

GUIA DE FRAMEWORKS PARA PRODUCT MANAGERS



Por que esse e-book?

A jornada na área de gestão de produtos digitais pode ser extremamente desafiadora. O escopo do conhecimento necessário, para que uma pessoa tenha a sobriedade de executar o dia a dia é enorme, e poucos são os profissionais que terão todas as respostas para todas as perguntas, ou talvez todas as ferramentas para começar a responder qualquer questão.

Em um mercado em tão rápida ascensão, há logicamente uma corrida para encontrar, o mais rápido e eficientemente possível, as melhores soluções para os seus usuários. Logo, a busca por ferramentas e frameworks (para dar suporte a alguma decisão) acaba por ser cansativa, muito pelo fato destes recursos estarem espalhados em lugares diferentes - quando não sendo aplicados em contextos diferentes do nosso mercado.

Sendo assim, com intuito de ajudar estes eternos curiosos que são as pessoas que trabalham com

produtos digitais, a **Creditas**, a empresa que mudou as regras de como se faz empréstimo no país, também conhecida por ter um dos times mais customer/product-centric do país - e a PM3, a escola referência na educação em Product Management no Brasil, se reuniram para desenvolver este “Guia de Frameworks para Product Managers”, um verdadeiro cinto de utilidades para as diversas situações do dia a dia.

Com este material você terá nas mãos um conteúdo que vai do macro ao micro, de uma abordagem mais estratégica (que vê o negócio de forma holística); como também no detalhe, mostrando como priorizar demandas de forma mais eficiente, por exemplo.

Não importa se você tem um nível mais junior, pleno ou sênior na área de produtos digitais, a obsessão por resolver problemas é o imperativo para encontrar a melhor solução para os seus

usuários, sendo o conteúdo deste documento de extrema valia para qualquer momento da carreira. Ele será o seu guia para situações caóticas do dia a dia.

Independente da ferramenta ou framework que você for usar, profissionais de produto devem ter em mente a seguinte máxima: ame o problema e não a solução. Com isso em mente, você transformará cada página deste playbook em uma iniciativa de valor para os seus usuários e o negócio.

Um agradecimento final aos profissionais da Creditas, que se disponibilizaram de forma tão gentil, a produzir este documento sem precedentes no mercado brasileiro.

Boa leitura.

Bruno Coutinho - CMO & Co-founder na PM3
Marcell Almeida - CEO & Co-founder na PM3

4 Introdução

5 Product flow

9 O básico

10 Princípios de produto

13 Glossário básico

16 Autoavaliação usando a PMwheel

20 Contabilidade e finanças

25 Business e Lean Model Canvas

28 Mapeando oportunidades

29 Opportunity Assessment

33 Determinando o tamanho do mercado

40 Opportunity Solution Tree

47 Product Strategy Guide

53 Product discovery

54 Matriz CSD

57 Continuous Discovery

62 Processos do dia a dia

63 User Story Mapping

66 Escrevendo boas histórias

74 Press Release/FAQ

76 Tomadas de decisões

77 Rapid Framework

80 Rice Score

83 Métricas

84 Métricas de Produto

87 North Star Metric

91 Árvore de Métricas

94 Extras

95 PPM Canvas

97 Onde se aprofundar em produto

ÍNDICE

Product Flow

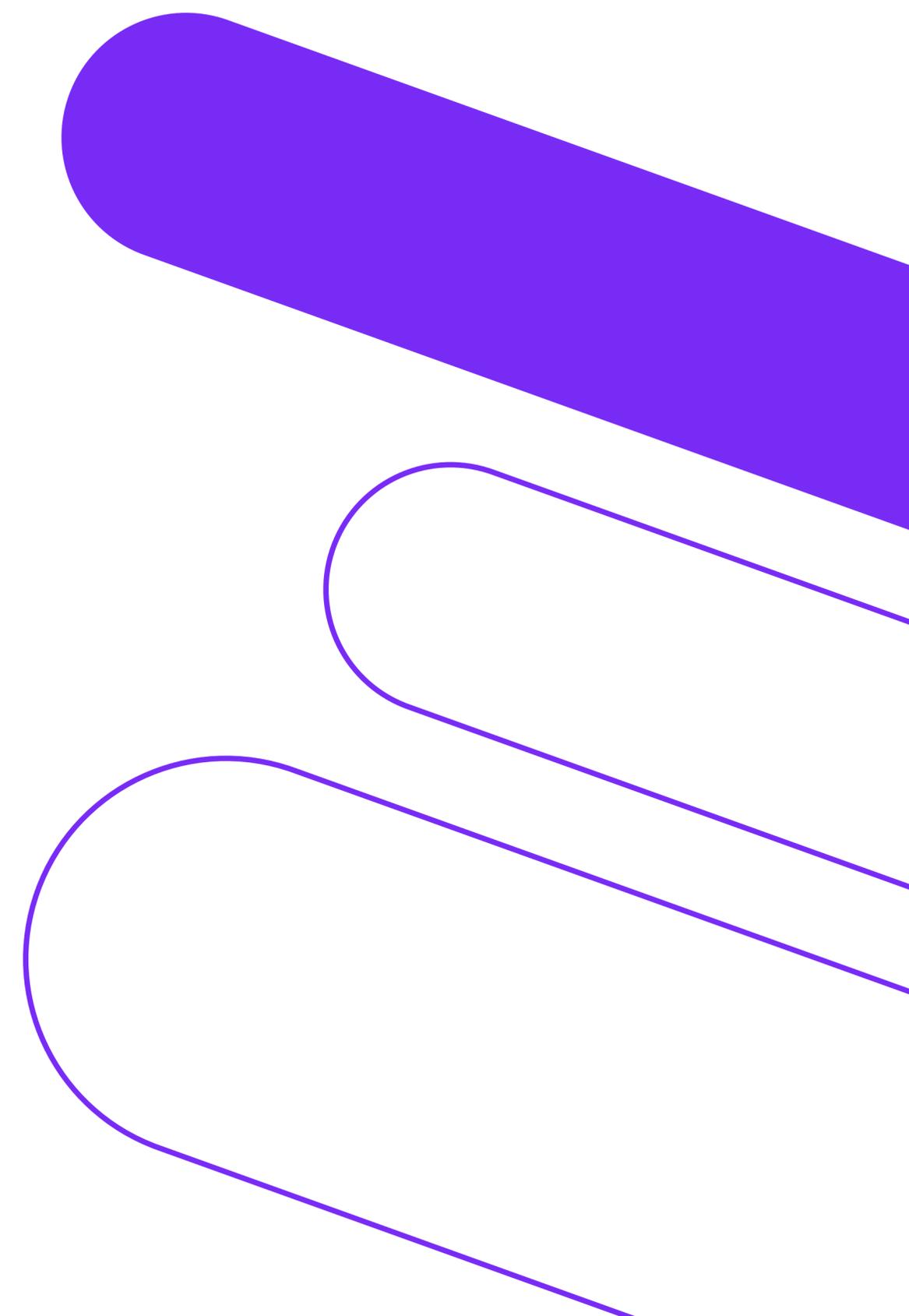
INTRODUÇÃO

Product Flow

Ferramentas para usar nas etapas



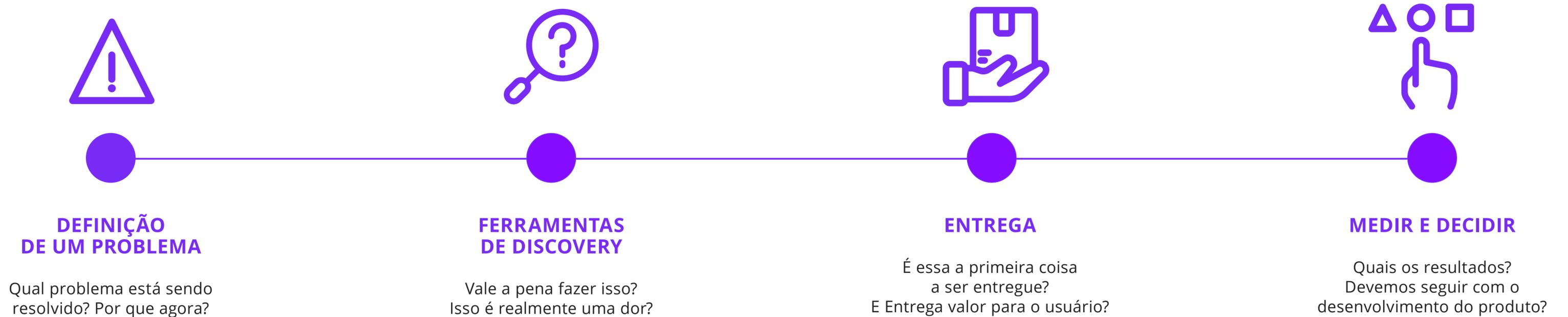
Autora: Fernanda Faria
Product Director | Creditas
[Linkedin](#)



A cada momento do Product Flow nos é exigido diferentes visões do mesmo contexto.

Dessa forma, é como se fôssemos criando uma linha de pensamento para contar uma história começando com o que é o problema que queremos resolver, aprofundando seu entendimento, fazendo entregas contínuas, medindo e decidindo para novas iterações.

Lembre-se um produto nunca está pronto.





Definição do Problema

Todo processo de produto parte de uma boa definição do problema, um bom entendimento do contexto onde está inserido, principalmente para poder compartilhar e trazer mais pessoas para a conversa em torno do problema e não da solução proposta.

- Matriz CSD;
- Árvore de Oportunidades;
- Análise dos dados;
- Benchmark;
- Observar como é utilizado o produto hoje;



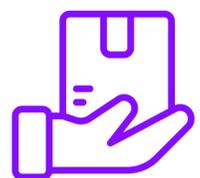
Ferramentas de Discovery

As ferramentas servem para aprofundar no conhecimento e exploração do problema definido.

Ex: Uma pessoa tem dificuldade para encontrar o carro que deseja - Pode fazer um blueprint da jornada e pesquisa qualitativa para explorar melhor os principais pontos de dor.

Dessa forma, consegue ter mais clareza de oportunidades para resolver dores que são básicas ou encantar os clientes dependendo da estratégia de produto.

- Teste de usabilidade;
- Pesquisa quantitativa;
- Pesquisa qualitativa;
- Blueprints e jornadas
- Personas;
- Workshops;



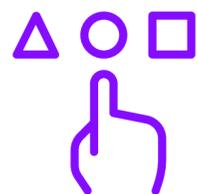
Entrega

Quando falamos da entrega, precisamos ter em mente que um produto nunca está pronto, está sempre em construção e por isso, precisa de muita iteração.

Imagina que você fez um protótipo, validou com um grupo, fez ajustes e depois lançou um MVP. A partir daí terá mais insights e assim poderá melhorar o produto.

Uma boa forma de pensar um produto é como ter entregas incrementais com aprendizados.

- Protótipo;
- Visual Design;
- Flow de navegação;
- Interação;
- MVP/MLP (Mínima entrega para validação);



Medir e Decidir

Como falamos no anterior sobre entregas incrementais, sempre que olhamos novos dados, interações e informações de como uma pessoa está utilizando o produto temos oportunidades para iterar e melhorar.

Por isso, é importante ter métricas para medir sucesso e observar ao máximo como a pessoa interage com o produto, dessa forma você poderá criar experiências cada vez melhores.

- Analytics;
- Hotjar ;
- NPS;
- KPIs;
- AB Testing;
- Entrevistas qualitativas;

Um bom product Flow feito continuamente ajuda a contar a história do produto continuamente, servindo também como um bom instrumento para comunicação com Stakeholders.

Quando constrói um racional é mais fácil explicar o porquê de cada decisão no produto foi tomada.

Às vezes, mudar a perspectiva é mais poderoso do que ser inteligente.



Pro tip: Veja o [Kit de ferramentas para Product Managers da PM3](#)

Princípios de produto

Glossário básico

Autoavaliação usando a PMwheel

Contabilidade e finanças

Business e Lean Model Canvas

O BÁSICO

Princípios de Produto

Saiba qual é a importância de possuir princípios de Produto no seu time e como realizar a idealização deles.



Autora: Karen Sagaz

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

O que são os Princípios de Produto?

Os princípios são como o DNA do Produto, eles são valores fundamentais que orientam cada ação e decisão que o time faz, funcionam como um guia, que garante que o time se alinhe aos ideais que eles definiram.

Por que definir os princípios de produto no meu time?

Para manter a consistência nas tomadas de decisão do seu produto, gerar alinhamento entre todas as pessoas do time e para ter um objetivo claro pois, os princípios de produto devem guiar tudo que o time de produto faz.

O que não são princípios de produto?

Um erro comum é confundir a missão, a visão do produto e as metas da empresa com os princípios do produto. Embora algumas empresas centradas no produto possam incorporar princípios de produto em sua missão, eles não são a mesma coisa. Um princípio de produto nunca é “alcançado”. Existe como um guia sempre presente, orientando as decisões.

BOAS PRÁTICAS PARA IDEALIZAÇÃO DE PRINCÍPIOS

Como idealizar princípios de produto no meu time?

Para criar princípios de produto que guiam as decisões do time de produto, é importante seguir boas práticas, por exemplo:

SIMPLES E MEMORÁVEIS

Devem ser fáceis de se lembrar no dia a dia para auxiliar nas tomadas de decisões relacionadas ao produto.

PRIORIZAÇÃO

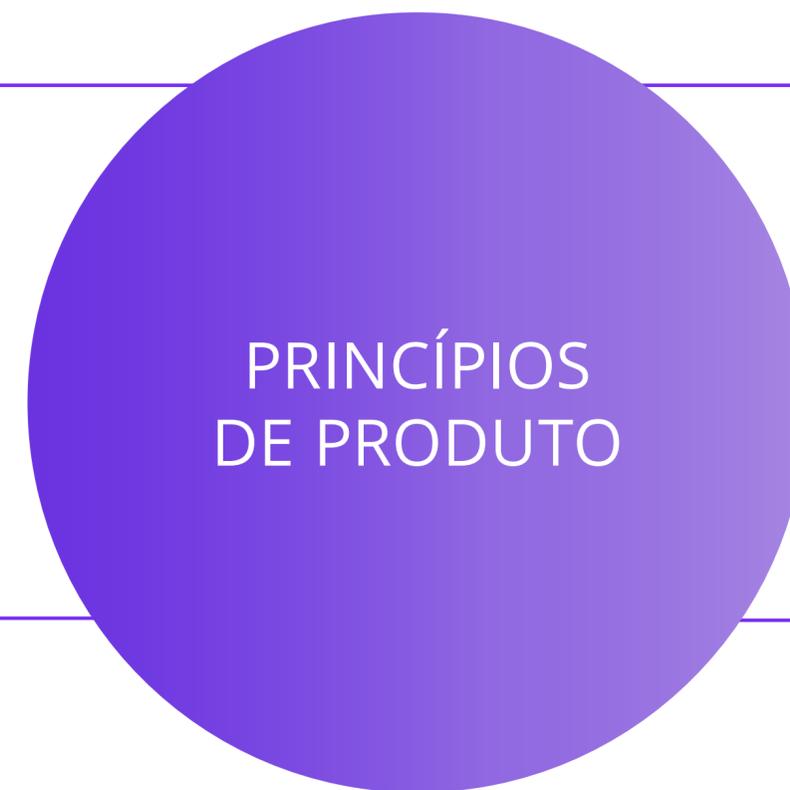
Um princípio de produto deve ajudar nesse esforço de priorização. Eles devem definir claramente o que é mais importante.

RELEVANTES

Os princípios devem ser atualizados conforme a estratégia ou visão de empresa muda.

EMOCIONAIS

Os princípios precisam se conectar com você e sua equipe e gerar inspiração para criar melhores outcomes.



EXEMPLOS DE PRINCÍPIOS DE PRODUTO

Apresento os três princípios de produto da empresa Intercom que simbolizam o que é mais importante para a empresa:

1. *Start with the problem* (Comece pelo problema)

Comece entendendo profundamente o problema que estamos resolvendo. Evolua continuamente esse entendimento e volte persistentemente a ele para garantir que você não tenha desviado do foco.

2. *Think big, start small* (Pense grande, comece pequeno)

Pense ambiciosamente, mas saiba que grandes coisas têm pequenos começos. Sempre tente encontrar a menor solução coerente. Começar pequeno permite que você envie mais cedo.

3. *Ship to learn* (Lançar para aprender)

Quanto antes você lançar, mais cedo receberá feedback sobre suas suposições e sua solução, para que possa aprender rapidamente se estiver tendo impacto. O lançamento é mais o começo do que o fim.

Glossário básico

As abreviações e conceitos do dia-a-dia de produto que você precisa saber



Autora: Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

AGILE

A metodologia Agile surgiu a partir da divulgação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software. Esse manifesto é composto por um conjunto de fundamentos desenvolvidos para tornar a criação de sistemas e softwares mais rápida e eficiente.

API

API é um conjunto de definições e padrões determinados por um software como forma de facilitar comunicação entre sistemas, possibilitando a integração para a utilização das suas funcionalidades por outros aplicativos.

BENCHMARKING

O benchmarking nada mais é do que uma pesquisa de produtos que resolvem a mesma dor de mercado que o seu, nesta investigação procuramos entender como os concorrentes atuam, seus diferenciais, serviços e fazer uma comparação.

BUG

É uma expressão que define um defeito, falha ou erro no código do software que gera problema no seu funcionamento.

FEATURE

De maneira simplificada é uma funcionalidade do produto.

KPI

É o conjunto de métricas mais importantes quando falamos de avaliar a performance do produto, varia de empresa para empresa e de produto para produto.

MARKET SHARE

Se refere ao grau de participação de uma empresa no mercado que atua, é a fração do mercado controlada por ela.

MVP

O Mínimo Produto Viável (sigla MVP em inglês) é uma versão do produto lançada com objetivo de coletar feedback rápido e aprender rápido, por isso não é uma versão muito robusta e completa da solução, tendo apenas o suficiente para entregar valor para o cliente e testar a aceitação do mercado.

OKR

É uma metodologia de gestão de resultados que surgiu na Google em 1999. Tem duas partes essenciais: objetivos e os resultados-chave. O objetivo é o resultado qualitativo a ser atingido, enquanto os resultados-chave (ou KR's) são resultados quantitativos e a forma de medir o progresso do objetivo.

ONBOARDING

Se refere à um processo planejado para guiar o seu novo usuário pelo produto de forma fácil e objetiva. A intenção do onboarding é retirar possíveis atritos ou barreiras de uso do produto e ajudar o usuário a alcançar o sucesso inicial e vivenciar a proposta de valor.

PRODUCT MARKET-FIT

É quando você tem o produto certo na hora certa para um mercado que está procurando uma solução para o problema que você se propõe a resolver.

RELEASE

É um pacote de entregáveis que geram valor para os usuários que tiverem acesso ao resultado da sua entrega.

ROADMAP

É uma declaração de intenção e direção de ações de desenvolvimento do produto, geralmente focada em objetivos de curto e longo prazo. É uma excelente ferramenta de comunicação estratégica.

STAKEHOLDER

São pessoas que de alguma forma apostam no produto/projeto, podem ser internos, como os colaboradores e donos da empresa, ou externos, como os clientes, fornecedores, governo e parceiros.

UX

Área do conhecimento que cuida diretamente da experiência do usuário em um produto ou serviço. Esse profissional pode cuidar da interface digital, bem como liderar processos de Discovery, se dedicar à pesquisa, projetar os pontos de melhoria da experiência, entre várias outras funções!

Para ver exemplos de aplicação e maiores explicações sobre estes e outros verbetes acesse o [Glossário de Produto da PM3](#)

Autoavaliação usando a PMwheel



Autor: Gabriel Werlich

Founder | Product Fast Track

[Linkedin](#)

Autodesenvolvimento

Aprender algo novo não significa chegar a algum lugar ou ser como alguém. Aprender algo novo é sobre explorar o desconhecido do seu jeito e da sua maneira.

1. RUBRICA

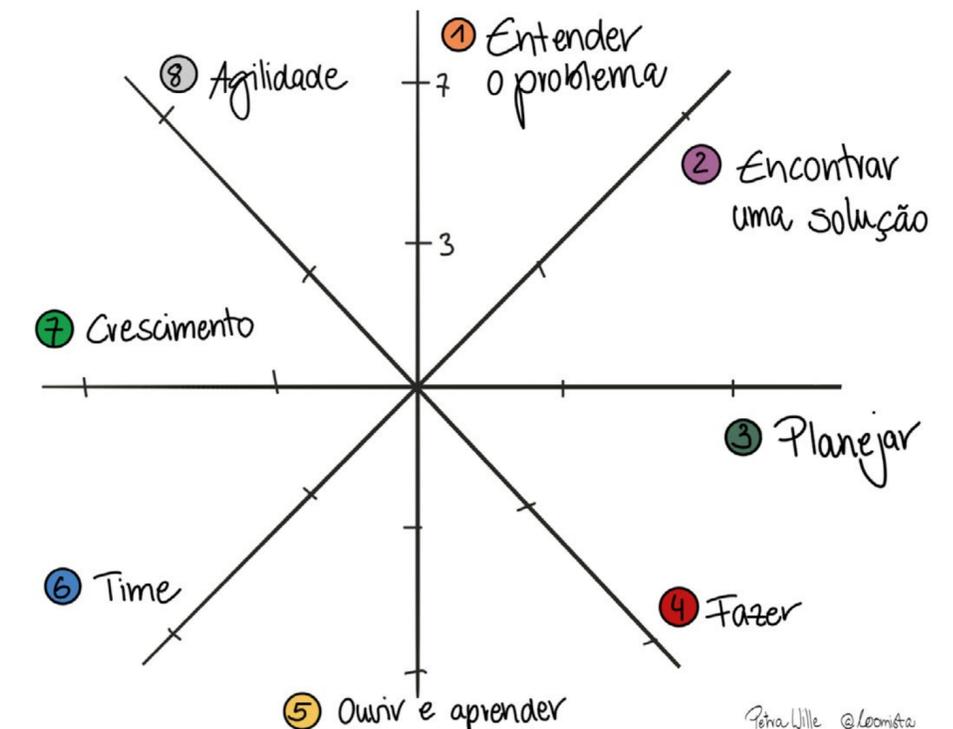
Um dos primeiros passos do desenvolvimento é a avaliação.

