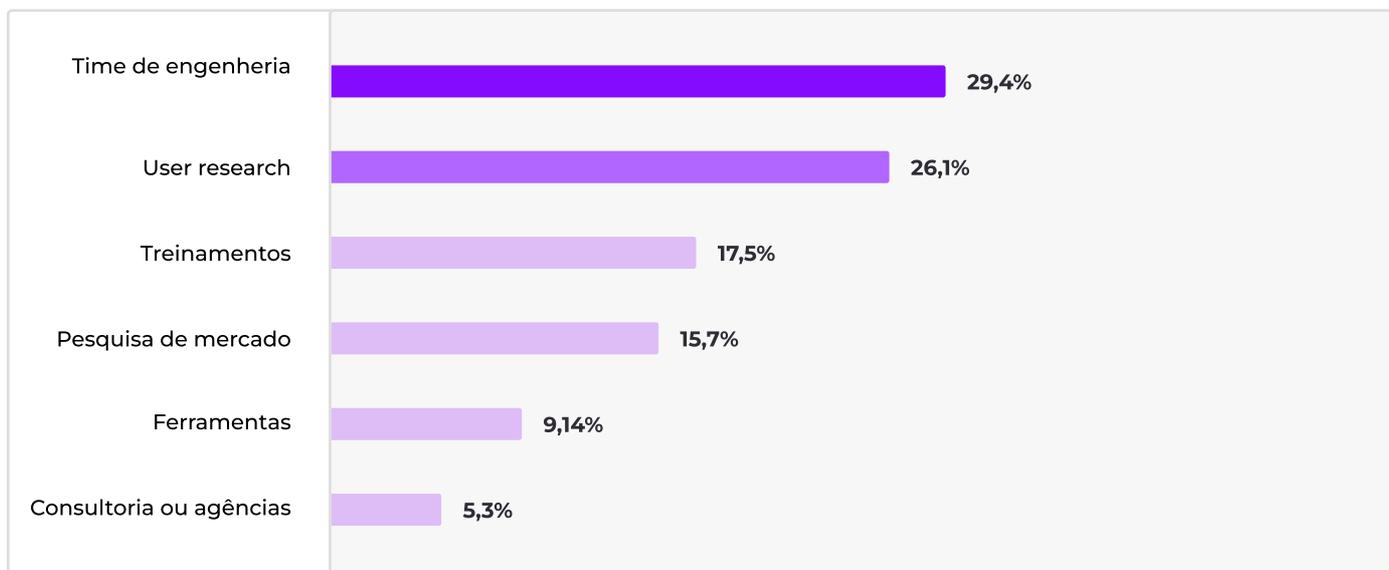
Geral



Product Managers



Lideranças



/ 6. Skill set e educação



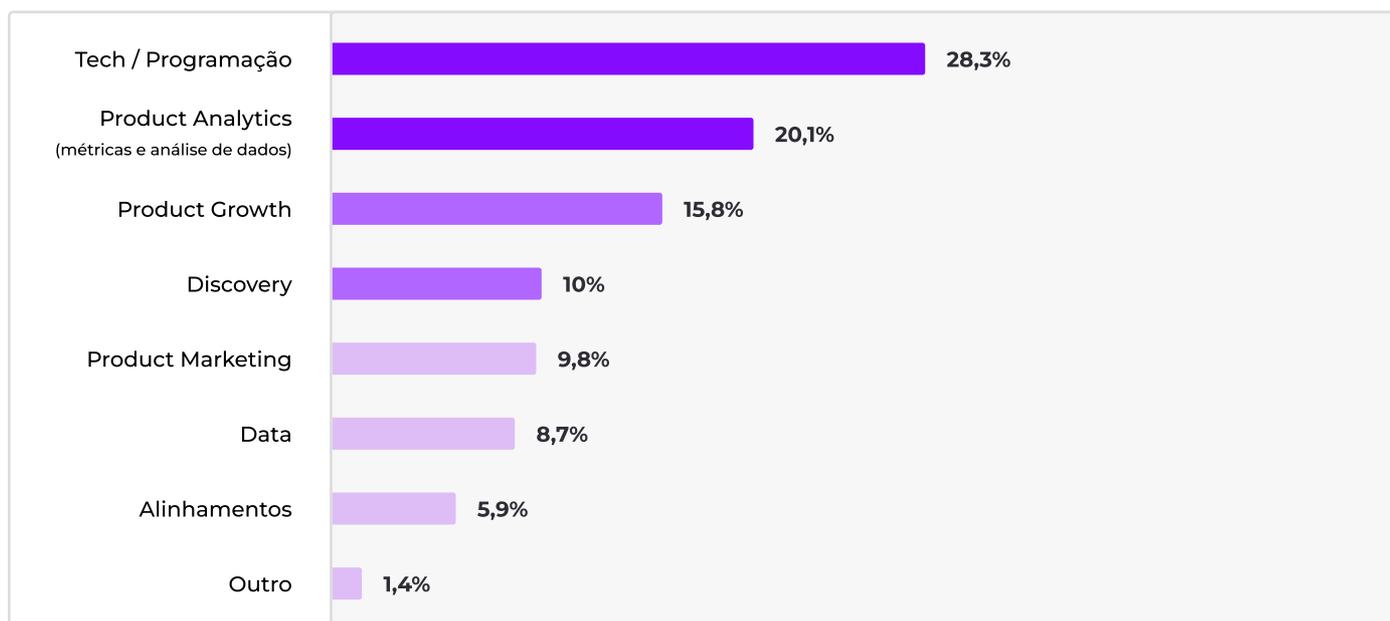
Este capítulo apresenta as habilidades que PMs e lideranças desejam melhorar, suas principais dificuldades e o quão prontos se sentem para encarar essas dificuldades.

Dificuldades - Geral e PMs

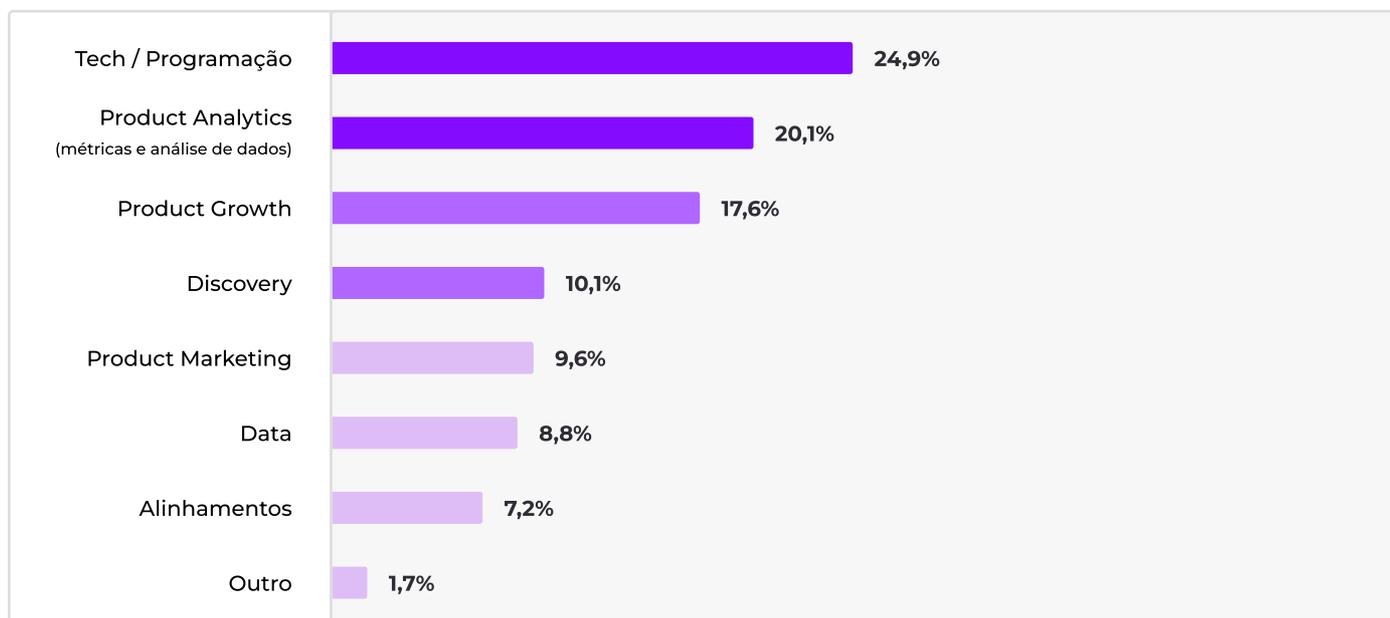
Os desafios dos profissionais de Produto mudaram entre 2021 e 2022. Em 2021, as duas maiores dificuldades eram “Product Growth” e “Tech/Programação”. Neste ano, “Tech/Programação” ainda aparece como uma dificuldade, mas dessa vez acompanhada de “Análise de Dados e Métricas” e “Product Growth” caiu para terceira posição.