Às vezes nós sabemos exatamente quais são os nossos pontos de melhoria, pois isso apareceu em algum feedback ou nós mesmos sentimos uma falta.

Outras vezes precisamos de uma rubrica, que é um conjunto de pontos que podemos usar para entender o que seria nosso ideal.

Existem várias rubricas na internet, existem em artigos no Medium, existe uma no Blog do Marty Cagan, não faltam opções. Minha preferida é a PMwheel da Petra Wille - que vou usar nesse exemplo.

Se seu líder ou empresa já possuem uma rubrica própria, é recomendado usar a existente, a não ser claro, que ela não seja relacionada a produto.



2. AUTOAVALIAÇÃO

Use os critérios da rubrica pra se avaliar. A PM-Wheel estabelece perguntas realmente práticas para não esquecer dos detalhes.

Mas, existem dicas:

Pense em outras pessoas que fazem bem aquilo, ou não tão bem. Use isso para se avaliar.

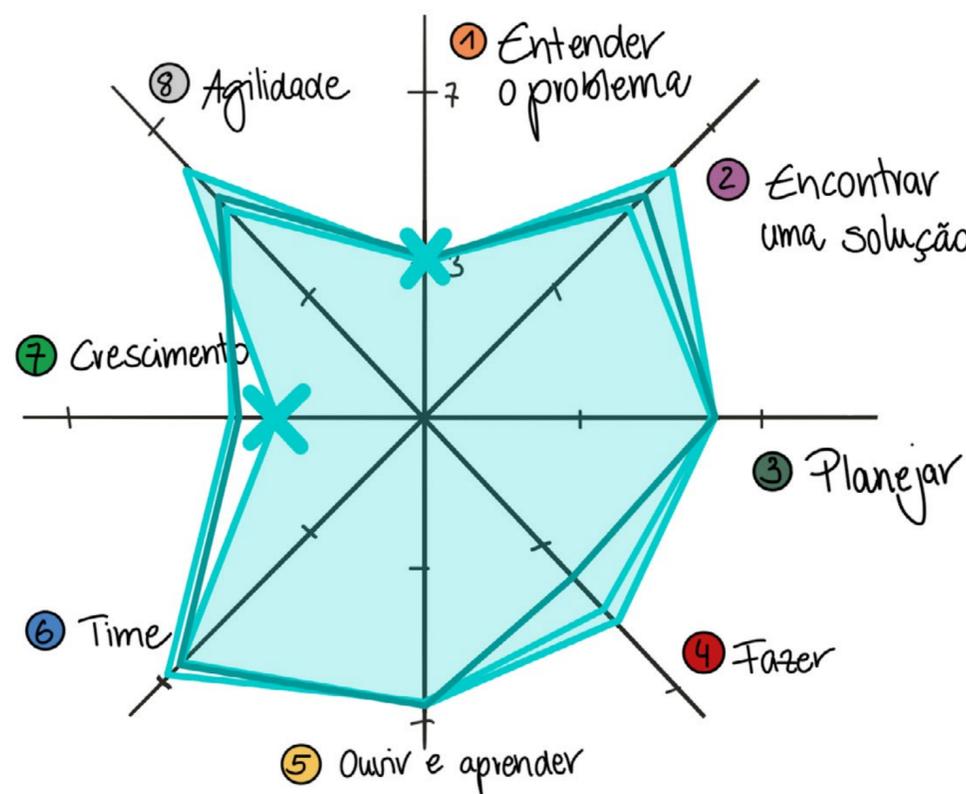
Faça num momento de honestidade, não num momento de “baixa” nem de “alta”.

Às vezes você vai se dar uma nota baixa em algum critério, mas não necessariamente ele é importante na posição/contexto onde você trabalha.

3. MAIS AVALIAÇÕES

Peça que outras pessoas te avaliem. Não importa o formato (questionário, 1-1, por escrito), mas que usem a rubrica como base.

Ignore os pontos que não fazem sentido.



4. ESCOLHA O SEU FOCO

Priorize como você priorizaria seu produto :) O que é realmente importante você desenvolver. Tal como os produtos, os critérios de cada PM vão ser diferentes.

Algumas perguntas bacanas para se fazer:

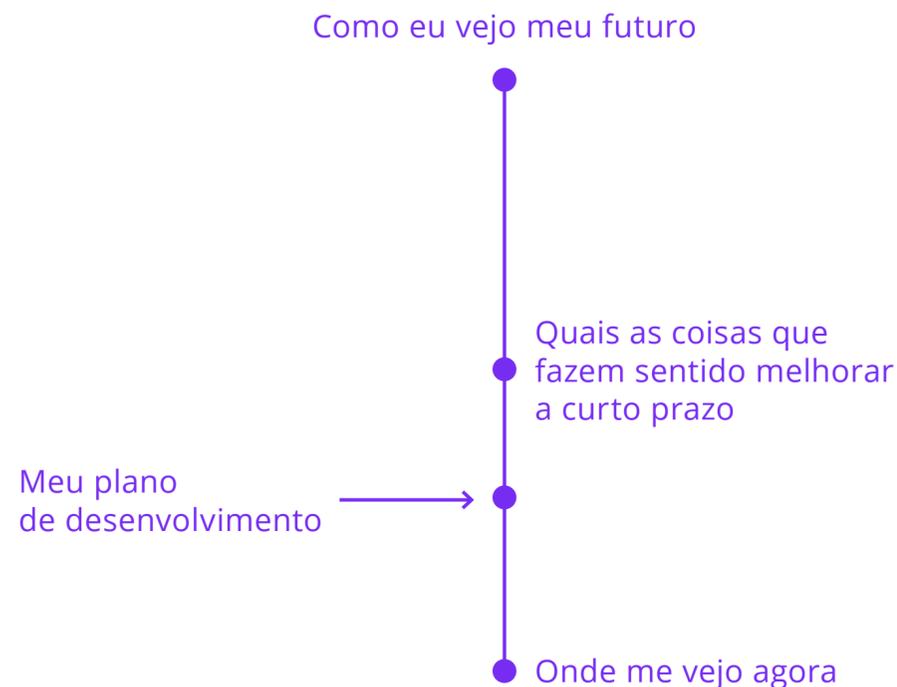
- O que estou buscando a longo prazo?
- Onde me vejo daqui a alguns anos?
- Qual habilidade que não tenho que mais faz falta no dia-a-dia?
- Qual habilidade que me ajudaria a ter mais impacto no produto?
- Quais são as maiores queixas das pessoas ao meu redor?

5. PINTE SEU FUTURO

Essa etapa é muito subestimada.

Com as perguntas sobre seu futuro e o que quer construir, cruzando com os pontos de melhoria que escolheu temos uma figura do seu eu ideal.

Imagine como é esse mundo onde você domina essa habilidade, como as pessoas reagem a isso, como você se sente com essa evolução.



6. O PLANO

A partir da pintura do futuro criamos uma imagem de ideal de longo prazo.

Agora é hora de fazer acontecer com pequenas ações. Colocando em prática e medindo resultado.

Aqui me refiro mais uma vez a um material que conheci através da Petra Wille, o canvas do Eu Futuro.

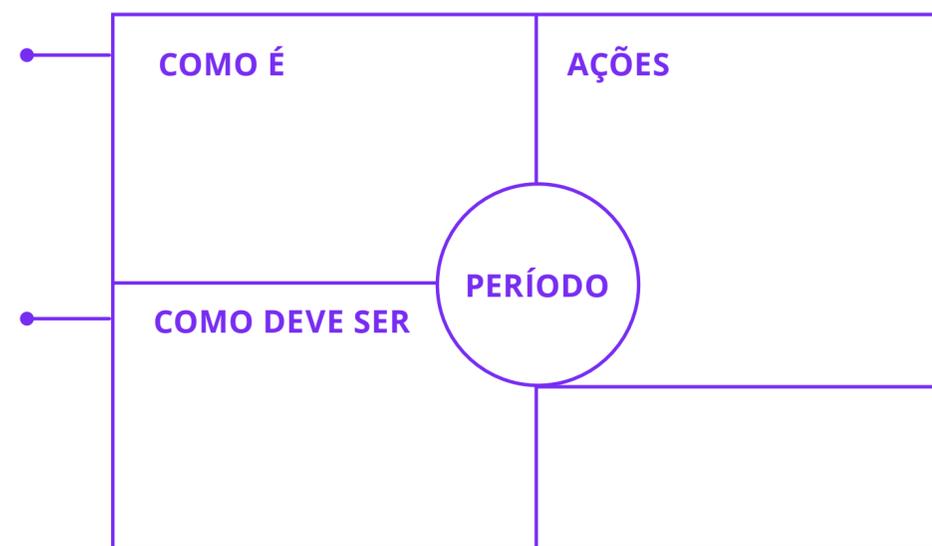
DICAS PRÁTICAS DE AÇÕES:

- Evite livros e cursos, eles são materiais que trazem o "como" para as ações, mas não são as ações em si.
- Marque tempo na agenda para revisitar e refletir se as ações ainda fazem sentido.
- Peça para que alguém te acompanhe na jornada, recorra a essa pessoa para feedbacks constantes sobre as ações.
- Busque criar gatilhos para as ações. "Quando acontecer..." ou "Ao começar..." são bons exemplos.

FOQUE EM COMPORTAMENTOS PRÁTICOS DE HOJE
Exemplo: Durante as reuniões de criação de solução eu não participo, pois tenho receio de falar algo que não seja tecnicamente viável.

IMAGINE O COMPORTAMENTO OU RESULTADO NOVO:
Exemplo: Saio da reunião sabendo que consegui passar minhas ideias e que o time avaliará corretamente.

EU FUTURO



AÇÕES QUE TE LEVAM DO "COMO É" PARA O "COMO DEVE SER"

Pense em coisas menores e acionáveis.
Exemplo: Antes das reuniões de solução, eu deixo claro que não avaliei minhas ideias tecnicamente. Converso com alguém de Dev para entender se o que falarei faz sentido.

MELHOR PERÍODO PARA MUDAR E VER IMPACTO

Use períodos longos o suficiente para provocar mudança!

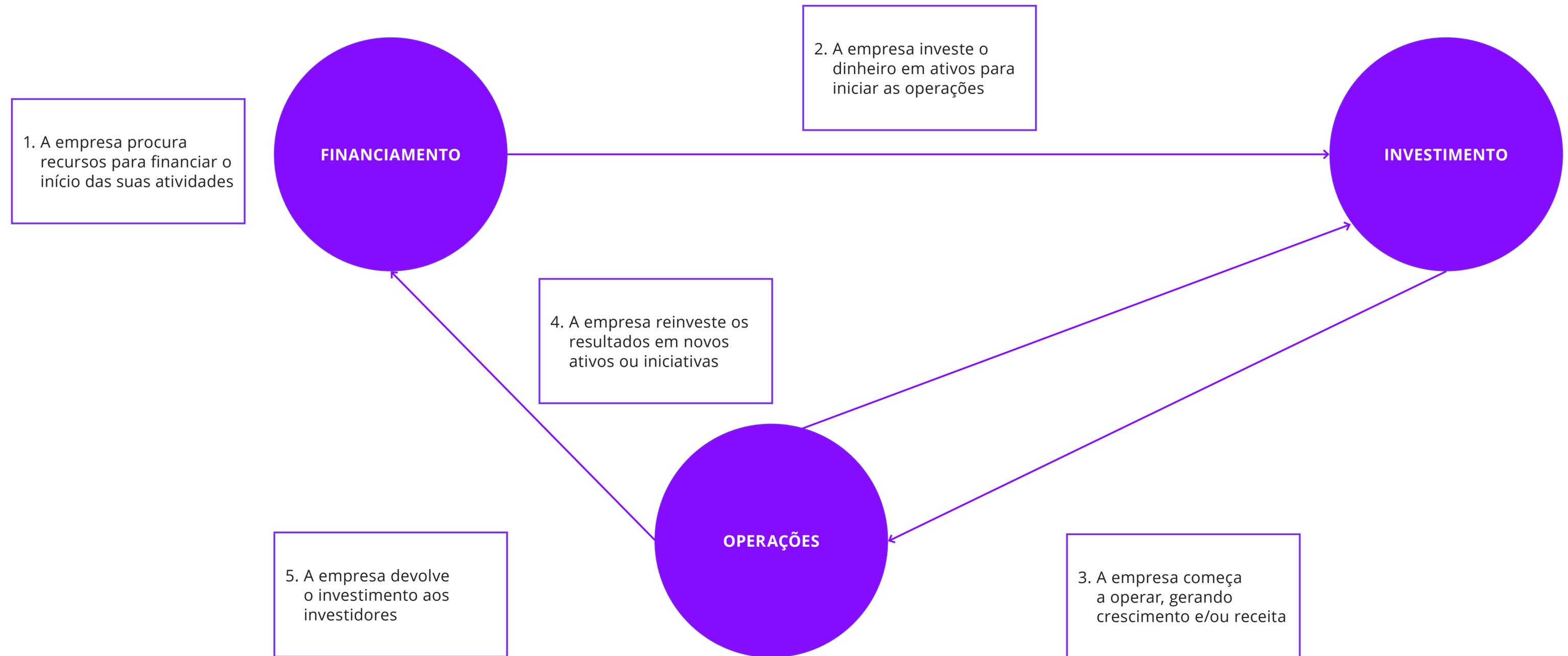
Contabilidade e Finanças

Toda pessoa que trabalha com produto deve conhecer o básico de contabilidade e finanças: "a linguagem dos negócios"



Autor: Tomás Dias
Product Director | Creditas
[Linkedin](#)

CICLO DE VIDA DO NEGÓCIO



Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

P&L (em milhares \$)	2018	2019	2020	
Vendas	49.296	97.113	113.622	
CMV	28.872	44.789	59.197	
Receita bruta	20.424	52.325	54.425	Custo das mercadorias vendidas - Todos os custos envolvidos em gerar a receita de vendas
Despesas de Salário	2.758	5.157	6.653	
Despesas de Mkt	8.100	15.147	19.540	
SG&A	4.320	8.078	10.421	
OPEX	15.178	28.383	36.614	Despesas operacionais - Todas as despesas relacionadas com a operação da empresa, às vezes resumidos no SG&A - Sales, General and Administrative
LAJIDA (EBITDA)	5.246	23.942	17.811	
Depreciação	445	712	1.139	
LAJI (EBIT)	4.801	23.230	16.672	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA em inglês), também chamada de "resultados operacionais", é uma métrica importante para mostrar o quão boa a empresa é em "gerar caixa"
Despesas Financeiras	345	345	345	
LAI (EBT)	4.456	22.885	16.327	
Impostos (30%)	1.337	6.865	4.898	
Lucro Líquido	3.119	16.019	11.429	Depreciação e amortização dos ativos fixos
% Receita Bruta	41,43%	53,88%	47,90%	
% OPEX	30,79%	29,23%	32,22%	Resultados financeiros, de investimentos ou empréstimos
% LAJIDA	10,64%	24,65%	15,68%	
Crescimento anual		97,00%	17,00%	Resultado líquido no período
ROS (return on sales)	6,33%	16,50%	10,06%	

PARA START-UPS E SCALE-UPS

P&L (em milhares \$)	2018
Vendas	49.296
CMV	28.872
Receita bruta	20.424
Despesas de Salários	2.758
Despesas de Mkt	8.100
SG&A	4.320
OPEX	15.178
LAJIDA (EBITDA)	5.246
Depreciação	445
LAJI (EBIT)	4.801
Despesas Financeiras	345
LAI (EBT)	4.456

Foco em crescimento no topo

- KPIs
- Receita
- Crescimento
- Leads

EMPRESAS PRE-IPO

P&L (em milhares \$)	2018
Vendas	49.296
CMV	28.872
Receita bruta	20.424
Despesas de Salários	2.758
Despesas de Mkt	8.100
SG&A	4.320
OPEX	15.178
LAJIDA (EBITDA)	5.246
Depreciação	445
LAJI (EBIT)	4.801
Despesas Financeiras	345
LAI (EBT)	4.456

Foco em crescimento no topo (mesmos KPIs) e Eficiências operacional

- KPIs
- CAC
- LTV
- Eficiência de SG&A

VP - VALOR PRESENTE

Para conseguir avaliar o valor de um pagamento feito o futuro e comparar ele com o valor em um outro período, normalmente no presente, usamos a análise de Valor Presente:

A taxa utilizada normalmente depende do negócio e é composta por duas partes:

- Taxa livre de risco, normalmente a taxa onde a empresa conseguiria fazer dinheiro sem risco nenhum, como a taxa SELIC no Brasil
- Taxa de prêmio, um aumento na taxa definido pela análise de risco do projeto

$$PV = FV \frac{1}{(1 + r)^n}$$

PV = present value

FV = future value

r = rate of return

VPL - VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Uma iniciativa consegue ser medida pelos seu fluxo de caixa futuro. Somando o valor presente de cada entrada ou saída de dinheiro conseguimos medir o impacto do projeto, e subtraindo o investimento inicial, conseguimos definir o "Valor Presente Líquido" como "o valor de hoje do fluxo de caixa previsto menos o valor do investimento"

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1 + i)^t}$$

where:

R_t = Net cash inflow-outflows during a single period t

i = Discount rate or return that could be earned in alternative investments

t = Number of timer periods

TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO

Se quiséssemos descobrir qual seria a taxa que daria um retorno zero para um projeto ou investimento, poderíamos usar a análise de VPL, colocar o seu valor como zero, e calcular a taxa que resolveria a equação. Essa taxa é chamada de "Taxa Interna de Retorno" ou "Internal Return Rate" em inglês.

Por exemplo, se você entender um empréstimo como uma sequência de pagamentos com um fluxo de caixa inicial (desembolso do empréstimo), você poderia calcular a taxa interna de retorno deste empréstimo e entender se é um bom investimento comparado com outras alternativas de risco parecido.

Exemplo

Empréstimo de R\$ 30.000 com juros mensal de 2,83% por mês daria um pagamento mensal de R\$ 1.339,98, e a TIR seria a própria taxa do empréstimo, de 2,83%. Mas se a pessoa que tomou o empréstimo pagar pelos primeiros 11 meses e decidir quitar o empréstimo em uma parcela única de R\$23.774,90, a TIR seria de 2,65%.

Business e Lean Model Canvas

*Ferramenta de gerenciamento
estratégico*



Autora: Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

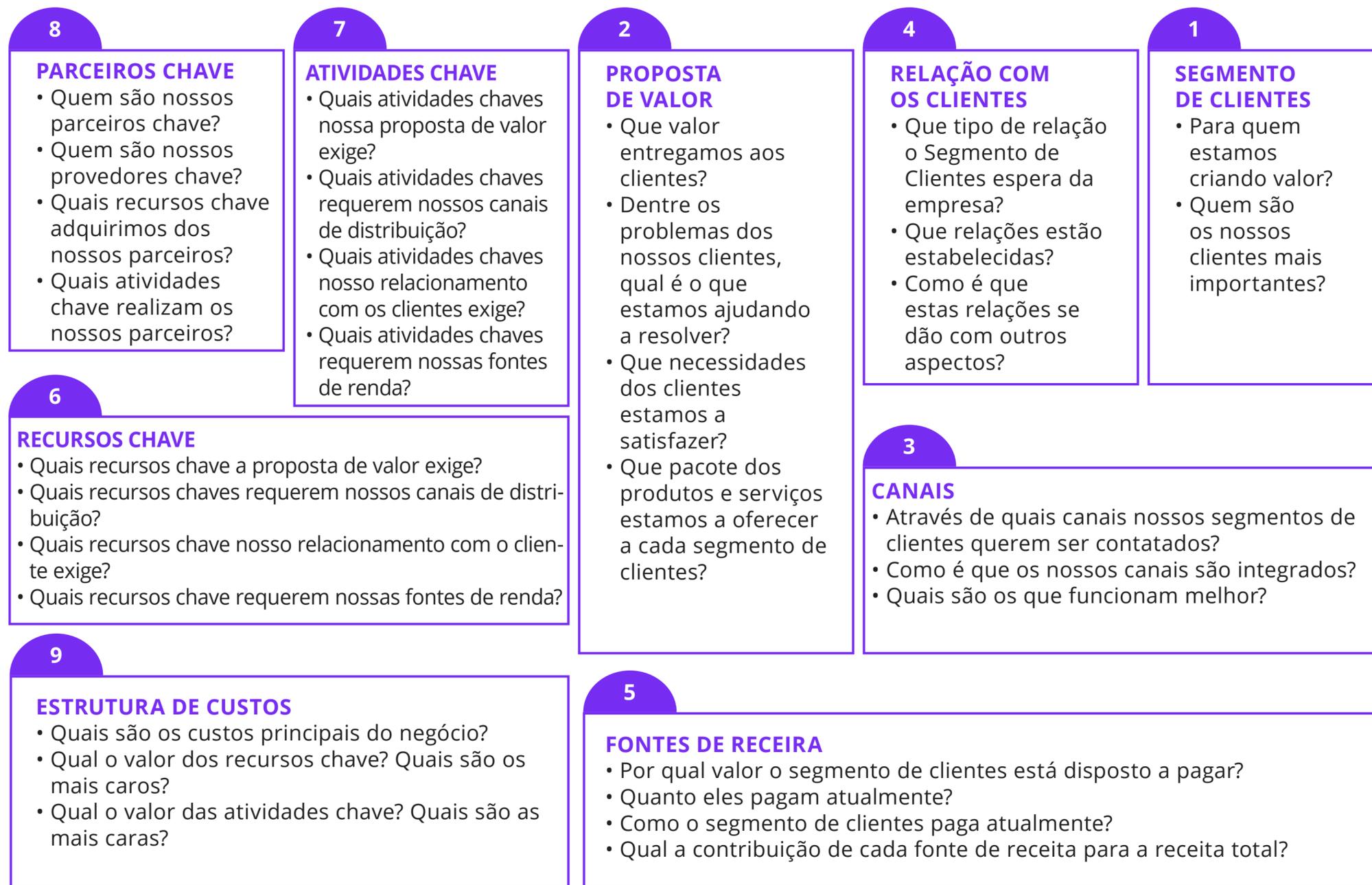
[Linkedin](#)

O Business Model Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que te permite mapear todas as necessidades do seu negócio, além de auxiliar no desenvolvimento de novos negócios. O BMC é um conjunto de 9 blocos. As ideias representadas em cada um formam a conceitualização do seu modelo de negócio, ou seja, a forma como você irá operar e gerar valor ao mercado, definindo seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado.