Em relação às habilidades com menor dificuldade, "Alinhamentos" aparece para 5,9% dos respondentes. PMs e lideranças de Produto indicaram que boa parte do tempo é alocado em “Alinhamentos com *stakeholders*” mas essa parece ser uma habilidade bem dominada pela maioria.

Geral



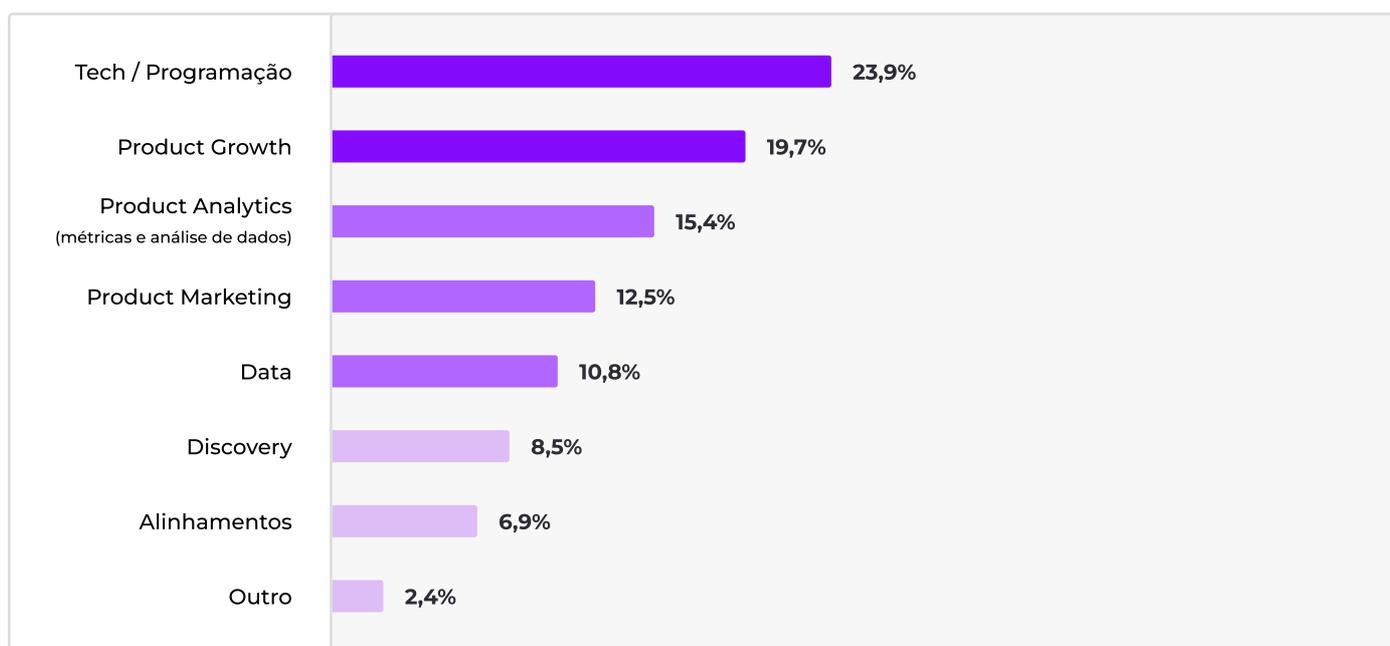
Product Managers



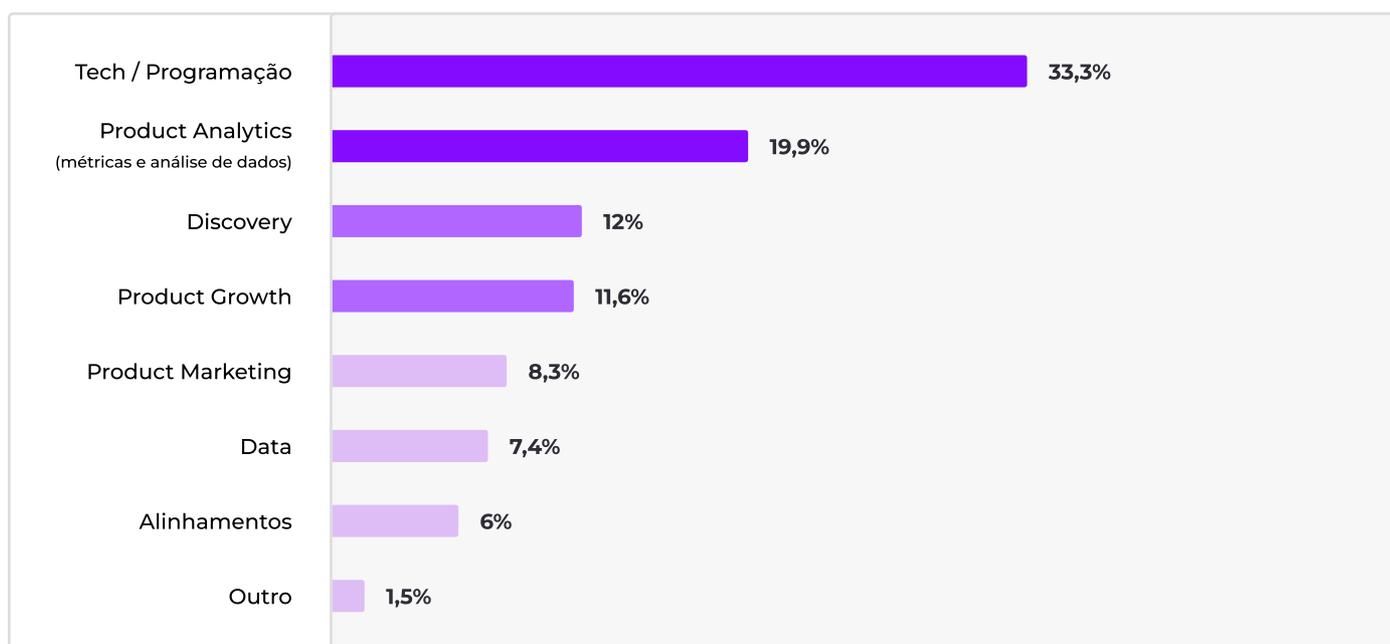
Dificuldades - Lideranças e APM/Analistas

Tech e Product Growth também aparecem como as duas principais dificuldades para lideranças de Produto e APMs e Analistas. Quando analisamos o recorte de lideranças, Product Analytics, com 15,6% completa o top 3. Já para os Analistas e APM, Discovery aparece como a terceira maior dificuldade, apontada por 12% dos entrevistados.