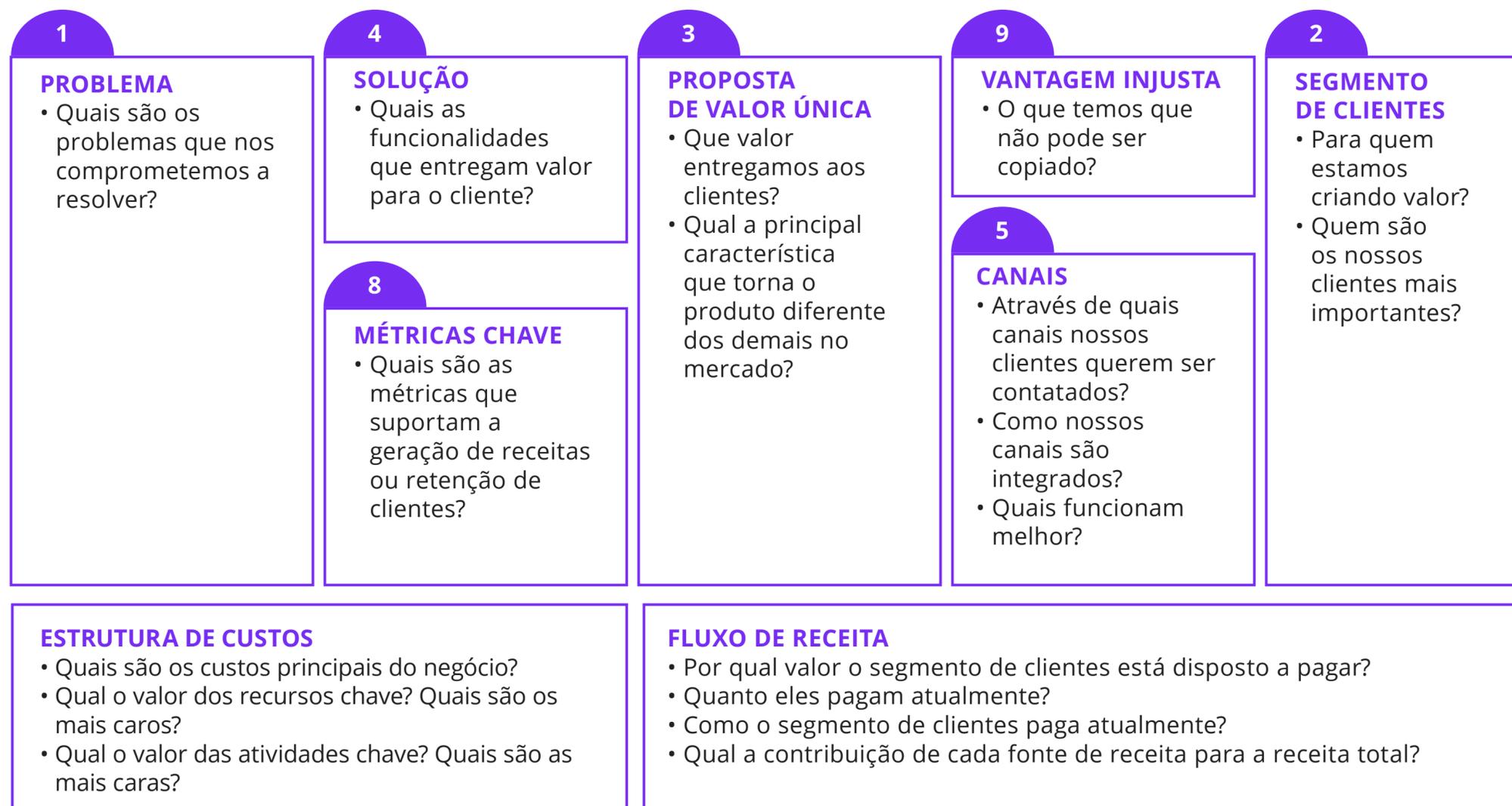
1. SEGMENTO DE CLIENTES
2. PROPOSTA DE VALOR
3. CANAIS
4. RELAÇÃO COM CLIENTES
5. FONTES DE RECEITA
6. RECURSOS CHAVE
7. ATIVIDADES CHAVE
8. PARCEIROS CHAVE
9. ESTRUTURA DE CUSTO

Apesar de no canvas essa ser a ordem apresentada, essa não é a ordem recomendada para preencher e organizar o pensamento.

BUSINESS MODEL CANVAS



LEAN MODEL CANVAS



PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE BUSINESS E LEAN MODEL CANVAS

1. Aplicação

O Business Model Canvas é mais indicado para empresas já estabelecidas no mercado buscando novas formas de inovação. Já o Lean Canvas é indicado para Startups que ainda não definiram seu modelo de negócios e não tem todas as hipóteses validadas.

2. Mudanças nos blocos

PROBLEMA no lugar de PARCERIAS-CHAVE, SOLUÇÃO no lugar de ATIVIDADES-CHAVE, MÉTRICAS-CHAVE no lugar de RECURSOS-CHAVE, VANTAGEM INJUSTA no lugar de RELACIONAMENTO.

As ferramentas, apesar de muito objetivas e visuais, podem ser complicadas de preencher, por isso é recomendada uma ordem (como mostram os números nas imagens) para te ajudar na estruturação do raciocínio.

O Lean Model Canvas é uma ferramenta baseada no Business Model Canvas, porém substitui 4 dos 9 blocos originais para abordar aspectos presentes na criação de Startups.

Opportunity Assessment

Determinando o tamanho do mercado

Opportunity Solution Tree

Product Strategy Guide

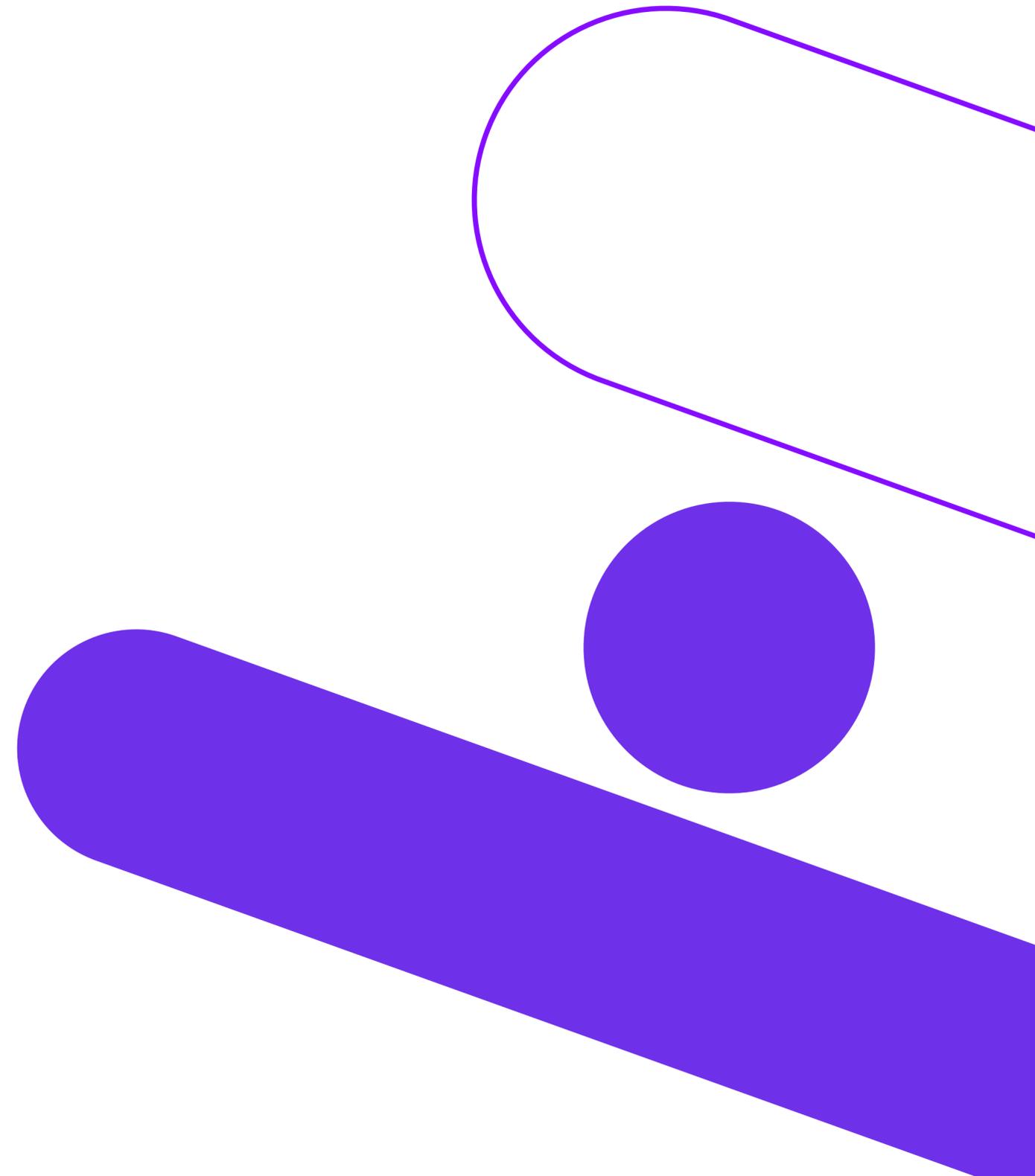
MAPEANDO OPORTUNIDADES

Opportunity Assessment

Avalie as oportunidades para compará-las a partir dos mesmos critérios.



Autor: Raphael Farinazzo
Founder | Product Fast Track
[Linkedin](#)



AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Como quase toda ferramenta, a **“Avaliação de Oportunidades”** também pode ser usada para finalidades distintas, e também pode ser um “documento vivo”.

- **Se você tem várias oportunidades em sua árvore ou roadmap e a priorização entre elas não é tão óbvia**, este artefato pode ajudar você a identificar quais são as oportunidades mais promissoras por onde vale a pena começar um discovery mais objetivo.
- **Se o simples título ou “enunciado” da oportunidade não é tão simples para entender sua profundidade** (ou seja, quase sempre) uma avaliação mais completa, ou pelo menos a documentação daquilo que você já sabe sobre ela, vai ajudar a entender do que se trata essa oportunidade e como ela pode ser aproveitada.
- **Se você está diante de uma grande oportunidade que tem tudo a ver com as prioridades estratégicas da empresa**, este artefato vai

ajudar você a entender, no detalhe, os fatores mais críticos para que a oportunidade seja realmente aproveitada, sem se perder em detalhes irrelevantes.

A proposta original é do Marty Cagan, que apresenta duas variações possíveis deste artefato no livro Inspired (em versão mais enxuta) e em seu blog (versão mais extensa, com mais perguntas). De qualquer forma, é importante entender que o propósito é ser um documento mestre onde reunimos tudo que sabemos sobre uma oportunidade do roadmap para, ao final, decidir se ela vale a pena ser explorada ou não.

COMECE ESCRIVENDO RAPIDAMENTE ALGO ASSIM:

1. Objetivo de Negócio

Que objetivo estratégico da empresa esta oportunidade ajuda a atingir?

2. Resultados esperados

Que métrica(s) esperamos impactar e que número, uma vez atingido, nos dirá que fizemos um bom trabalho aproveitando esta oportunidade?

3. Problema do Cliente

Como tornaremos a vida do nosso cliente melhor aproveitando essa oportunidade? Que valor(es) entregaremos ao cliente?

4. Mercado (ou Cliente) alvo

Para que tipo de cliente ou segmento de mercado entregaremos esse valor, de modo a aproveitar ao máximo essa oportunidade?

Segundo o Marty Cagan, este é o mínimo. E realmente, você deveria ter clareza dessas perguntas para qualquer oportunidade que apareça em seu roadmap. Como sempre, a primeira versão da resposta não será perfeita, mas dará um direcionamento a respeito do que você já sabe sobre a oportunidade.

APROFUNDE A SUA ANÁLISE

Sugerimos que você olhe para as 4 principais variáveis que impactam na construção de um produto de sucesso e, para cada uma, tente escrever em poucos parágrafos as respostas das seguintes perguntas:

COMO PODEMOS ENTREGAR MAIS VALOR...	...PARA O MÁXIMO POSSÍVEL DE CLIENTES IDEAIS...	...USANDO O MÍNIMO DE RECURSOS NECESSÁRIO...	...GERANDO O MÁXIMO DE RETORNO PARA A EMPRESA.
Qual(is) problema(s) de cliente vamos resolver aproveitando esta oportunidade?	Quem (ou que tipo de cliente) experimenta esse problema?	De maneira geral, o que precisamos fazer (construir) para aproveitar essa oportunidade?	Que objetivo estratégico da empresa esta oportunidade ajuda a atingir?
Por que ele é um problema?	Estariam dispostos a pagar, direta ou indiretamente, por uma solução?	Isso impacta em que partes de nosso sistema atual? Essa partes são antigas e/ou complexas?	Como essa oportunidade pode gerar receita, direta ou indireta?
Em que contexto surge?	Qual o volume de clientes ou usuários que estimamos sofrer com esse problema atualmente?	Nosso time domina as tecnologias necessárias para aproveitar essa oportunidade?	O quanto de receita podemos estimar para os primeiros 12 meses?
O quão grave ele é para nosso cliente quando surge?	Onde os encontramos? Já estão em nossa base de clientes ou seriam novos clientes?	De maneira geral, para chegar a uma v1 aceitável, de quantas pessoas precisaríamos e por quanto tempo? (peça ajuda para responder esta)	Como vamos gerar demanda, convertê-la em clientes, atendê-los bem e prestar o suporte necessário? O que estimamos como necessário em termos de quantidade de pessoas e/ou custo para isso?
Como o usuário resolve ou tenta resolver esse problema atualmente? Ou apenas convive com ele sem resolver?	Para quem NÃO queremos resolver essa dor?		Que riscos financeiros, jurídicos, de segurança, ambientais etc. estão envolvidos?
Quais problemas associados a essa oportunidade NÃO queremos resolver agora?			

ALGUMAS DICAS PARA REDIGIR UMA BOA AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Idealmente, como pessoa responsável pelo produto, você é quem elabora ou pelo menos lidera a elaboração deste documento.

Seu objetivo geralmente será chegar a uma versão pronta para ser aberta a avaliações e comentários de lideranças e demais stakeholders.

Este não é um artefato de discovery em si, mas sim, como o nome diz, de avaliação de uma oportunidade. Geralmente reúne tudo que você já sabe sobre aquela oportunidade e mais algumas informações de preferência fáceis de serem obtidas durante a elaboração do documento.

Se você levar mais do que 1 dia (6 a 8 horas) para redigir este documento ou a maior parte dele (ex.: faltando apenas obter ou validar alguns dados) provavelmente você está se estendendo desnecessariamente.

Essa primeira versão liberada para stakeholders idealmente não deveria passar de 6 ou 7 páginas, mesmo que contenha alguns poucos gráficos para ilustrar. Se preferir, pense que o documento deve ser lido em 20 ou 30 minutos, com calma, para assimilar as informações contidas.

Se você levar mais do que 1 dia (6 a 8 horas) para redigir este documento ou a maior parte dele provavelmente você está se estendendo desnecessariamente.

Determinando o tamanho do mercado



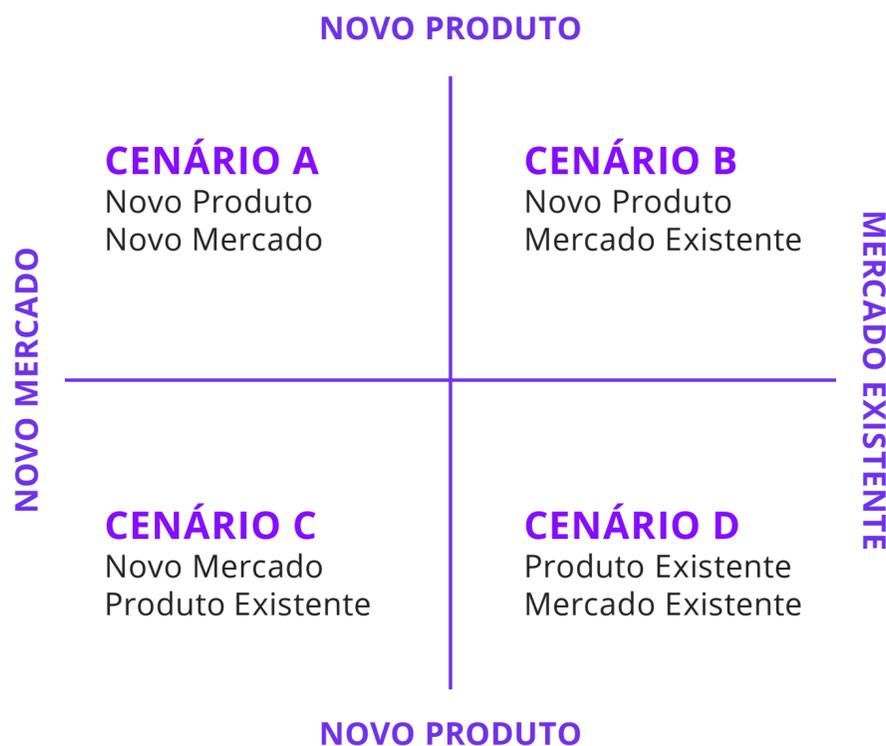
Autor: Giovanni Piton Dias

Product Manager | Space Sheep Games

[Linkedin](#)

A primeira coisa que você tem que entender é qual cenário o produto está inserido. Para isso, utilizamos a **Product Market Research Matrix**.

Ela será o ponto de partida para entender o **business**, como se posicionar e desenvolver o produto.



1. DEFINIR HIPÓTESES CORE

Para cada cenário, há uma diferente hipótese a ser validada.

Cenário A

Acreditamos que podemos criar um produto que irá satisfazer uma dor em um novo mercado potencial.

Cenário B

Acreditamos que podemos criar um novo produto que irá satisfazer uma dor em um mercado que já atuamos.

Cenário C

Acreditamos que podemos direcionar nosso produto para ganhar um novo mercado potencial.

Cenário D

Acreditamos que nosso produto pode aumentar seu share no mercado que já atuamos.

2. ORGANIZAR PRINCIPAIS ARGUMENTOS

Argumentos que precisam ser evidenciados para validar ou invalidar seu ponto no final do processo.

Com argumentos bem definidos, você garante que irá coletar os dados corretos para análise, evitando excesso (paralisa de dados) ou escassez (pesquisa superficial).

Exemplos:

- a. Há uma crescente busca por produtos X.
- b. Existem poucos concorrentes no mercado Y.
- c. O mercado atual não atende à necessidade XPTO.
- d. Temos o diferencial X a oferecer versus a concorrência.
- e. O segmento Z do mercado alvo está subservido.

3. IDENTIFICAR KIQS - KEY INTELLIGENCE QUESTIONS

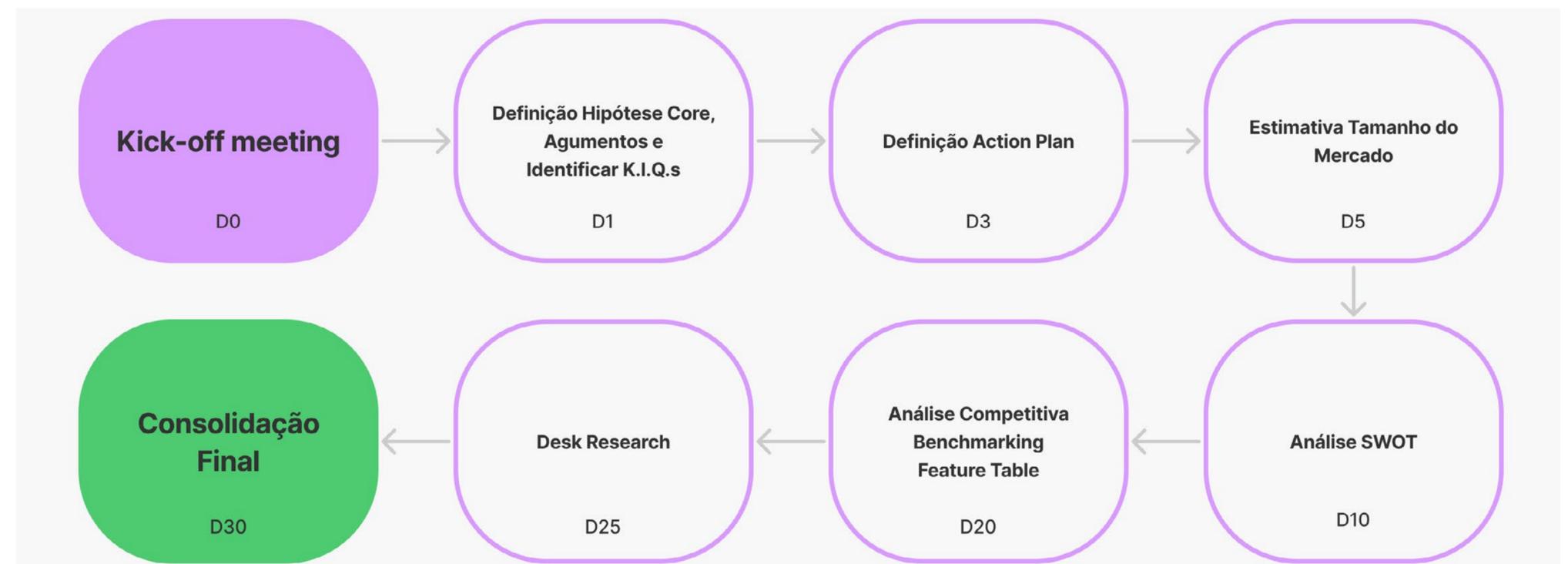
Com base nos argumentos definidos, identificar as perguntas que necessariamente devem ser respondidas durante a pesquisa para validá-los.

Exemplos:

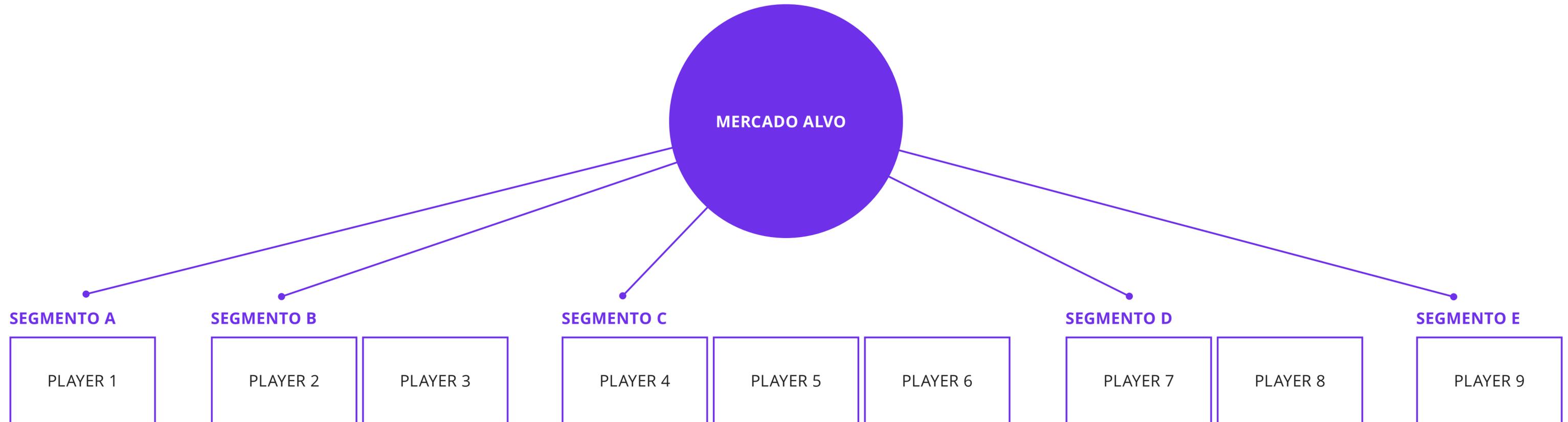
- a. Qual o tamanho do mercado X?
- b. Quanto o segmento Y representa do total do mercado X?
- c. O Mercado/Segmento como um todo vem crescendo?
- d. Quem são os principais players desse mercado? Qual Market Share?
- e. Temos muitos novos entrantes no segmento?

- f. Qual o principal foco dos produtos dos concorrentes?
- g. Conseguimos superar o preço praticado pelos concorrentes?

4. FECHAR ACTION PLAN



MAPEAMENTO DE MERCADO:



- Um mercado muito específico pode ter pouco potencial de receita (nicho), porém ainda pode ser uma estratégia interessante quando temos um grande diferencial competitivo.

- Devemos entender o tamanho do mercado que estamos mirando e seu potencial de receita.
- Análise de Mercado não é um processo linear. Revise quantas vezes for necessário.

TAM, SAM E SOM:

1. Definir o mercado: público-alvo

- Qual categoria, segmento, público-alvo?

2. Calcular TAM - Top Down

- Pesquisa Externa será sua principal fonte de informação.
- Ao ter em mãos dados macro do mercado, aplique suposições demográficas, geográficas e econômicas para definir TAM TOP DOWN.

2A. Calcular TAM - Bottom up

- Basear-se em Pesquisa Primária/Interna: Acessar diretamente a fonte.
- Calcular um 'per unit' e depois escalar com suas premissas para chegar no valor total.

3. Calcular SAM

- Definir qual segmento do mercado atacar.
- Com base nas premissas, afunilar o TAM para calcular o SAM.

4. Calcular SOM

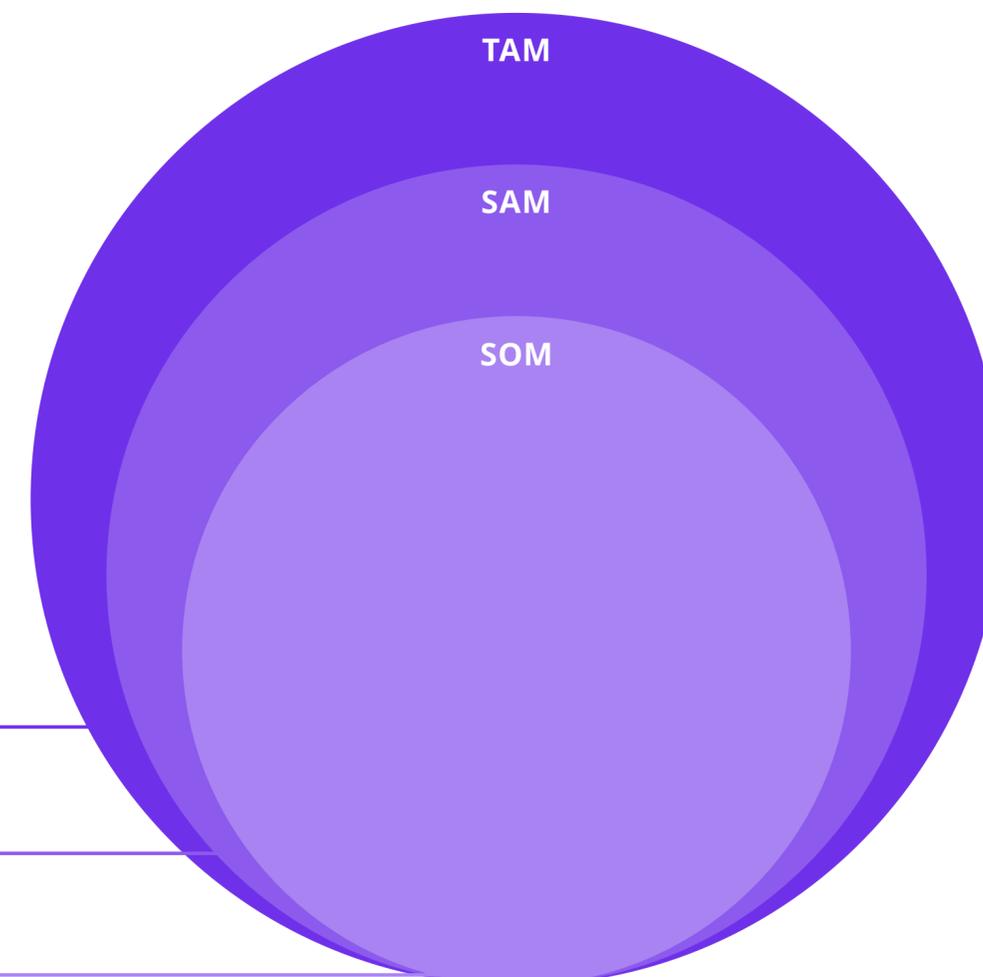
- Estimar, de forma realista e com base em nossas informações, qual % de share acreditamos que podemos obter do SAM calculado.
- Entenda quem são os concorrentes, o tamanho deles, investimento por trás, principais diferenciais, tempo de mercado (know-how) e também se possível quais as maiores dores/necessidades não atendidas dos clientes desses players.

PS: É possível calcular por VOLUME e posteriormente precificar esse volume para chegar em um potencial.

TOTAL ADDRESSABLE MARKET (TAM)

SERVICE ADDRESSABLE MARKET (SAM)

SERVICE OBTAINABLE MARKET (SOM)



ANÁLISE COMPETITIVA ADICIONAL PARA FORTALECER A ANÁLISE:

1. Análise SWOT Cruzada

a. Análise SWOT é uma ferramenta poderosa para dar alinhamento e visão estratégica para que a empresa tenha vantagem competitiva

b. Precisa ser feita em grupo, com calma, aprofundada e com acionáveis claros para ser efetiva

c. Fatores Internos: Forças e Fraquezas

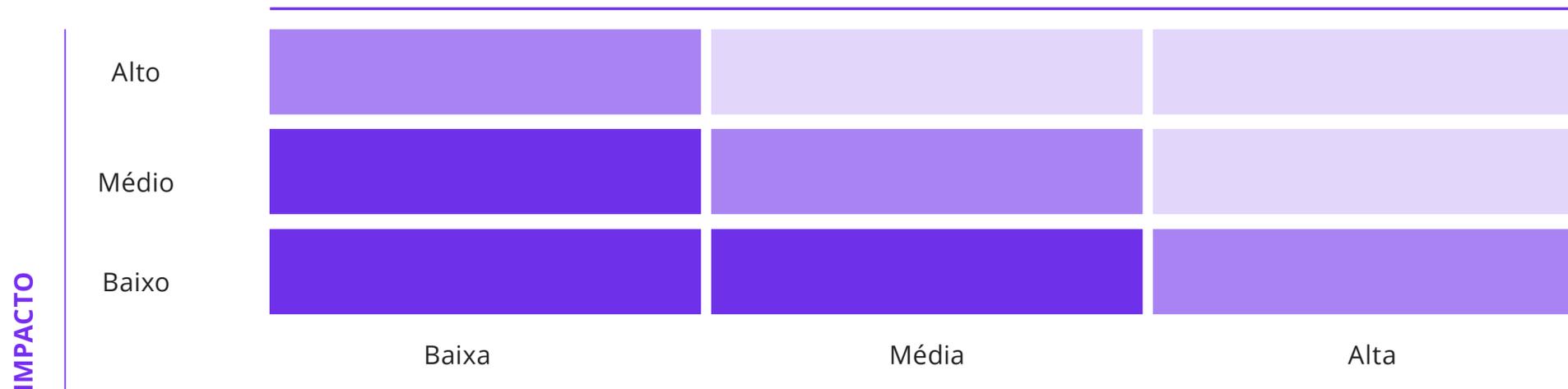
d. Fatores Externos: Ameaças e Oportunidades

e. Para cada fator, descrever o impacto nos campos da SWOT e classificar Impacto e Intensidade

f. Priorizar e compilar a análise em recomendações/opções

	FATORES	FORÇAS	INTENSIDADE	IMPACTO
S				
W				

MATRIZ DE FORÇAS



INTENSIDADE

FATORES INTERNOS	S - Forças Potencializar	W-Fraquezas Eliminar
FATORES EXTERNOS	O - Oportunidades Explorar	T - Ameaças Reduzir

2. Análise Competitiva

Quais indícios buscar ao analisar o mercado?

1. O Mercado tem muitos competidores grandes?
2. A tendência é de queda ou crescimento?
3. Quão velhos são os produtos/tecnologias?
4. Recentemente tem aparecido muitos novos entrantes?
5. Investem muito em marketing? Ou possuem fator viral?
6. Possuem comunidades grandes e engajadas?

MAPEAMENTO DE MERCADO

- Mapear quem está no topo (ou está tentando atingir o topo)
- Analisar o por quê estão no topo
- Analisar o por quê de fracassos

FEATURE TABLE

- Desconstruir concorrentes para entender o que ofertam (ou não ofertam) e seus diferenciais

DESK RESEARCH

- Pesquisa de mídias sociais dos concorrentes para pegar primeiros insights de público alvo, early adopters, etc..

ANÁLISE DE REVIEWS

- Identificar principais pontos positivos ou dores dos usuários nos produtos concorrentes

Opportunity Solution Tree

Articulando times para conectar os pontos entre objetivos, oportunidades e soluções.



Autor: Raul Leal

Product Manager | Creditas

[Linkedin](#)

A árvore de soluções e oportunidades (Opportunity Solution Tree) proposta pela Teresa Torres do site producttalk.org é uma poderosa ferramenta de produto. É também uma excelente forma de estruturar o entendimento sobre um determinado problema/solução visualmente e as alternativas para se chegar em um resultado. Neste capítulo eu vou compartilhar como usei esta ferramenta para empoderar as pessoas do time, envolvê-las no processo de discovery e engajá-las

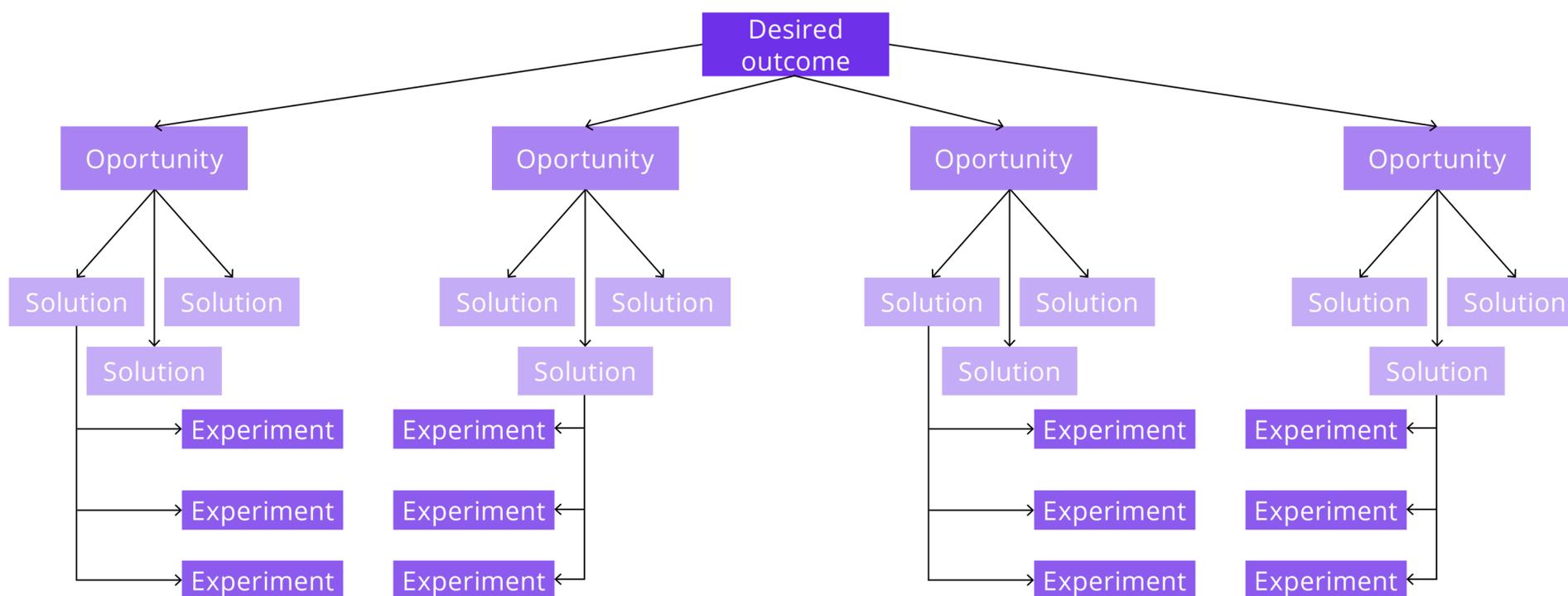
no impacto esperado - mais do que entregar mais uma feature aqui na Creditas.

Antes de aprofundarmos a questão da árvore de oportunidades e como eu utilizei esta ferramenta, gostaria de ressaltar um ponto fundamental na gestão de produtos para o time deixar de ser orientado a entregas de funcionalidades e se tornar um time empoderado de produto orientado a impacto, definido pelo próprio Marty Cagan [nes-](#)

[sa newsletter](#) (5 minutos de leitura) como a coisa mais importante: Engenheiros empoderados.

A [melhor fonte de inovação são seus engenheiros](#), já que é a tecnologia que faz seu produto ganhar vida no final do dia, então são as pessoas engenheiras que estão na melhor posição para decidir qual a melhor solução possível de ser entregue no momento. **Um bom product manager fornece aos engenheiros o problema a ser resolvido e o contexto estratégico, e AS PESSOAS DE ENGENHARIA são capazes de aproveitar a tecnologia para descobrir a melhor solução para este problema.**

Dito isto, vamos a como apliquei esta ferramenta na prática em 9 passos:



OPPORTUNITY SOLUTION TREE

Como utilizei na prática

1

O time já estava evangelizado sobre a importância do impacto

Eu já vinha há um certo tempo (meses) **pregando a palavra de produto para o time**. Quando você explica constantemente para eles que não construímos tecnologia por construir, mas sim,

para gerar valor para nosso usuário, cedo ou tarde você irá começar a ouvir isso das próprias pessoas de engenharia. Dessa forma fica muito claro que **é mais importante olhar para impacto do que para entrega**.

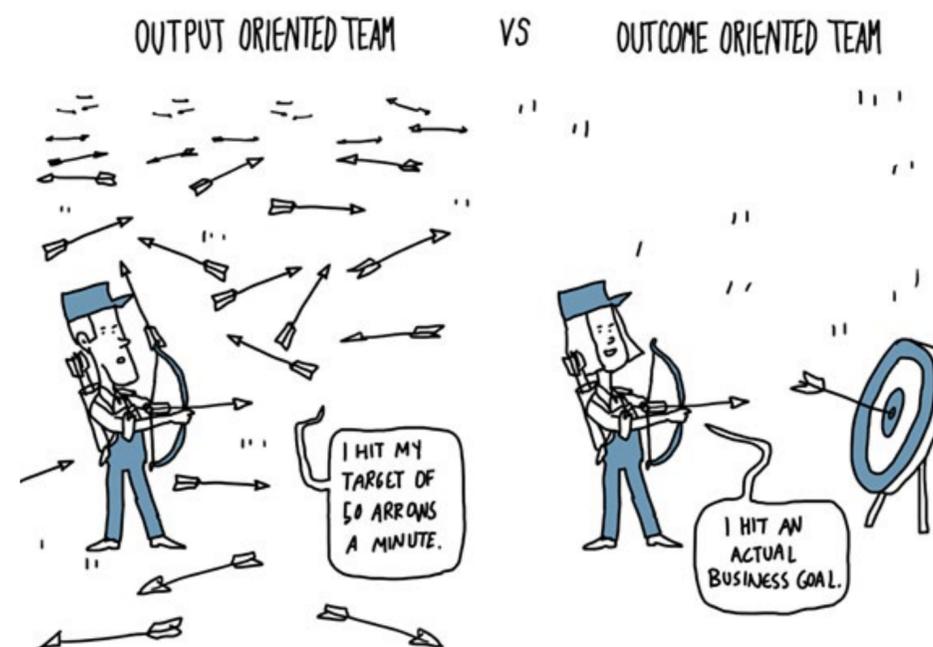


2

Identificamos uma boa oportunidade para o negócio

Na situação em questão, o nosso “Expected Outcome”, ou Resultado Esperado, era de **reduzir a quantidade de contratos que expiravam**, em outras palavras, eram clientes que queriam um empréstimo, já haviam assinado um contrato mas por algum problema da Creditas tinham o contrato expirado e pre-

cisavam fazer tudo novamente. Gerar um impacto aqui era algo bem relevante para o negócio, visto que traria um ganho financeiro bem interessante, **isso ajudou a garantir que o time pudesse ficar focado nesse resultado e não tivesse que parar para resolver outras coisas mediante a pressão externa**.