Liderança



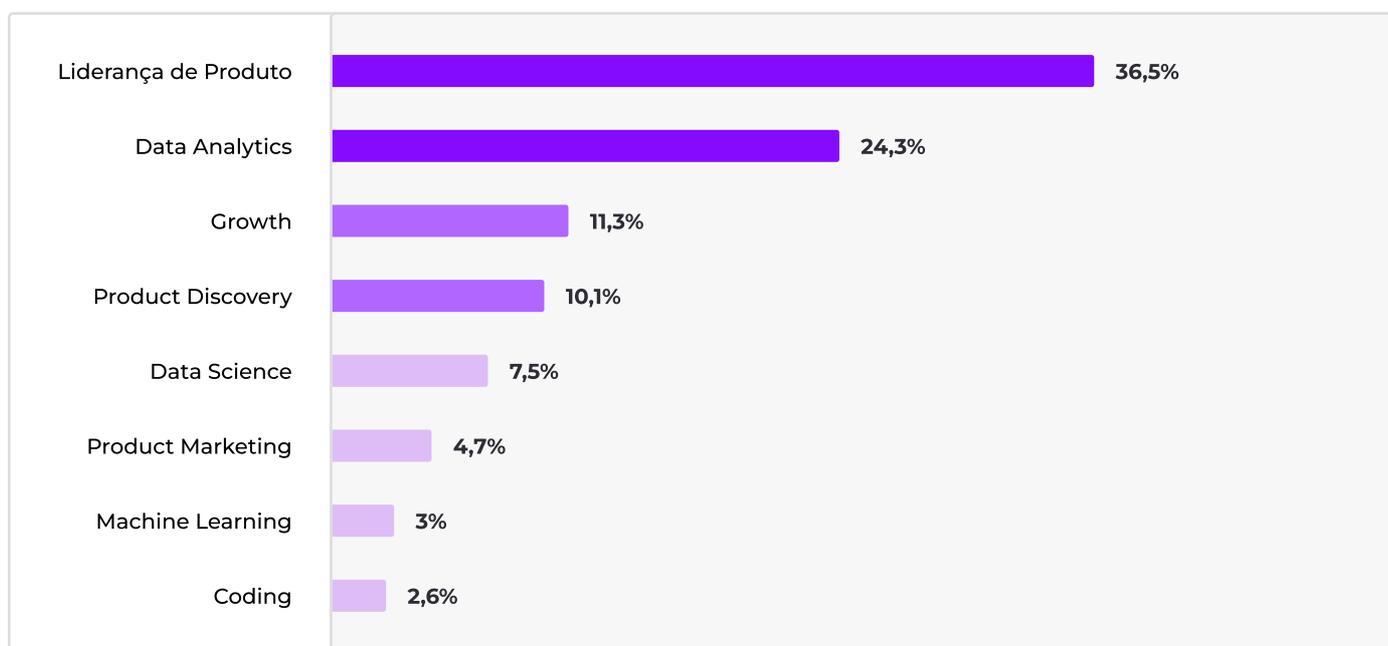
APM e Analistas



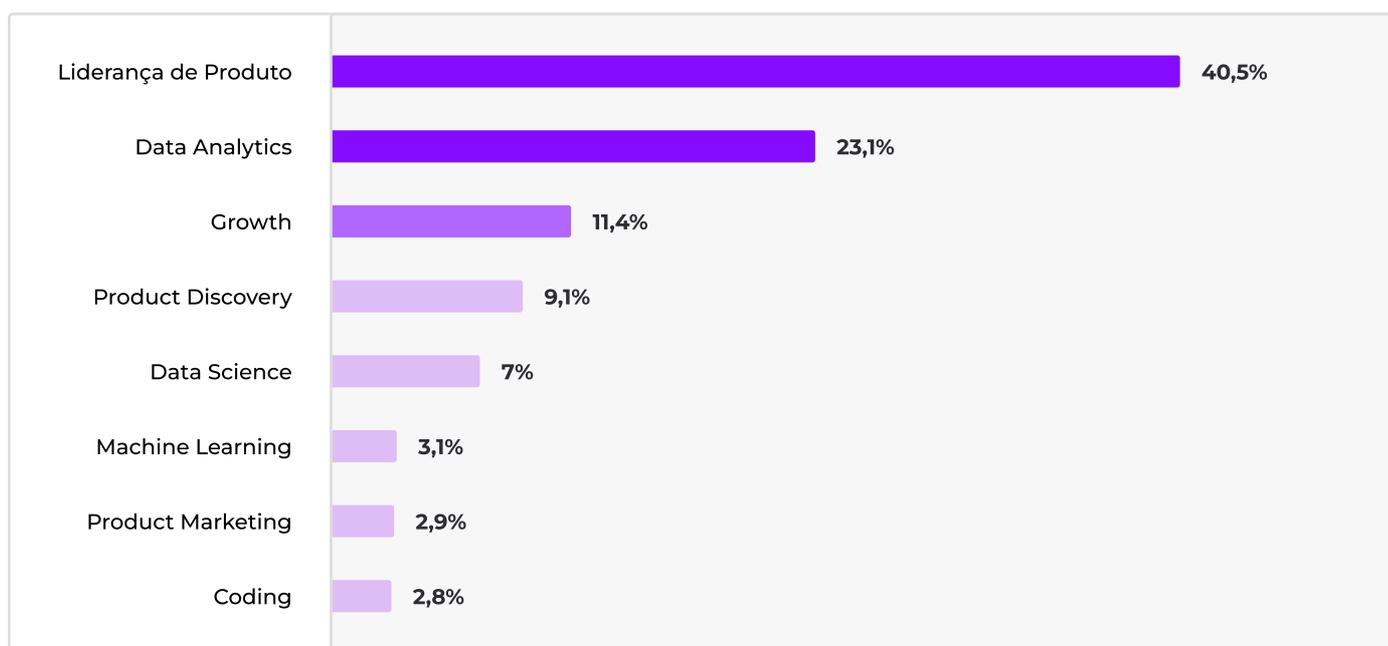
Habilidades para desenvolver nos próximos 2 anos