3

Comecei simples, construí em conjunto

Quando viramos um novo trimestre eu fui “vender” para o time o impacto que nós precisávamos gerar naquele momento, mostrei todos os números que eu já tinha sobre o problema e o quanto essa experiência de ter o contrato expirado era ruim para os clientes. Demonstrei o tamanho do impacto que poderíamos gerar, respondi pergun-

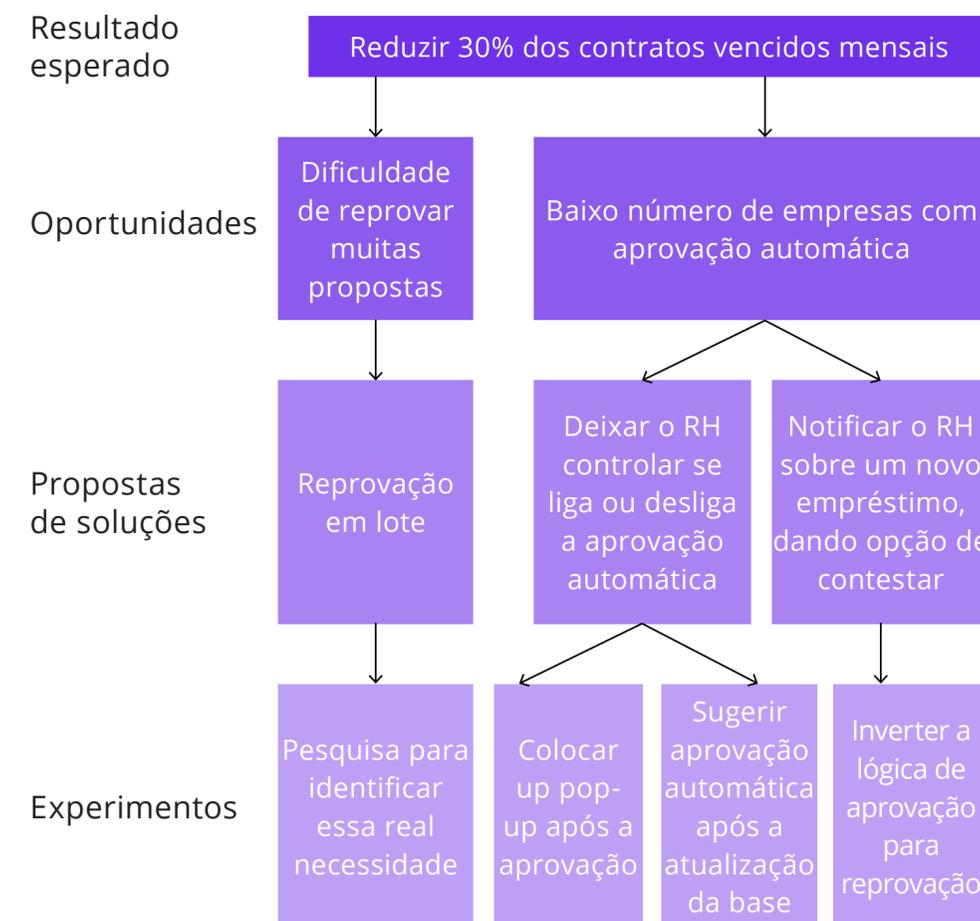
tas e guiei o time no entendimento de que aquilo era relevante para o negócio e para o cliente. **Então, abri uma tela do Miro (Ferramenta de colaboração visual) e coloquei apenas um post-it nela,** do resultado esperado, e isso fez toda a diferença. Eu não trouxe a árvore pronta, a árvore foi construída colaborativamente com o time.

4

Envolvemos outras áreas

Durante essa reunião que estávamos explorando as possibilidades e construindo a árvore em conjunto surgiram diversas dúvidas do time que poderiam ser sanadas com pessoas do comercial e da operação. Ao invés de simplesmente anotar essas dúvidas e vir com a resposta, eu marquei outra rodada junto com pessoas do comercial e

fiz a mesma **dinâmica para que o time pudesse interagir com as áreas de negócio.** Para mim foi uma conversa bem comum, mas para os engenheiros foi fantástico (segundo feedbacks), pois abriu um novo leque de oportunidades de coisas que eles não estavam enxergando.



5

Foi a melhor hora para evangelizar experimentação

A todo momento que surgiam ideias de soluções, nós colocávamos na árvore. Meu papel como PM era o de lembrar que não sabíamos se de fato aquilo resolvia o problema, que preci-

sávamos testar do jeito mais rápido possível se de fato resolvia. **Não tínhamos soluções, mas apostas de soluções, que foram sendo validadas e invalidadas com experimentos durante o trimestre.**



6

Testamos rápido e sem apego a soluções robustas

Percebi que ficou claro para o time que experimentar era importante quando, em 2 dias, eles colocaram um experimento em produção dentro da jornada do usuário. Ele era o principal responsável por deixar as solicitações de empréstimo expirarem.

Foi construída uma solução que tinha uma interface muito simples, salvava em uma tabela temporária no banco de dados e foi feita para ser jogada fora depois de termos o resultado. Isso foi bem no começo da iniciativa e motivo de orgulho para todos, ajudando a fomentar ainda mais o espírito de experimentar e medir o resultado.



7

Erramos, mas aprendemos

Diversas ideias de soluções foram invalidadas por experimentação propostas pelo próprio time ou pesquisas que estávamos fazendo em paralelo junto com design. Houve um caso em que a solução proposta era pular a etapa de aprovação de empréstimo pela empresa (apenas para contexto, os RHs das empresas hoje

aprovam as solicitações de empréstimo dos funcionários), solução que chamamos de aprovação automática dos RHs, mas vimos que não seria possível pular esta etapa, pois o experimento não deu certo. Isso ajudou a tornar claro para os engenheiros que boa parte das nossas ideias vão dar errado.



8

Exploramos diferentes alternativas para chegar no mesmo resultado

Quando a oportunidade era muito boa, não desistimos facilmente dela, mas explorávamos um leque enorme de soluções endereçados aquela oportunidade. Assim, quando a solução

era invalidada pelo experimento, tínhamos **outras cartas na manga endereçando a mesma oportunidade.**



OPPORTUNITY SOLUTION TREE: COMO EU UTILIZEI OST NA PRÁTICA

9

Atingimos um resultado e abrimos uma porta para um novo universo

Passei a puxar um encontro semanal só para analisar os números, quando o time começou a sentir os primeiros resultados das entregas, vendo os indicadores se movendo, tivemos a convicção que trabalhar o produto dessa forma era muito mais desafiador porém gratificante.

No final do processo, além do resultado atingido o **principal ganho foi termos conhecido melhor nossos usuários** e derivado diversas oportunidades para serem aplicadas em **futuros contextos**.



Product Strategy Guide

Um guia de storytelling de estratégia



Autora: Fernanda Faria

Product Director | Creditas

[Linkedin](#)

A estratégia precisa de uma base racional para ser construída. Precisamos conhecer quem irá utilizar nossos produtos, como iremos tornar o produto um negócio e para onde o mercado está apontando. Existe alguma tendência?

Um conjunto de informações nos ajuda nessa construção. Mas precisamos também pensar melhor qual estratégia do nosso produto e qual diferencial teremos na sociedade e na experiência do cliente. Existe um modelo do Gibson Bidlle chamado "DHM" - How to Delight Customers in hard-to-copy, margin-enhancing ways ou, traduzindo, Como encantar clientes de uma forma difícil de copiar e com um negócio rentável - que pode ajudar muito a construir a estratégia de produto em 4 passos. O primeiro deles é responder essas três perguntas:

1. O que vai fazer seu produto encantar os clientes?
2. O que tornará seu produto difícil de copiar?
3. Quais são os modelos de negócio / experimentos necessários para construir um negócio rentável?

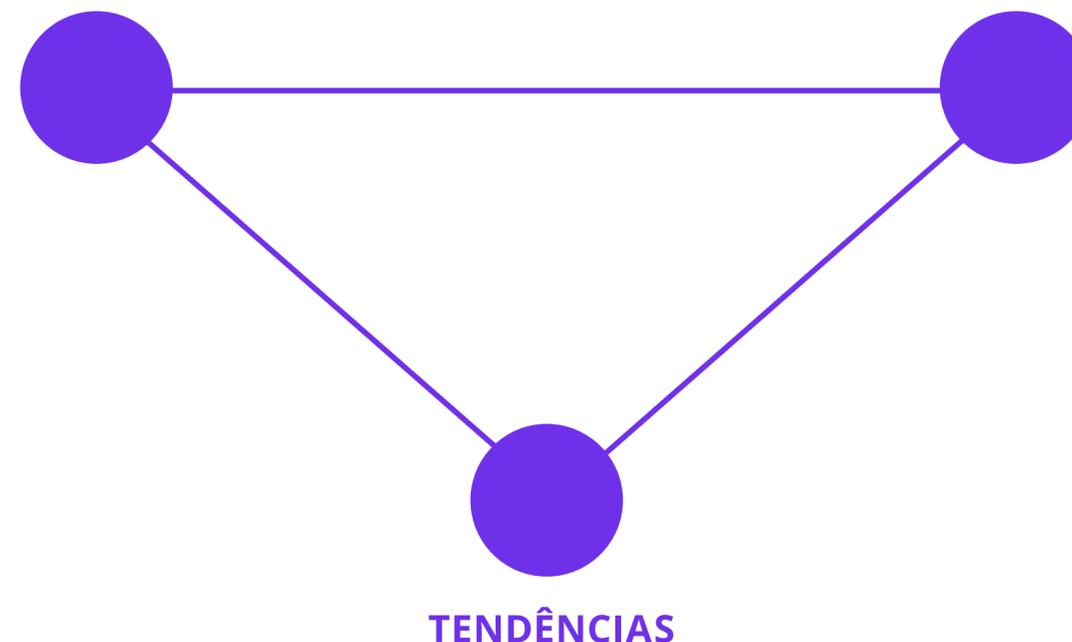
PILARES

ENCANTE OS CLIENTES

Necessidades dos usuários

RENTÁVEL

Receita



Para responder essas três perguntas, pense nos seguintes tópicos:

ENCANTE OS CLIENTES

Empatia

Escute seus clientes todos os dias, tenha uma escuta ativa e acolhedora para empatizar com as dores das pessoas;

Analytics

Utilize dados para embasar as suas decisões e compartilhar contexto, tanto dados quantitativos como qualitativos;

Comportamento

Você utiliza o seu produto? Você observa como as pessoas utilizam? Quais reações e emoções ele provoca?;

RENTÁVEL

Modelo Financeiro

Entenda os números do seu produto, quais os custos operacionais e quais alavancas;

CAC

Por quanto é para adquirir um novo cliente? É escalável?;

IRR

Qual o retorno sobre o investimento no produto?;

TENDÊNCIAS

Adaptabilidade Pró-Ativa

Capacidade de observar tendências e movimentos de grupos, assim como antecipar adaptações necessárias;

Diversidade

Conectar-se com diferentes grupos, personas para compreender o maior número de estilos;

Estudo

Habilidade para aprender e desaprender a todo momento para construir novos modelos;

A partir dessa análise você pode sair com 3 agrupamentos de informações:

- Formas de encantar os clientes
- Criar uma vantagem competitiva difícil de copiar
- Rentabilidade do negócio

Depois disso pode começar a criar propostas de como poderia atingir o "DHM" com o produto:

STRATEGY	DELIGHT	HARD TO COPY	MARGIN
PERSONALIZATION	✓	✓	✓
STREAMING	✓	✓	✓
ORIGINAL CONTENT	✓	✓	✓
VIDEO/SOUND QUALITY	✓	✓	✓
NEXT DAY DVDS	✓	✓	✓
PRICE & PLANS	✓		✓
ADVERTISING			✓
USED DVD SALES			✓
COST BASED MERCHANDISING			✓
SOCIAL			✓
MOVIE-FINDING TOOLS			
ENTERTAINMENT			
OPEN APIS			
EXCLUSIVE DVDS			
INTERACTIVE STORIES	?	?	?
AR/VR	?	?	?

Fonte: <https://gibsonbiddle.medium.com/2-from-dhm-to-product-strategy-a3781b2aadca>

Com base nas propostas escolhidas do quadro anterior, podemos começar a estruturar métricas e táticas para validar ou invalidar as estratégias de produto.

Essa parte é crucial fazer com o time (Eng + UX + Prod + Negócio) para conseguir engajar as pessoas no contexto da estratégia, conseguir construir métricas ou proxy metrics que respondam de fato ao sucesso do que desejam medir e trazer um conjunto de táticas e hipóteses que consigam atingir as propostas da estratégia de produto.

2005 PRODUCT STRATEGIES	METRICS	TACTICS / PROJECTS
Personalization	% members who rate at least 50 movies by end of six weeks	Rating Wizard, star widget
Easy / Simple	% members who add > or = 3 titles in 1st session	Simplify Day 1 experience
Social	% members who connect to at least 1 member	Friends network
Margin-enhancement	Gross profit per member	Used DVD sales, ads, price & plan tests
Unique movie-finding tools	% of members who add > or = 1 title/month via Previews	Personalized previews, previews on synopsis
Next day delivery of DVDs	% of first choice disks delivered the next day	Automated hub expansion

Cada linha da estratégia de produto precisa ser detalhada e extrapolada para que seja possível pensar em diversas formas de atingir aquele objetivo estratégico.

Então imagina que vamos falar um pouco mais sobre o objetivo de personalização, onde o objetivo do time era aumentar a retenção com a hipótese de que uma experiência personalizada os ajudaria a atingir isso.

Para tangibilizar esse resultado, utilizaram uma Proxy Metric:

- O percentual de novos membros que classificaram ao menos 50 filmes nas primeiras 6 semanas de serviço;

A teoria por trás era de que um usuário está engajado em classificar tantos filmes, ele valoriza o resultado das suas classificações: escolhas de filmes personalizados.

Por mais que pareça hoje algo que não faz muito sentido, foi o aprimoramento da métrica, ou seja, perceber que usuários que classificavam filmes eram mais engajados e cancelavam menos levou a uma experiência personalizada como grande diferencial da Netflix nos dias de hoje.

Caso queira ler o artigo completo, [clique aqui](#).

Além desse framework compartilhado pelo Gibson tem diversos outros que podem nos ajudar a organizar melhor qual o caminho queremos seguir em termos de estratégia de produto ou como podemos organizar melhor os temas como esse canvas simples de estratégia de produto:



Matriz CSD

Continuous Discovery

PRODUCT DISCOVERY

Matriz CSD

Um framework para organizar informações e acelerar o processo de discovery



Autor: Kakau Fonseca
Product Designer | Nubank
[Linkedin](#)



Todo início de projeto é uma nova aventura.

Seja uma mudança de escopo, de time ou de prioridades. Afinal, algo mudou e mudanças são, por natureza, delicadas.

Isso acontece porque, ao começar um novo desafio, somos soterrados por um oceano de informações, dúvidas e palpites. Não temos um ponto de início bem definido e, de repente, somos obrigados a criá-lo do dia para a noite.

Metodologias para organizar dados e conteúdos existem aos montes no mercado, é verdade, mas hoje vou destacar um framework que vem dominando o cenário há muito tempo: a matriz CSD.

O QUE É UMA MATRIZ CSD?

A Matriz de Certezas, Suposições e Dúvidas, também conhecida carinhosamente como Matriz CSD, é um framework que busca conectar pontos, organizar informações e, principalmente, dar um norte para um barco à deriva.

Embora carregue o nome de matriz, a forma como você vai dispor os dados coletados fica a seu critério. Seu único compromisso ao montar uma CSD é pegar toda e qualquer informação disponível e dividi-la em três pilares básicos: Certezas, Suposições e Dúvidas.

A matriz CSD pode parecer complicada no primeiro momento, mas não desanime. Para ficar mais claro, vamos definir melhor como cada base funciona e você vai ver como é simples.

MATRIZ CSD

Certezas

- Certeza 1
Descrição
- Certeza 2
Descrição

Suposições

- Suposição 1
Descrição
- Suposição 2
Descrição
- Suposição 3
Descrição

Dúvidas

- Dúvida 1
Descrição
- Dúvida 2
Descrição
- Dúvida 3
Descrição
- Dúvida 4
Descrição
- Dúvida 5
Descrição

Certezas

Em **Certezas**, para ter um bom fluxo de informações, **seu dever é adicionar tudo aquilo que você e seu time já sabem sobre o projeto**, sobre os clientes ou sobre a tecnologia. Pode parecer óbvio, eu sei, mas muita gente subestima o poder que essa coluna tem, principalmente para guiar os próximos passos do discovery.

Portanto, dê atenção às certezas que você já tem, tomando o cuidado de justificar o porquê daquela informação fazer parte da área mais nobre da matriz.

Suposições

Já em **Suposições**, seu trabalho é adicionar tudo aquilo que você e seu time acham que sabem. Toda suposição que surgir em uma análise, em um brainstorming ou até mesmo em uma conversa, deve figurar na segunda coluna.

Uma suposição não chega a ser uma certeza, mas tampouco é uma dúvida. É uma teoria que você e seu time, com base nas referências que já

surgiram, levantaram despretensiosamente. **Basicamente, é aquele palpite que vocês destacam sem a corroboração completa, mas que tem potencial.**

Dúvidas

E por último, mas não menos importante, vem a coluna mais populosa da Matriz CSD: **as Dúvidas. Tudo aquilo que você não sabe, mas gostaria de saber, ganha notoriedade aqui.**

Na terceira parte da matriz, devemos nos despir de qualquer vergonha e adicionar tudo que levanta alguma questão. Podem ser dúvidas que você carrega desde o primeiro minuto do novo projeto ou que surgem durante a elaboração das Certezas e Suposições. **É a partir dessas indagações que seu discovery começa a tomar rumo e ganhar foco.** Portanto, se liberte e não economize nas questões.

CONCLUSÃO

Uma vez que você organiza os dados com uma das três etiquetas disponíveis (Certezas, Suposições e Dúvidas), seu início de projeto, que antes era incerto e até um pouco caótico, começa a ganhar raízes e direcionamentos.

A matriz CSD não é o único framework do mundo de produto que promete organizar informações e propor caminhos para o discovery, mas é um dos melhores. Afinal, é uma metodologia simples, democrática e altamente aplicável.

Contudo, a Matriz CSD não é um caso de verão ao qual você se entrega e depois esquece, ela é um casamento duradouro. Os times de produtos mais eficientes são aqueles que mantêm a Matriz CSD viva e constante, mesmo quando o processo de discovery avança. Atualizar sua CSD a cada vez que uma informação é analisada é uma tarefa árdua, mas recompensadora.

Continuous discovery

Processo de descoberta contínua



Autor: Isadora Kretzer

Product Manager | Creditas

[Linkedin](#)



CONTINUOUS DISCOVERY - O QUE É?

Essa prática pode melhorar a tomada de decisão do seu time de produto e aumentar o valor gerado para os clientes.

Continuous Discovery é fazer o processo de Discovery continuamente, abraçando experimentações focadas no resultado gerado, seguindo a visão de produto ou objetivo de negócio em um trabalho colaborativo com foco constante no usuário.

Atualmente, muitos times de produto realizam um bom processo de product discovery, mas poucas equipes sabem trabalhá-lo de forma contínua.

“Eu encorajo times a fazer um Discovery de produtos contínuo – onde eles estão constantemente identificando, validando e descrevendo novos itens do backlog.”
Marty Cagan

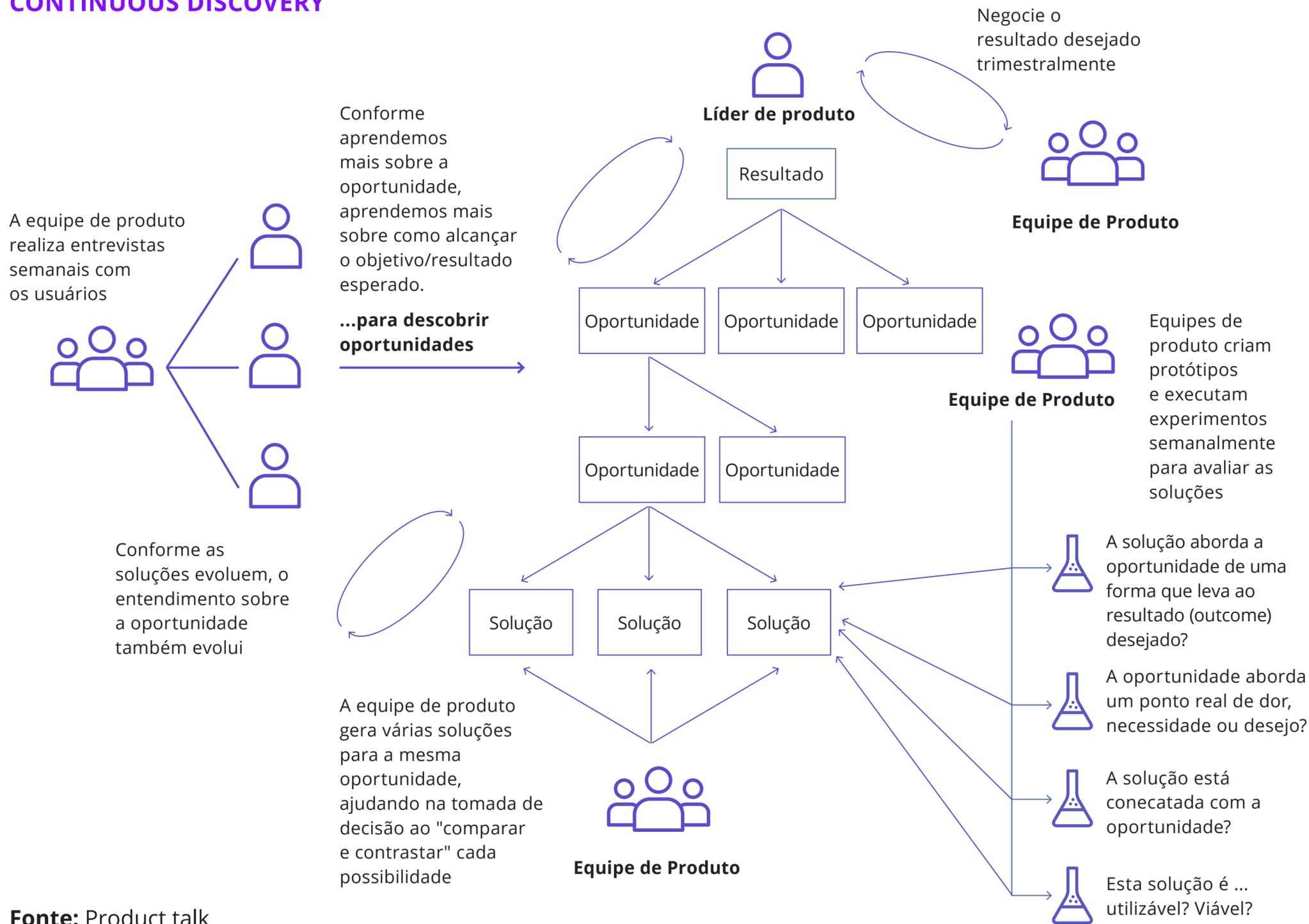
CONTINUOUS DISCOVERY - POR QUE É IMPORTANTE?