A procura por desenvolvimentos em habilidades de Liderança de Produto indica um amadurecimento desses profissionais, que cada vez mais estão priorizando *skills* de liderança e gestão de pessoas no lugar de especializações técnicas, como Product Discovery e Product Growth.

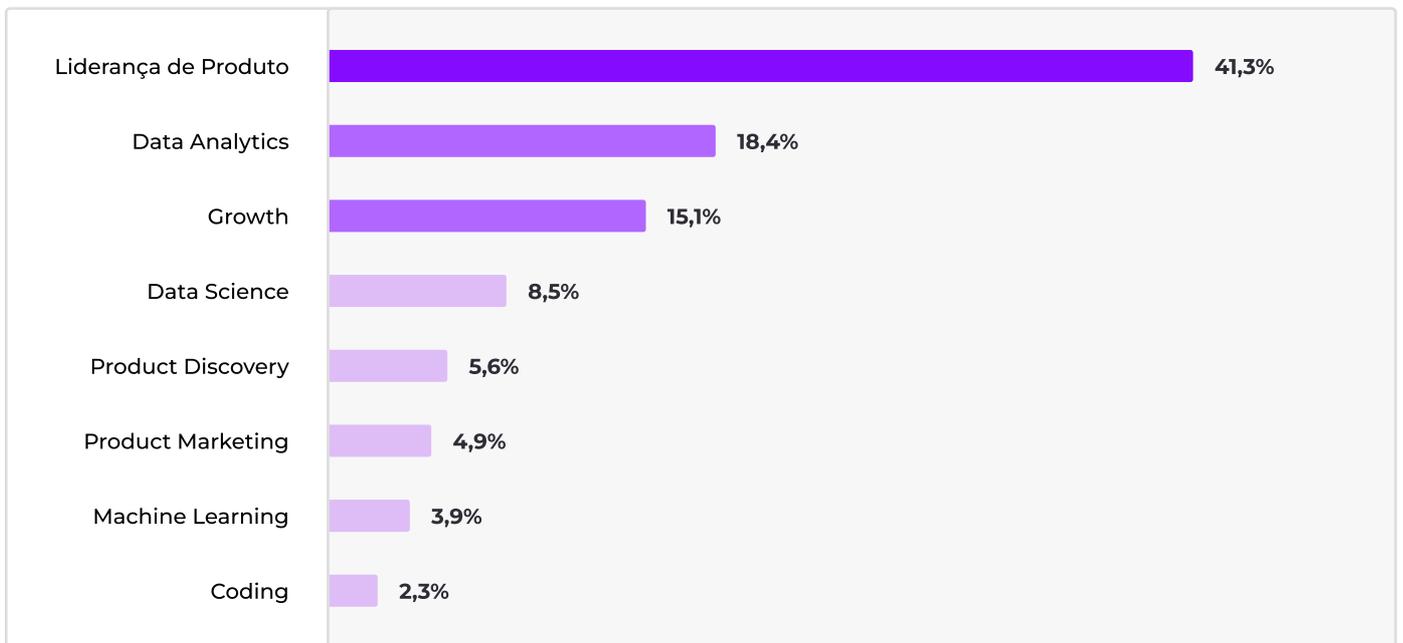
Geral



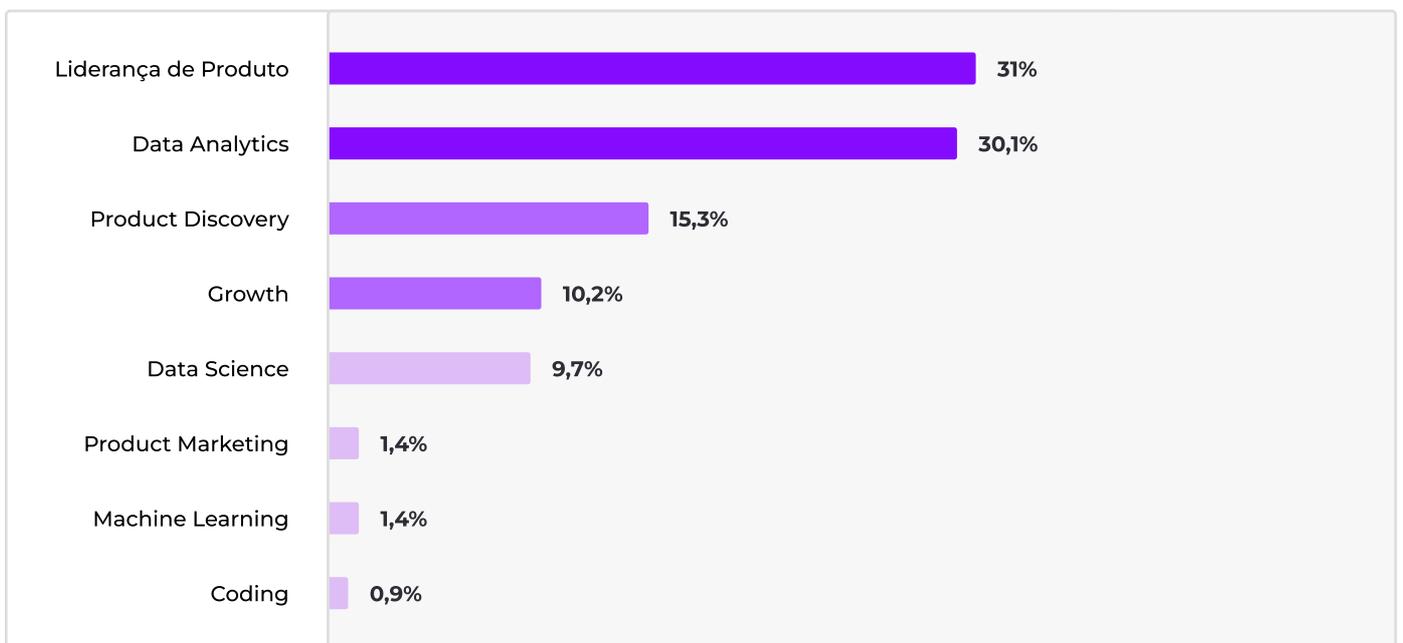
Product Managers



Liderança



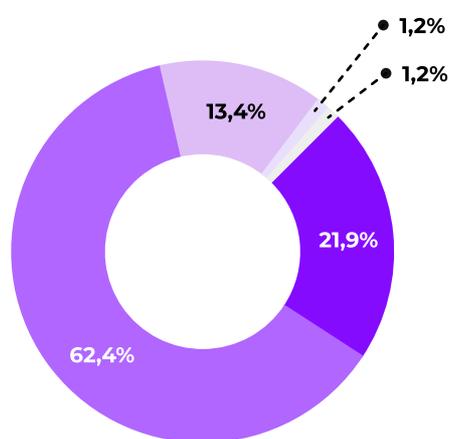
APM e Analistas



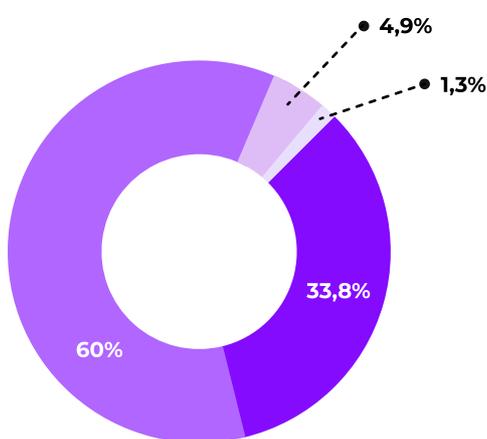
Estão prontos para enfrentar os desafios atuais?

Apesar das dificuldades e desafios do cotidiano, observa-se um cenário otimista quanto ao preparo dos profissionais de Produto para lidar com o dia a dia da área. Entre PMs, 62,4% se sentem razoavelmente prontos, e 21,9% muito prontos para lidar com os desafios. Entre líderes da área, os percentuais são 60% e 33,8%, respectivamente.

Product Managers



Liderança



- Muito
- Razoavelmente
- Pouco
- Muito pouco
- Preciso de ajuda, socorro!

/ Fechamento

A quantidade recorde de respondentes (mais de 2.000) que tivemos na nossa pesquisa mostra quão incrível é a área de Produto no Brasil. Poucas comunidades globais possuem esse nível de união e isso nos mostra o quanto estamos amadurecendo e nos tornando cada vez mais uma referência global.

Mesmo antes da pandemia, as equipes de Produto estavam começando a encontrar mais espaço nas empresas, e esse processo acelerou nos últimos dois anos. No entanto, ainda temos um grande desafio pela frente, que é mostrar, cada vez mais, o benefício de ter uma área de Produto forte e obcecada pelos clientes, que busca o equilíbrio entre os usuários e o negócio, mostrando cada vez mais alinhamento entre tecnologia e resultado.

Esperamos que esse material não apenas tenha dado visibilidade para quem está inserido no mercado de Produto brasileiro, mas também que ajude as empresas que estão começando a estruturar a área ou planejando como lidar com os desafios de 2023.

Como PM3, escola referência na educação em Product Management no Brasil, fazemos questão de manter a nossa promessa de ajudar a comunidade em todos os seus desafios, por meio de nossos cursos ([Product Management](#), [Product Leadership](#), [Product Analytics](#), [Product Discovery](#), [Product Growth](#) e [Product Marketing](#)) e de todas as atividades ao vivo, eventos e conteúdos aprofundados que desenvolvemos com cases reais e alinhados ao contexto brasileiro.

Agradecemos imensamente a todas as pessoas que responderam a pesquisa e nos deram feedbacks de melhorias para a próxima edição.

Esperamos que os *insights* sejam relevantes para evoluirmos cada vez mais. E te convidamos a compartilhá-los com a sua rede usando as imagens específicas que preparamos para isso - veja na página a seguir.

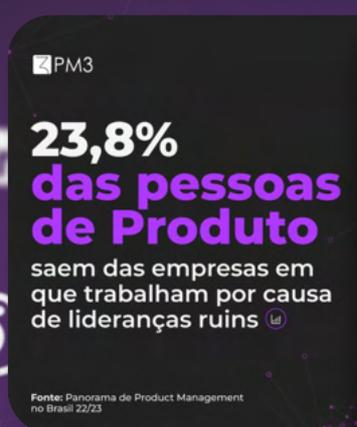


Com ♥,

Marcell Almeida - CEO & Co-founder

Compartilhe os principais insights do Panorama de Product Management no Brasil 2022-2023 nas redes sociais

[acesse as imagens aqui](#)



Nós sabemos que o Panorama de Product Management traz dados e informações que geram reflexões sobre melhorias no ecossistema de Tecnologia e Produto, e que muitos deles acabam virando tópico de conversas e discussões entre pessoas de Produto.

Para facilitar esse processo, nesta edição, nós elaboramos uma série de imagens para que você possa baixar e compartilhar os principais *insights* da pesquisa nas suas redes sociais, e com isso ajudar a construir também a sua autoridade em Produto.

- 1 Acesse a pasta pública;
- 2 Baixe em seu celular ou computador as imagens com os dados que mais te impactaram;
- 3 Compartilhe suas imagens favoritas no LinkedIn ou Instagram;
- 4 Marque a @cursospm3 nas suas postagens para que possamos acompanhar.

[acesse as imagens aqui](#)



 PM3