Queremos sempre tomar as melhores decisões e queremos fazer isso de forma rápida. Simples assim. Para conseguir fazer isso é preciso que o time de produto esteja aprendendo sobre os usuários e mercado de forma contínua.

O que descobrimos que resolveria determinado problema 3 meses atrás, pode não resolver mais. Pior que isso, o problema pode não ser importante como era antes depois desse período.

Quando consideramos esse processo, buscamos um mindset de aprendizado rápido e contínuo. Buscamos saber em tempo real quais são as dores de nossos clientes e como podemos gerar mais valor pra ele naquele momento.

CONTINUOUS DISCOVERY



Sabendo quais são os **resultados** almejados pelo time de produto, podemos utilizar a **árvore de oportunidades e soluções** para facilitar o entendimento de todas as **oportunidades** que podem levar ao **resultado**, as **soluções** para cada uma delas e os **protótipos e experimentos** necessários para avaliar todos os **riscos** de implementar aquela solução.

Fonte: Product talk



Nesse modelo, a liderança do time de produto deve manter um alinhamento bem próximo à direção da empresa. Todos os objetivos de responsabilidade do time de produto e os resultados esperados devem estar claros para todos.

Para facilitar esse alinhamento é importante ter uma visão de produto bem definida, assim como uma estratégia de produto que representa o caminho para alcançar tal visão.

Segundo Marty Cagan, os riscos que devemos mitigar antes da implementação são:

1. Risco de valor: Os clientes vão comprar ou utilizar a solução?
2. Risco de usabilidade: Os clientes vão descobrir como utilizar a solução?
3. Risco de viabilidade técnica: Os desenvolvedores serão capazes de desenvolver a solução com o tempo, habilidades e tecnologia que temos disponíveis?
4. Risco de viabilidade de negócio: Essa solução também funciona para os diversos aspectos do negócio (vendas, marketing, jurídico, financeiro, etc.)?

CONTINUOUS DISCOVERY - MAS O QUE QUER DIZER CONTÍNUO?

Para o processo ser contínuo é preciso que o time de produto esteja realizando semanalmente entrevistas com usuários, entrevistas com outras áreas da empresa e análises de dados sobre o negócio e sobre o comportamento dos usuários.

Dessa forma, sempre estamos descobrindo novas oportunidades e desenvolvendo diferentes soluções para as oportunidades de maior potencial que decidirmos priorizar.

Ao mesmo tempo, é importante estar criando protótipos e realizando experimentos para verificar se as soluções propostas podem resolver os problemas dos clientes e gerar os resultados esperados.

É importante entender que nesse processo, deve-se adaptar as práticas de discovery também. Na prática, isso quer dizer dominar as técnicas de en-

trevistas com usuários e trabalhar com pesquisas menores e mais frequentes. Os protótipos também precisam ser mais ágeis, sendo quebrados em partes menores e coletando feedbacks rapidamente à cada iteração.

DUAL-TRACK AGILE

Justamente por entender que, na prática, o processo poderia não funcionar tão bem quanto na teoria, foi desenvolvido o processo de Dual-Track Agile. Este processo consiste em ter um único time trabalhando com dois focos diferentes ao mesmo tempo: Discovery e Delivery.

O gerente de produto, o designer e o techlead trabalhando juntos, lado a lado, para criar e validar itens de backlog.

Marty Cagan

Temos ideias sendo geradas constantemente, que vão para o backlog, mas a diferença agora, é que vamos ter uma parte do processo para entender se as ideias possuem valor agregado e se são viáveis tecnicamente.

Neste momento, existem focos voltados para o que acontece (por meio de ferramentas de analytics, por exemplo, baseado em dados) e por que acontece (falando com o usuário, fazendo pesquisas).

User Story Mapping

Escrevendo boas estórias

Press Release/FAQ

PROCESSOS DO DIA A DIA

User Story Mapping

Organize as entregas de valor por jornada e releases



Autor:Raphael Farinazzo

Partner | Product Camp, Growth Camp, Product Stars

[Linkedin](#)

USER STORY MAPPING

Mapeamento de estórias de usuário é uma técnica que pode ser útil em diversas situações ao longo do Discovery ou planejamento de Delivery:

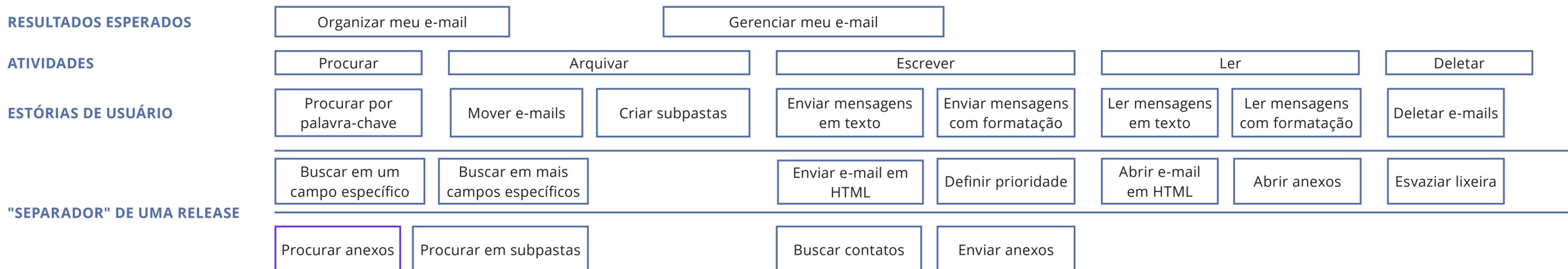
Se você tem (ou herdou) um backlog extenso com casos de uso, funcionalidades e problemas de usuário - ou seja, diferentes níveis de granularidade - o User Story Mapping ajuda a organizar esse backlog em outcomes (resultados de usuário), atividades sequenciadas e pequenos valores a serem obtidos de cada atividade.

Isso ajudará você a, como diz o criador da técnica, Jeff Patton, já no subtítulo do livro: “descobrir toda a história” e “construir o produto certo”.

Se você ainda está na fase de desenhar o protótipo com o time, o User Story Mapping ajuda você a mapear as principais atividades do usuário para obter o resultado esperado, bem como possíveis entregas de valor contidas em cada atividade. Neste caso, o User Story Mapping funciona como um documento vivo, atualizado em paralelo ao protótipo, até que, aprovado o protótipo, você já tenha

no Mapping um reflexo das entregas de valor para o usuário, a serem alimentadas depois no backlog.

Se você está planejando uma nova funcionalidade que tende a ser muito grande, o User Story Mapping ajuda você a entender as principais atividades do usuário e priorizar quais entregas de valor possíveis em cada atividade podem ser agrupadas em uma primeira release, quais potencialmente integrarão a release seguinte e quais permanecerão em backlog por mais tempo, a serem organizadas futuramente após novas descobertas e prioridade.



COMO FAZER

Recomendamos ler o livro do Jeff Patton: “User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product”, mas aí vão algumas dicas práticas:

1	2	3	4	5	6
DESCUBRA QUEM SÃO OS USUÁRIOS	REÚNA O TIME E OS STAKEHOLDERS	DEFINA A NARRATIVA E AS ATIVIDADES	DEFINA AS ENTREGAS DE VALOR EM CADA ATIVIDADE	DEFINA AS PRIORIDADES	“PARA OU CONTINUA?”
É quase impossível entender os resultados esperados pelos seus usuários sem saber quem eles são e quais seus jobs to be done	Dá para fazer sem? Até dá. Mas você vai perder insights importantes. Lembre-se que gestão de produto é um esporte de equipe.	O que exatamente seus usuários querem fazer? Quais são as macro atividades para alcançar esse resultado (ver exemplo na página anterior)	Ao realizar cada passo da jornada, há várias possíveis entregas de valor para remover fricções, facilitar a vida do usuário ou encantá-lo.	Organize os cards com as entregas de valor prioritárias acima, de maneira que seja possível definir uma primeira release	Avalie seu Story Map e pergunte-se se você está confortável em seguir adiante com o delivery. Se não, repita os passos anteriores!

DICAS IMPORTANTES E CONSELHOS PARA VOCÊ NÃO SE SENTIR MAL

A PRIMEIRA VERSÃO É RUIM, MAS É MELHOR QUE NADA	É UMA EXCELENTE NARRATIVA PARA STAKEHOLDERS	A “GRANULARIDADE” DE UMA HISTÓRIA É ARBITRÁRIA	DE CIMA PARA BAIXO OU DE BAIXO PARA CIMA
O primeiro mapa de histórias será construído com base no que você já sabe até ali. Como sempre, é uma aposta, que ficará melhor conforme você fale com mais usuários, teste protótipos e vá descobrindo mais sobre o que o usuário espera obter do produto, que atividades realiza para isso e como as realiza.	O mapa de histórias ajuda a entender os diferentes níveis de granularidade (de um grande resultado a uma pequena entrega de valor), a relação de prioridade entre as entregas possíveis (inclusive com a visualização do que é a famosa “v1” ou MVP) e dá a visão completa de todas as entregas que o time entendeu como possíveis ou desejáveis. Por isso, é uma excelente ferramenta para dar visibilidade aos stakeholders. Nesse caso, uma dica extra é “etiquetar” os cards mostrando o que está em progresso no momento e o que já foi terminado.	Entre “construir uma casa para morar” e “pendurar um quadro na parede da sala sem furar a parede”, existe uma diferença óbvia de granularidade. Idealmente, a história é “a menor unidade de valor entregue ao usuário” e parte da qualidade do seu mapa está em acertar a mão nessa granularidade. Não tem resposta certa, embora grãos muito grandes sejam evidentemente errados só de olhar para eles.	Em alguns casos, pode ser difícil construir o mapa começando do resultado esperado e do sequenciamento de atividades, principalmente se você já tem um backlog gigante e está buscando organização. Neste caso, construa “de baixo para cima”, primeiro agrupando histórias por similaridade e depois tentando organizá-las por uma sequência de atividades do usuário. E, claro, algumas histórias de usuário podem ser de épicas e funcionalidades diferentes; neste caso, não precisa forçar a barra de ter um único mapa para todo o backlog.

Escrevendo boas histórias

A pedra fundamental



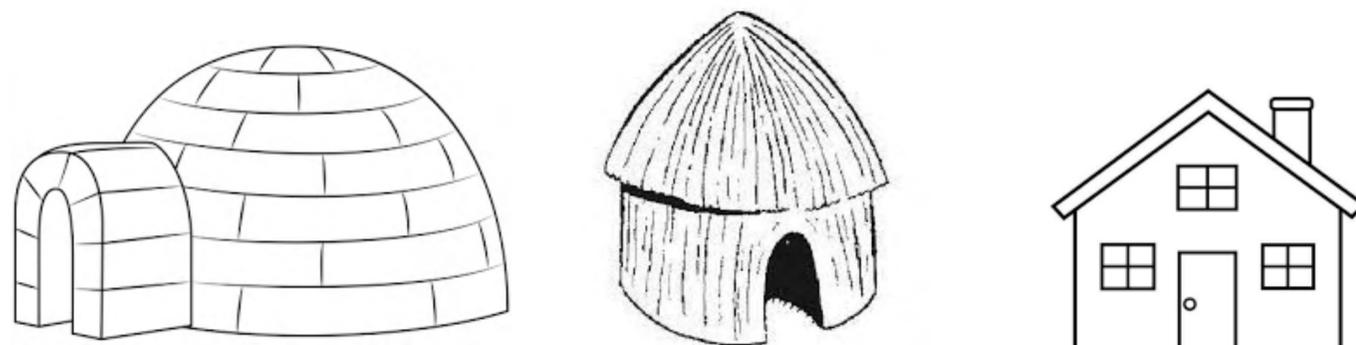
Autor: Cássio Scozzafave
Product Manager | Creditas
[Linkedin](#)



ESCREVENDO ESTÓRIAS

Aquecimento...

Desenhe ou pense em um local para morar...



Isso é óbvio? Creio que não.

Perspectiva é a mãe da guerra e da paz...

Mesmo porque... temos problemas maiores...

Então precisamos nos entender:

- **D**escrição da necessidade/dor/desejo do cliente
- **P**erspectiva de quem precisa da nova necessidade
- **Q**uem, o quê e por que está sendo criada: “Ws” (Who/What/Why)

Para o time (dev, UX, data) poderem construir softwares com **menor dificuldade e maior qualidade**, entendendo os objetivos e necessidades do cliente de forma mais rápida.

Mas o correto é chamar de história ou estória?

Independente como chamamos, o importante é o VALOR que tal relato pode gerar para o time... Mas para estarmos na mesma página:

História: é o relato ou conjunto de conhecimento de algo que aconteceu no passado.

Estória: é uma narrativa ficcional de uma jornada, contexto ou alegoria, normalmente empregado no relato de contos populares.

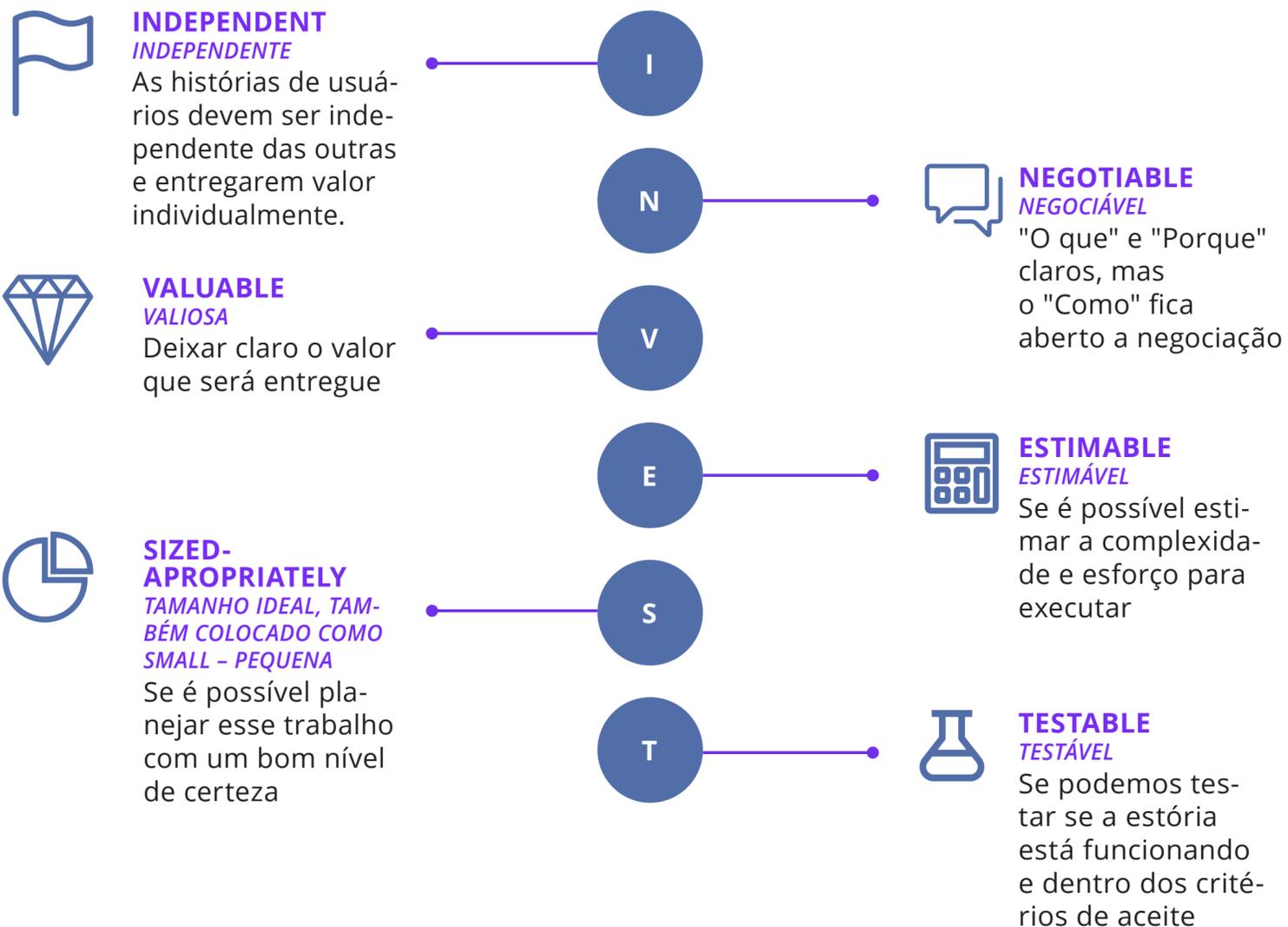
Como o relato que fazemos ao time é mais ficcional do que o relato de algo no passo... seguimos com a nomenclatura de estórias :)

Está pronta para ser escrita?

O quanto essa estória está pronta para começar a ser atacada pelo time de desenvolvimento

DEFINITION OF READY

Try to invest in not needing a definition of ready



PONTO DE VISTA DO USUÁRIO

Uma user story deve explicar bem:

Quem receberá essa funcionalidade

O que por meio da descrição da funcionalidade

Por que do motivo da funcionalidade estar sendo criada.

Fonte: <https://k21.global/blog>

Ponto de vista do usuário

Exemplo 1 – Consultar cliente pelo CNPJ

SENDO um vendedor EU QUERO consultar os meus clientes pelo CNPJ PARA conseguir negociar com ele estando melhor informado.

Exemplo 2 – Alterar os próprios horários

COMO um usuário não administrativo DEVO modificar meus próprios horários, mas não os horários de outros usuários PARA QUE não seja necessário abrir um chamado sempre que minhas atividades mudarem.

Fonte: <https://k21.global/tudo-sobre/agilidade-4/user-stories/como-e-user-story>

ESCREVENDO ESTÓRIAS: O RECHEIO

DOR / JTBD	HIPÓTESE SOLUÇÃO	MÉTRICA / TESTE	AÇÃO DE SUSTENTAÇÃO	REFERÊNCIAS
Não entendo o que esse app poderia me agregar	Troca de abordagem	Conversão download	Seguir testando abordagens	AGIBANK
Restringe o valor do app	Muito mais que isso	Teste A/B		SHOPIFY
JTBD: Conhecer um serviço simples para que eu possa fazer pagamentos de forma mais fácil	Vantagens e benefícios na vida real	Períodos comparáveis		ALIEXPRESS
				ALIBABA

Para resolver o problema:
Descrição funcional do app

Das pessoas:
Que acessam as apps stores

Nós acreditamos que:
abordagem que foque em vantagens ou benefícios é mais impactante do que atributos

Para verificar isso, vamos:
Segmentar de grupos (teste A/B ou comparar períodos semelhantes) com outras abordagens de conteúdo

Vamos medir:
Funil de conversão: visualização x download dos diferentes grupos

Estaremos certos se:
O grupo com abordagem funcional gerar menor quantidade de downloads

 **Raul Leal** ●
Raul Sousa
Product Manager - @ Work

Mapear Refluxo por motivos de crédito na esteira em AutoRefi



Description
Visão geral

User Case

Qual objetivo de negócio esse trabalho pretende endereçar?

Como vamos saber se foi bem sucedido?

Qual problema isso resolve para nossos clientes?

Matriz CSD

PPM - Product defining

- Assignee: Desatribuído
- Story Points: Nenhum
- Validator: Nenhum
- Pair Assign: Nenhum
- Reporter: Pablo Feijo
- Labels: Nenhum
- Risk consequence: Nenhum
- Theme / Initiative: Nenhum
- Request Type: Nenhum
- End date: Nenhum
- Program Status: Nenhum
- Start date: Nenhum

Certezas	Suposições	Dúvidas

Árvore de oportunidades

Dados

Entregáveis

sfdg

Entregável	Valor gerado

Adicionar comentário...

Dica de ouro: aperte **M** para fazer comentários

- Program Status: Nenhum
- Start date: Nenhum
- Follow Up: Nenhum
- T-shirt Size: Nenhum
- Tribes: Nenhum
- Request participants: Nenhum
- Components: Core MDO
- Priority: Medium
- Epic Name: Mapeamento de Refluxo
- Automation: Rule executions
- Slack: Open issue activity
- TeamViewer: Manage sessions
- Zendesk Support: Linked Tickets
- Checklist: Abrir Checklist
- Status Time: Abrir Status Time

CRITÉRIO DE ACEITE (SUCESSO, DONE, ETC)

Expressos por enunciados pequenos e de fácil entendimento.

Determinar quando a funcionalidade produzida está completa

Critérios base para os Testes de Aceitação

Fonte: <https://artia.com/scrum/>

Exemplo

Eu, enquanto Comprador de Livros, quero utilizar meu cartão de crédito no pagamento dos livros escolhidos, para ter praticidade e segurança no pagamento.

Critério #1: somente podemos aceitar cartões de crédito com bandeiras com que temos convênio.

Critério #2: somente podemos aceitar cartões de crédito com data de expiração no futuro.

OUTROS MODELOS DE ESTÓRIA: SPIKE

Uma história no backlog cujo objetivo é mitigar um risco técnico de uma nova história a ser desenvolvida no futuro.

Não tem como objetivo entregar valor real para o usuário, mas sim promover o conhecimento da equipe sobre uma nova tecnologia, processo ou qualquer questão técnica que o time ainda precise entender.

[Para saber mais.](#)

Então....

Quando é recomendado fazer spike?

Sempre que as incertezas forem maior que o valor a ser entregue

OUTROS MODELOS DE ESTÓRIA: BUGS/ DÍVIDA TÉCNICA

Se não dá para fazer tudo da melhor maneira possível, coisas ficam por fazer.

Analogias com débito técnico:

- emprestar agora e pagar depois
- pegar atalhos para cortar caminho

Acúmulo gera:

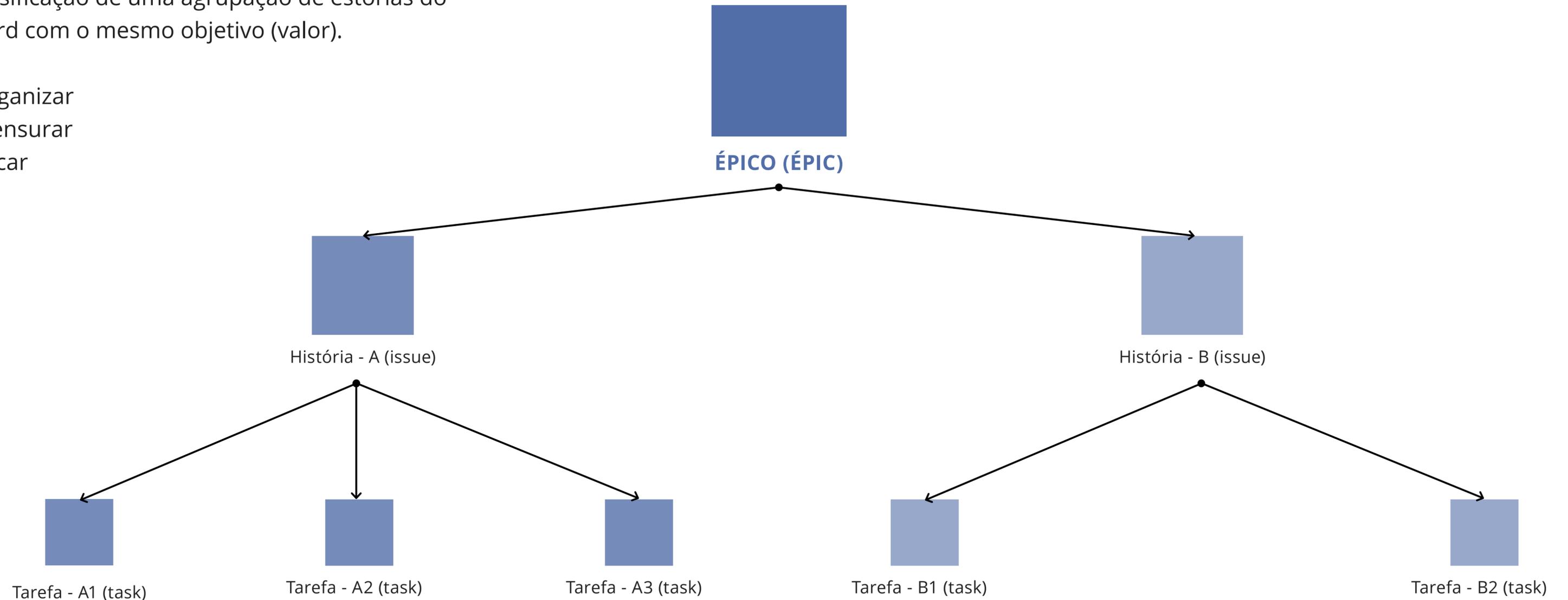
- Dificuldade de ajustes
- Dificuldade de incluir novas funcionalidades
- Dificuldade de onboarding de novas pessoas no time

Fonte: <https://www.ateomomento.com.br/o-debito-tecnico/>

OUTROS MODELOS DE ESTÓRIA: ÉPICOS

Classificação de uma agrupação de estórias do board com o mesmo objetivo (valor).

- Organizar
- Mensurar
- Focar



ESCREVENDO ESTÓRIAS

Projetos / Restaurantes | Growth Tools

Backlog

Epic ▾

Tipo ▾

BUGS

- GRTOOLS-119 [Showcase/Participation] Criar rotina para remover elegibilidade/parti
- GRTOOLS-120 [Novo BFF e promotion validator] Migrar endpoint de validação de ca
- GRTOOLS-121 [Promotion Showcase BFF] Investigar e entender motivos do 403 M

SPIKES

- GRTOOLS-122 [Promotion Showcase BFF] Analisar possível migração do endpoint c
- GRTOOLS-123 Resolução das datas das captações MELHORIAS

ESTÓRIAS

- GRTOOLS-124 [Promotion Results] Limpar fontes e ETL que não são mais usados
- GRTOOLS-125 [Promotion Showcase BFF] Melhorar tratamento de erro de promises
- GRTOOLS-128 [CRM] Pesquisa de Optout de campanha PRODUTO
- GRTOOLS-129 [CRM] Inclusão de novos Resultados no Cartão Fidelidade PRODUTO
- GRTOOLS-130 [CRM] Novas segmentações PRODUTO

ÉPICOS

- GRTOOLS-131 [CRM] News at restaurant voucher PRODUTO
- GRTOOLS-132 [Resultados] Inclusão da informação de "visitas no cardápio" PRODUTO

Com o Roadmap bem montado estamos prontos para priorizar... Mas aí já é outra estória.

Press Release/FAQ

É um documento utilizado na Amazon para vetar ideias de produto antes mesmo de escrever uma única linha de código.



Autor: Douglas Samuel

Product Manager | Creditas

[Linkedin](#)

É irônico escrever sobre esse processo em uma apresentação em Power Point.

Sendo assim, segue o texto em formato narrativo que explica o PR/FAQ e o processo Trabalhando ao Contrário:

[Clique aqui para ler.](#)

O PR/FAQ faz parte de um processo da Amazon chamado Trabalhando ao Contrário. A Amazon em 2004 aboliu o uso de apresentações em Power Point em reuniões da liderança de produto e apostou em um formato de texto narrativo escrito na perspectiva do cliente.

RAPID Framework

Rice score

TOMADAS DE DECISÕES

RAPID Framework

Um framework simples para deixar decisões em grupo mais fáceis



Autor: Tomás Dias
Product Director | Creditas
[Linkedin](#)

Você já esteve em uma situação na qual a decisão deve ser feita em grupo, mas todo mundo acaba olhando um para o outro esperando alguém tomar a decisão?

É muito bom incentivar a colaboração e co-criação, mas frequentemente é difícil chegar em uma decisão por consenso. As pessoas têm uma tendência natural a ter algum nível de medo de comprometimento e tomar uma decisão que pode levar a um resultado ruim, e em grupo isso tende a se potencializar. Roles:

RECOMMEND (RECOMENDAR)

As pessoas que vão recomendar soluções para o problema

AGREE (CONCORDAR)

Normalmente um stakeholder, ele deve concordar com a solução antes da execução (buy-in)

PERFORM (PERFORMAR)

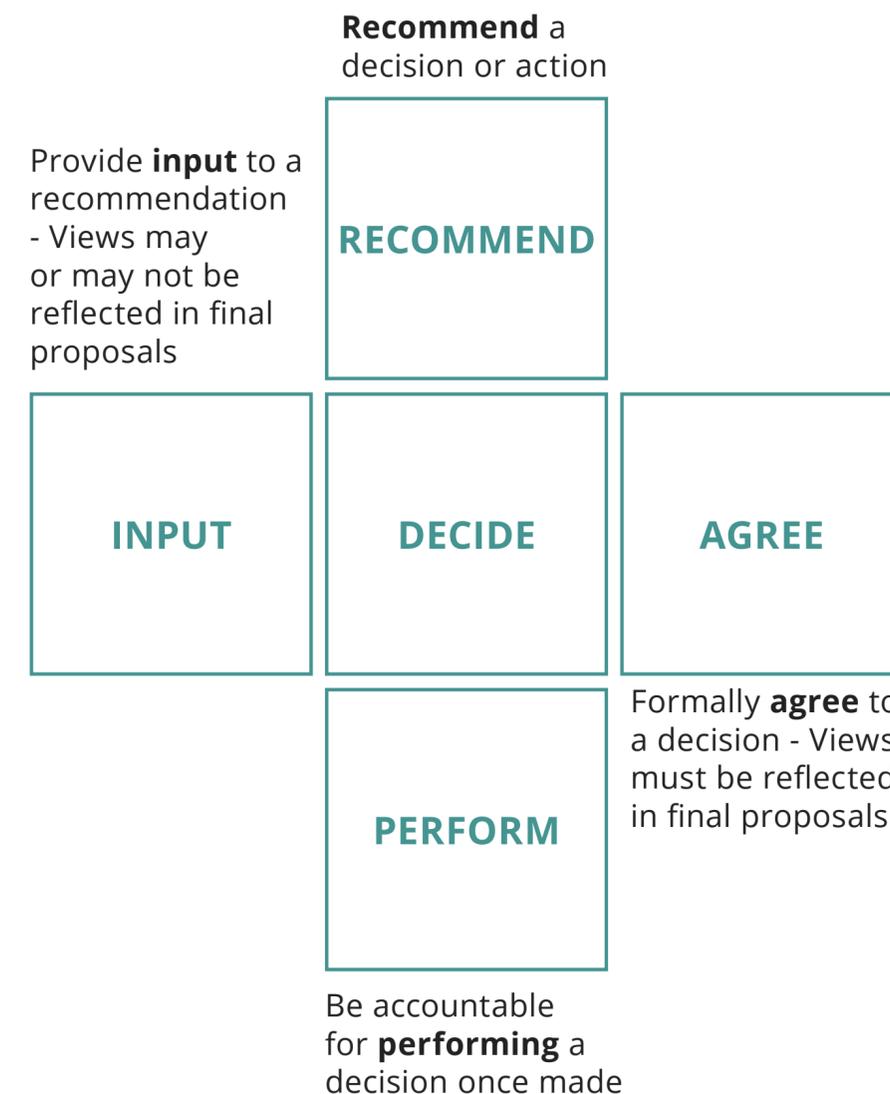
Aqueles responsáveis por executar a decisão tomada, é importante envolver eles no processo

INPUT (ENTRADA)

Pessoas responsáveis por trazer informação ao processo de tomada de decisão

DECIDE (DECISÃO)

O único papel que só pode ter uma pessoa, que será responsável por decidir e comunicar a solução



EXEMPLO

Estamos avaliando soluções para aumentar a eficiência operacional de um time de atendimento ao cliente. Muitas pessoas estão envolvidas (time de atendimento, time de desenvolvimento, líder da área de negócio, time de design, gerente de produto, time de analytics etc).

Poderíamos atribuir os papéis da seguinte forma, para termos mais clareza de como escolher a melhor solução:

RECOMMEND (RECOMENDAR)

Líder da área de negócio, time de atendimento, time de design

AGREE (CONCORDAR)

Líder da área de negócio

PERFORM (PERFORMAR)

Time de desenvolvimento, de design e de atendimento

INPUT (ENTRADA)

Líder da área de negócio, time de design, time de analytics

DECIDE (DECISÃO)

Gerente de produto

RICE Score

Framework de priorização de backlog



Autor: Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

RICE Score é um framework de priorização de iniciativas e backlog baseado em um cálculo simples que leva em consideração 4 pontos principais:

Reach (alcance)

Impact (impacto)

Confidence (confiança)

Effort (esforço/complexidade)

$$\frac{\text{REACH} \times \text{IMPACT} \times \text{CONFIDENCE}}{\text{EFFORT}}$$

REACH

Quantas pessoas serão impactadas?

Quantidade estimada de pessoas que serão afetadas pela iniciativa em um determinado período, pode ser em um mês, trimestre, ano, depende da ação a ser realizada.

IMPACT

Qual impacto dessa ação?

- 3 = imenso impacto
- 2 = alto impacto
- 1 = médio impacto
- 0.5 = baixo impacto
- 0.25 = mínimo impacto

CONFIDENCE

Quão confiante você está do sucesso dessa ação?

- 100% = muito confiante
- 80% = médio confiante
- 50% = pouco confiante

EFFORT

Quão complexo é o desenvolvimento dessa ação?

- 5 = extremamente complexo
- 4 = muito complexo
- 3 = médio complexo
- 2 = pouco complexo
- 1 = nada complexo

Exemplo

Para ilustrar como o RICE te ajuda a tomar decisões mais embasadas vamos pensar no seguinte cenário:

Você é Product Manager de uma empresa cujo produto é um app para acompanhar saúde de idosos. Nesse app você oferece algumas funcionalidades, como: agendamento e lembrete de consultas, histórico de resultados de exames, lembretes para tomar e comprar medicações, acompanhamento de sintomas, histórico de saúde e condições, entre outras.

Recentemente você tem recebido muitos tickets no suporte sobre feature de agendamento de consultas, as pessoas estão sentindo falta da in-

tegração com portais de planos de saúde que você ainda não tem e o pedido por mais opções para facilitar marcação direto com profissionais que aceitem o plano de saúde específico.

Em um discovery recente o seu time descobriu um ponto de dor novo, os exames em que o resultado não é digital não conseguiam ser colocados manualmente pelo usuário, assim ele não tinha o histórico desses exames (como tomografias, ultrassom, etc) no seu aplicativo e dependiam do sistema do consultório ou laboratório ter integração com o app.

Seu time também levantou uma dor dos filhos e netos que não moram com os idosos, a preocupa-

ção deles é de não haver uma forma fácil de pedido de socorro ou ligação de emergência que os idosos conseguissem acessar facilmente se necessário, já que muitos deles não são adeptos digitais.

Como o framework RICE pode te ajudar na priorização dessas iniciativas?

A partir dos dados que a equipe reuniu nos discoveries e outras fontes você consegue estimar o alcance, impacto, certeza e esforço das soluções e comparar os scores para tomar uma decisão mais acertada.

Não necessariamente a solução com maior alcance ou menor complexidade deve ser priorizada.

	R	I	C	E	SCORE FINAL
Expandir quantidade de planos no agendamento de consultas	1500	2	80%	3	800
Upload de exames no app	1200	3	100%	4	900
Ligação de emergência	3000	1	50%	2	750

Métricas de Produto

North Star Metric

Árvore de Métricas

MÉTRICAS

Métricas de produto

As métricas mais presentes no dia-a-dia da área e como calcular



Autor: Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

MÉTRICAS DE PRODUTO

ARPU

Average revenue per user indica o valor da receita gerado por cada usuário do produto ou serviço em um período de tempo.

Receita do período

Média dos usuários no período

CHURN

É a taxa de clientes que cancelaram o serviço ou produto em um determinado período de tempo.

Total de clientes cancelados

Número total de clientes ativos do último mês

CAC

Custo de Aquisição de Clientes (CAC) representa o quanto custou cada novo cliente, você pode calcular o CAC de uma campanha específica ou da empresa em um período de tempo, por exemplo:

Despesas com marketing +
Despesas com vendas

Total de clientes novos

COEFICIENTE VIRAL

É uma métrica relativa ao número de novos usuários que vieram por referências de clientes existentes ou growth loops.

Novos usuários gerados

Número de usuários expostos ao loop

DAU/MAU

DAU: Daily Active Users é quantidade de usuários únicos que realizam determinada ação no app ou site **por dia**.

MAU: Monthly Active Users é quantidade de usuários únicos que realizam determinada ação no app ou site **por mês**.

NPS

O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica de lealdade do cliente. Ela busca dar um panorama sobre o quão satisfeitos estão seus usuários e se eles recomendariam sua marca.

%Promotores - %Detratores

LTV

O Lifetime Value é a receita média gerada por um cliente enquanto ele permanecer cliente.

$$\text{Ticket médio} \times \text{Tempo de permanência como cliente}$$

ROI

Retorno sobre investimento (ROI) é uma métrica que ajuda a empresa a entender quais investimentos estão trazendo lucro ou prejuízo para a empresa.

$$\frac{\text{Receita - Investimento}}{\text{Investimentos}} \times 100$$

TAXA DECONVERSÃO

Se refere a parcela de (potenciais) usuários que realizaram uma ação pretendida pelo negócio, pode ser uma compra, um clique, um download, etc.

$$\frac{\text{Usuário que realizaram a ação}}{\text{Total de usuários}}$$

MRR

A métrica Receita Recorrente Mensal é muito usada para produtos SaaS, ela mede a renda previsível e recorrente dos produtos e serviços, principalmente de assinatura.

$$(\text{N}^\circ \text{ de usuários ativos} \times \text{Valor mensal do produto}) \times \% \text{Churn}$$

TAXA DE RECOMPRA

Métrica muito utilizada em e-commerces, representa a taxa de conversão dos clientes que já realizaram uma compra e voltam a comprar em determinado período de tempo.

$$\frac{\text{Total de clientes que compraram mais de uma vez}}{\text{Total de clientes}}$$

TAXA DE RETENÇÃO

É uma métrica de engajamento, ela nos mostra a quantidade de pessoas que continuaram ativas no produto em um determinado período.

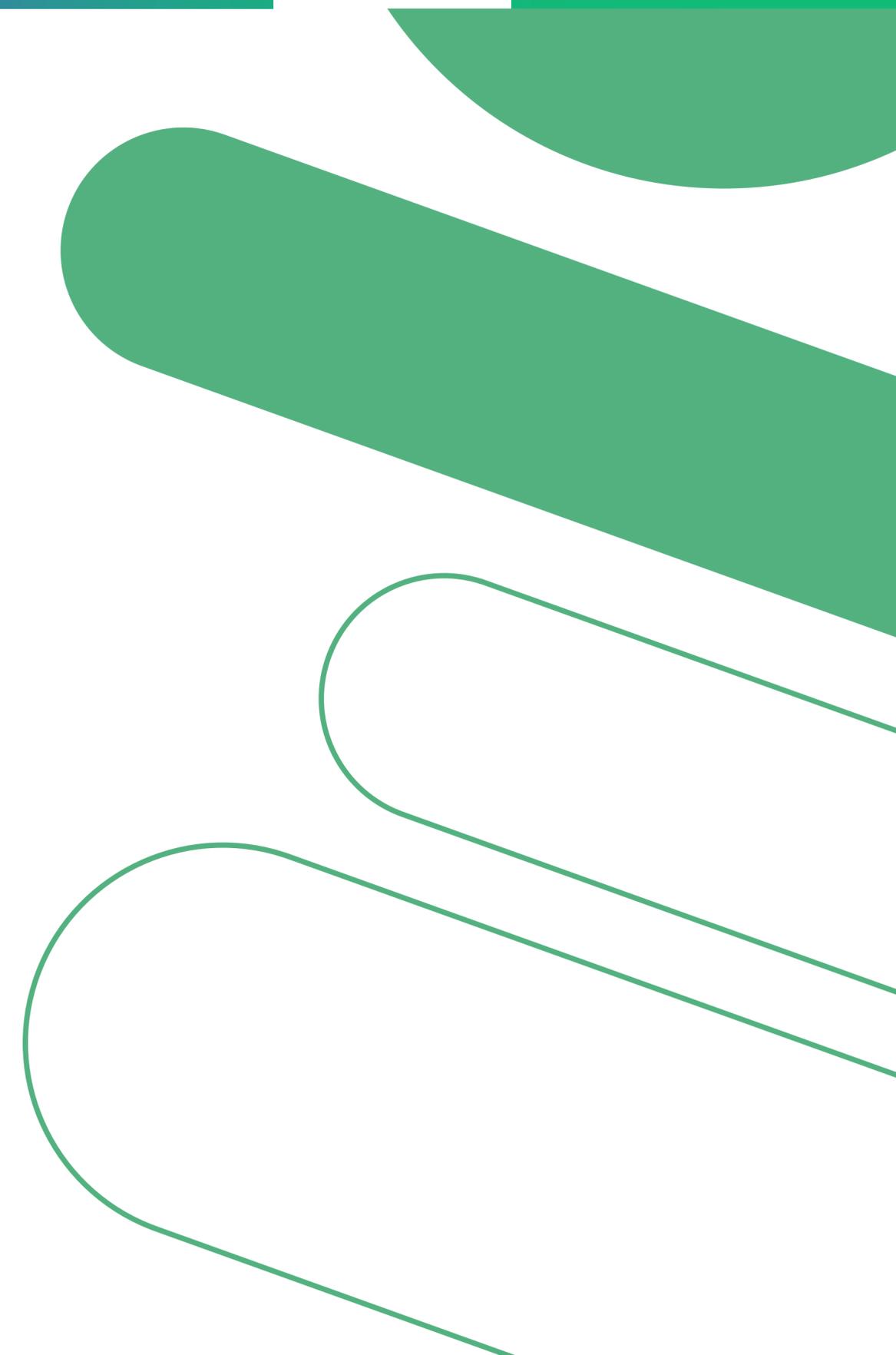
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de usuários no final do período} - \text{N}^\circ \text{ de usuários obtidos no período}}{\text{N}^\circ \text{ de usuários que havia no início do período}} \times 100$$

North Star

A definição de sucesso da sua "squad"



Autor: Renato Cairo
Group Product Manager | Memed
[Linkedin](#)



O QUE SIGNIFICA UMA SQUAD FAZER UM BOM TRABALHO?

Claramente não é uma mensuração do output da squad, mas sim do outcome alcançado. Até aí, beleza.

Mas sucesso não é apenas falar que você busca “receita” de um lado ou, no extremo oposto, declarar uma métrica que ignora o negócio.

O framework da North Star é uma das melhores ferramentas para te ajudar.

O QUE É ESSA TAL NORTH STAR ENTÃO?*

North Star Metric

É a métrica em si. É o filé, o que mais importa. Uma boa Metric é o que sustenta todo o esforço. Foque aqui!

Vision Statement

É a declaração da sua visão, do que significa sucesso para você. É ótimo para dar contexto, mas sozinho não sobrevive. E, na minha opinião, é uma métrica em si. É o filé, o que mais importa. Metric bem escrita torna a Vision Statement redundante.

Input

São métricas de segundo nível, que compõem a North Star Metric. Claramente importantes, mas mais voláteis.

* Segundo o pessoal da Amplitude em seu [North Star Playbook](#) (no qual esse material aqui está obscenamente baseado, sem dó nenhuma)

QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DAS BOAS NORTH STARS?

Representa valor para o usuário

Customer-centricity, hell yeah!

Leading indicator de receita

Porque o negócio precisa crescer para você conseguir ter ainda mais impacto!

Representa a estratégia

Esse item vale ouro porque te força a discutir: ter sucesso depende da sua estratégia. Você tem uma?

Se você quer uma versão mais abrangente da mesma checklist, arrepiada aqui:

- It expresses value. We can see why it matters to customers.
- It represents vision and strategy. Our company's product and business strategy are reflected in it.
- It's a leading indicator of success. It predicts future results, rather than reflecting past results.
- It's actionable. We can take action to influence it.
- It's understandable. It's framed in plain language that non-technical partners can understand.
- It's measurable. We can instrument our products to track it.
- It's not a vanity metric. When it changes we can be confident that the change is meaningful and valuable, rather than being something that doesn't actually predict long-term success—even if it makes the team feel good about itself.

O que acontece quando você cria uma boa North Star?

Você desarma aquelas rixas costumeiras em que uma parte da empresa pensa no usuário e a outra pensa só em dinheiro. Afinal, é gerando valor para seu usuário - de uma forma que faça sentido para o negócio - é que você vai ter sucesso, ter aquele impacto desproporcional que todo mundo quer.

A vida é curta demais para gastar tempo com essas discussões. Então uma boa North Star te economiza stress/gastura desnecessários.

Mas a pergunta mais crítica depois agora é: **COMO** eu defino a minha North Star então?

Existem algumas formas diferentes de você chegar na North Star

Mas independente do que for, passa por um banho de contexto em todo mundo, para que de fato a geração de valor para o cliente e os mecanismos que levam a geração de receita estejam claros.

O time da Amplitude recomenda um workshop muito estruturado. Eu já fiz esse mesmo processo usando discussões assíncronas fechadas por uma reunião de conclusão (o que foi bem mais rápido). Para quem quiser ver na íntegra, o workshop da Amplitude está descrito [aqui](#).

Independente disso, traga contexto para todos, de verdade.

Foque inicialmente em mirar na direção correta, sem se cobrar pela exatidão. Se ela está te orientando para discussões corretas, melhor assim! Gaste seu tempo refinando posteriormente, mas garanta que o racional da sua métrica faça sentido para começar.

Aquela dica de ouro para salvar a lavoura e boa sorte!

Na Memed, nossa North Star é clara, inspiradora, gera valor diretamente para nossos usuários, está conectada com o modelo de negócio e atende a estratégia atual.

E um detalhe: escolhemos acompanhar o número absoluto de tratamentos iniciados porque isso infere crescimento! Taxas são ótimas para entender eficiência, mas ainda estamos em franco crescimento!

de Tratamentos Iniciados

North Star da 

Árvore de Métricas

Saiba como elaborar uma árvore de métricas e ter alinhamento com todas as medições realizadas na empresa



Autora: Karen Sagaz

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

O que é uma árvore de métricas?

A árvore de métricas é utilizada para alinhar sua empresa para que todas as medições que sejam feitas referente a Aquisição, Ativação, Retenção e Engajamento, entre outras métricas do negócio, levem ao caminho de impactar positivamente sua métrica de foco ou north star metric.

Por que é importante fazer?

Sua métrica de foco é uma métrica de alto nível e a mais importante do negócio, sendo definida para guiar todas as decisões e próximos passos tomados pela empresa. Mas, como garantir as que métricas de nível mais baixo, estão de fato complementando e guiando o negócio até a métrica de foco? É nesse momento que a árvore de métricas entra para ajudar, garantindo que tenha eficiência e alinhamento entre todas as medições realizadas na empresa.

Como iniciar a criação de uma árvore de métricas?

Antes de criar uma árvore de métricas, deve-se começar pela definição da sua métrica de foco ou north star metric. Uma boa pergunta que pode

trazer reflexão para essa métrica é: se melhorarmos esse número, o desempenho de longo prazo do produto ou negócio vai melhorar?

Estrutura de uma Árvore de Métricas

Sua árvore pode ser estruturada em três níveis, sendo o primeiro a definição da métrica de foco, mencionada anteriormente, abaixo temos a explicação dos outros dois níveis da árvore de métricas:

Métricas de Nível 1

As métricas de nível 1 devem contribuir diretamente para a métrica de foco ou atuar como uma verificação para garantir que o produto esteja crescendo em uma direção saudável. Por exemplo, se a métrica de foco de um produto é WAU, uma boa métrica de nível 1 seria a retenção de 7 dias para garantir que você não gaste fundos de marketing preciosos para adquirir novos usuários que saem após um ou dois dias.

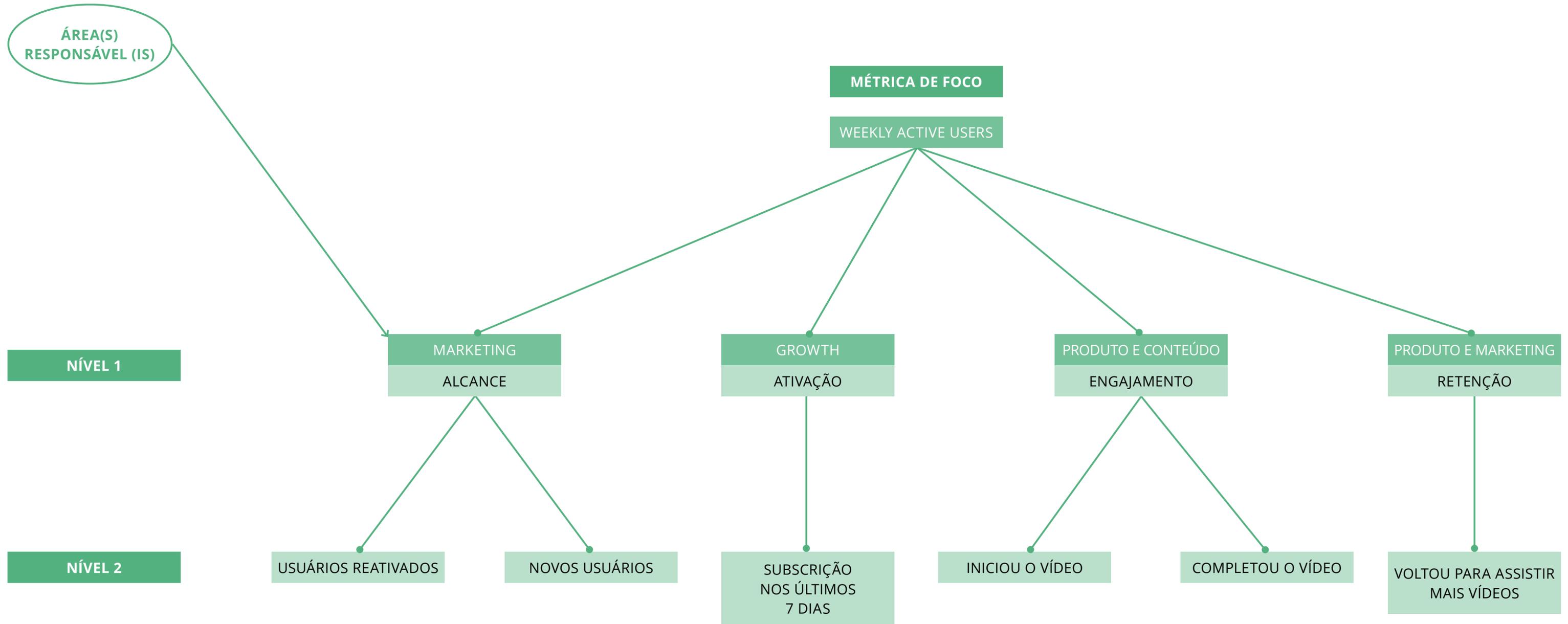
Métricas de Nível 2

As métricas de nível 2 são um tipo de estrutura totalmente personalizável e você pode con-

tinuar adicionando quantas camadas desejar. Para levar o exemplo de retenção um passo adiante, a métrica de Nível 2 pode ser a retenção de um aplicativo e uma métrica de nível 3, a retenção de uma funcionalidade específica dentro do aplicativo. Embora seja possível continuar adicionando camadas de métricas, tome cuidado ao criar confusão sobre o que realmente importa. Ter muitas metas pode ser tão ineficaz quanto não ter nenhuma, porque todos terão ideias diferentes sobre onde gastar seu tempo para tornar o produto bem-sucedido.

Produto de streaming de vídeo baseado em assinatura

De roupas a entrega de comida, os negócios baseados em assinatura estão crescendo. Sua saúde a longo prazo depende de sua capacidade de atrair o público certo, convertê-los em assinantes, fornecer-lhes uma ótima experiência e mantê-los como usuários fiéis. Abaixo você pode visualizar como seria a árvore de métricas desse negócio:



PPM Canvas

Onde se aprofundar em produto

EXTRAS

PPM Canvas

Uma representação visual sucinta das apostas e motivações de cada squad/tribo



Autora: Aline Rezende

Lead Product Manager | Creditas

[Linkedin](#)

VISION

Deixe claro a visão da squad/tribo levando em consideração os direcionadores estratégicos e as ambições da organização para o ano (no mínimo)

GOALS

Descreva, com frases curtas e de fácil entendimento para quem não está por dentro dos alinhamentos diários do time, quais são os objetivos que vão levar este time a atingir a visão acima

BETS

Quais são as ações que vamos elencar como apostas para atingirmos os objetivos acima?

Quais entregas/ desenvolvimentos serão a maneira de atingir os goals acima?

INDICATORS

Indicadores representam a forma mais analítica e pragmática de acompanhar se as apostas do time atingiram os objetivos elencados

Onde se aprofundar em produto



Autora: Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

[Linkedin](#)

Links Adicionais

A vantagem não é do pioneiro, mas sim de quem se adapta e aprende mais rápido!

Novos aprendizados são sempre bem vindos, por isso separamos aqui dicas de cursos, blog, materiais ricos, podcasts e livros para você que busca se aprofundar nesse universo de produto!



CURSOS

- [Curso de Product Management da PM3](#)
- [Curso de Product Discovery da PM3](#)
- [Curso de Product Growth da PM3](#)
- [Curso de Product Marketing Management da PM3](#)



EVENTOS

- [Product Stars](#)
- [Product Camp](#)
- [Growth Camp](#)



PODCAST

- [Papo de Produto](#)
- [Conversa Ágil](#)
- [Mulheres de Produto](#)
- [Lança Produto](#)
- [Product Backstage](#)



MATERIAIS ESCRITOS

- [Blog PM3](#)
- [Kit de Ferramentas para Product Managers](#)
- [Perguntas em entrevistas para Product Manager](#)
- [Blog Produto.io](#)

Gestão de produtos

Como aumentar as chances de sucesso do seu software

3ª Edição



Gestão de produtos
Joaquim Torres

Este livro é indicado para qualquer pessoa que trabalhe com software. Ele serve para pessoas que são gestoras de produto, pois todo gestor de produtos sabe que sempre há muito por aprender. E mesmo aqueles que já conheçam bem todos os temas apresentados aqui poderão tirar proveito revendo algum assunto.

Este livro também é indicado para qualquer pessoa que esteja querendo entrar na carreira de gestor de produtos. Ele consegue tirar um pouco da ansiedade de quem não sabe ao certo o que fará nesse cargo e o que as outras pessoas esperarão dele.

Liderança de produtos digitais

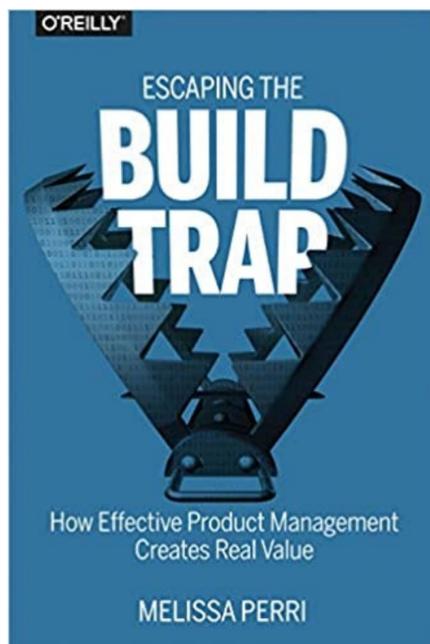
A ciência e a arte da gestão de times de produto



Liderança de produtos digitais
Joaquim Torres

Qual é o papel de um(a) vice-presidente ou head de produto? Ser um head de produto engloba muitos aspectos e habilidades diferentes, e foi por isso que Joaquim Torres escreveu um livro inteiro sobre esse assunto.

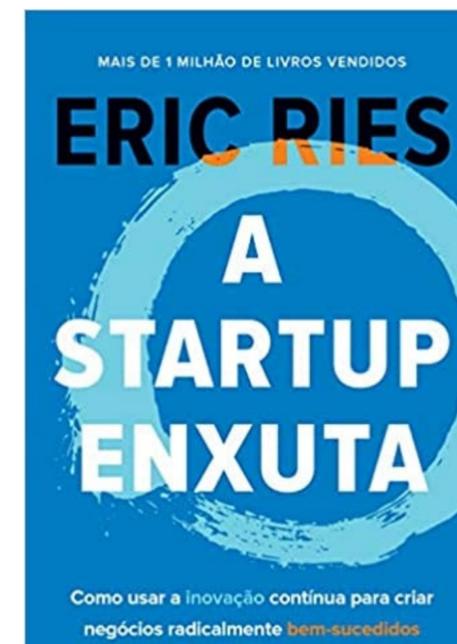
O livro está focado na função de head de produto, mas será útil para qualquer pessoa da equipe de desenvolvimento de produtos digitais, bem como para quem não estiver nessa equipe, mas trabalha em uma empresa que possui ou planeja ter uma equipe de desenvolvimento de produtos. O conteúdo desse livro pretende ajudar a entender o que esperar da liderança desse time.



Escaping the Build Trap Melissa Perri

Para se manterem competitivas no mercado de hoje, as organizações precisam adotar uma cultura de práticas centradas no cliente que se concentre nos outcomes e não nos outputs. As empresas que vivem e morrem por outputs muitas vezes caem na "armadilha da construção", criando recursos para atender a sua programação, em vez das necessidades do cliente.

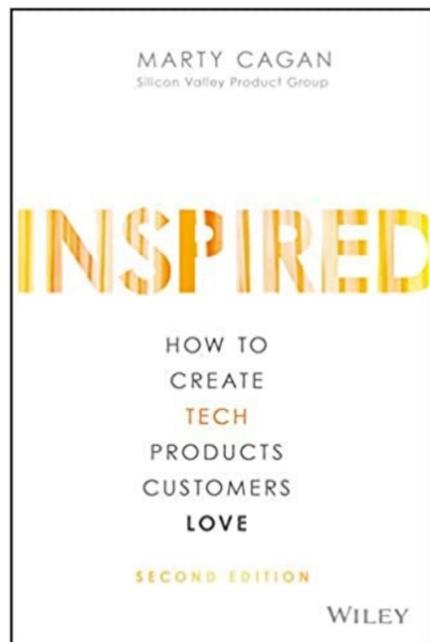
Neste livro, Melissa Perri explica como estabelecer as bases para um ótimo gerenciamento de produtos pode ajudar as empresas a resolver problemas reais dos clientes e, ao mesmo tempo, atingir as metas de negócios. Ao entender como se comunicar e colaborar dentro da estrutura de uma empresa, você pode criar uma cultura de produto que beneficia a empresa e o cliente.



A Startup Enxuta Eric Ries

A startup enxuta é um modelo de negócio que vem sendo amplamente adotado ao redor do mundo, mudando a maneira como as companhias idealizam seus produtos e serviços.

Pioneiro na implementação dessa abordagem, Eric Ries define startup como uma organização dedicada a criar algo novo sob condições incertas – e isso inclui tanto o jovem empreendedor que trabalha na garagem de casa quanto o profissional experiente em uma multinacional.



Inspired Marty Cagan

Neste livro o líder de ideias de gestão de produtos, Marty Cagan, fornece aos leitores uma master class de como estruturar, contratar em uma empoderada e eficaz organização de produtos e descobrir e entregar produtos de tecnologia que seus clientes adorarão – e que trabalharão para seu negócio.

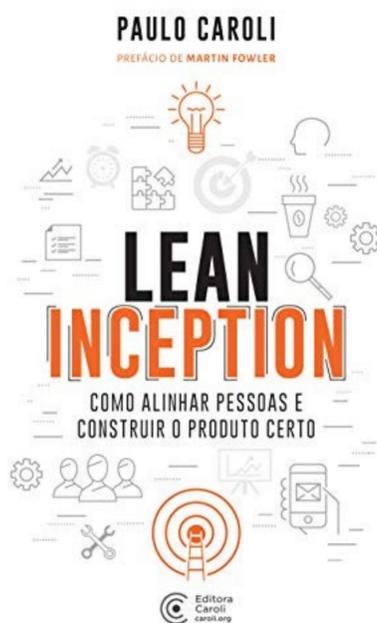
Com seções sobre agrupamento das habilidades e pessoas certas, descoberta do produto certo, abordagem de um processo leve, porém eficaz, escalabilidade da organização de produtos e criação de uma forte cultura de produtos, os leitores podem pegar as informações que aprendem e imediatamente alavancá-la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



O lado difícil das situações difíceis Ben Horowitz

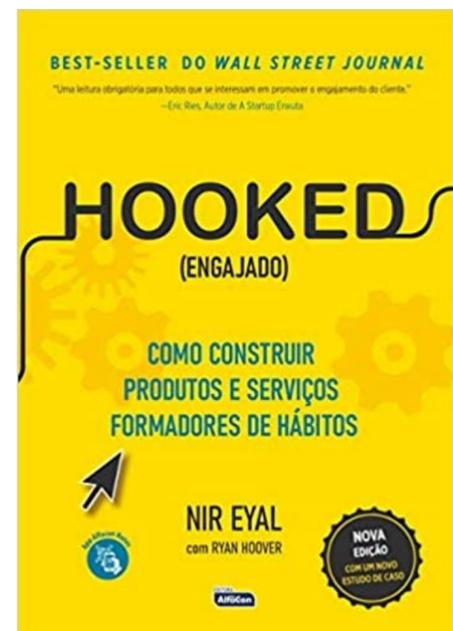
Em O lado difícil das situações difíceis, Ben Horowitz conta a história de como ele mesmo fundou, dirigiu, vendeu, comprou, geriu e investiu em empresas de tecnologia, oferecendo conselhos essenciais e normas de sabedoria prática para ajudar os empreendedores a resolver os problemas mais difíceis - aqueles de que as faculdades de administração não tratam.

Seu blog alcançou um público dedicado de milhões de leitores, que passaram a confiar no autor para ajudá-los a gerir suas próprias empresas. Horowitz, grande fã de rap, ilustra as lições empresariais com letras de suas músicas favoritas e fala a verdade nua e crua sobre os assuntos mais espinhosos, desde como demitir um amigo até saber o melhor momento para vender a empresa.



Lean inception Paulo Caroli

Não importa o tamanho ou a área da empresa, todas se deparam com dúvidas e obstáculos na hora de lançar um novo produto: Por onde começar? Onde e por quem o produto será usado? O que é realmente útil para o usuário? Quais dessas funções são possíveis? Esses são exemplos de algumas das questões que surgem durante o processo. Porém existe uma resposta para todas as dúvidas de modo rápido e extremamente eficaz: a Lean Inception! Após mais de uma década trabalhando com inceptions, Paulo desenvolveu o método que vai auxiliar você e sua equipe a colocar as ideias em ação!



Hooked Nir Eyal

Por que alguns produtos capturam totalmente a atenção do usuário, enquanto outros fracassam? O que nos faz interagir com certos produtos por puro hábito? Existe um padrão subjacente de como as tecnologias nos atrapalham? Nir Eyal responde a essas perguntas (e a muitas outras) explicando o Modelo Hooked (Modelo Gancho) - um processo de quatro etapas incorporado aos produtos de muitas empresas de sucesso para estimular sutilmente o comportamento do cliente. Com base na profundidade da psicologia e da ciência do comportamento humano explicando em quatro passos (Gatilho, Ação, Investimento e Recompensa) como hábitos podem ser formados.



Avalie o que importa John Doerr

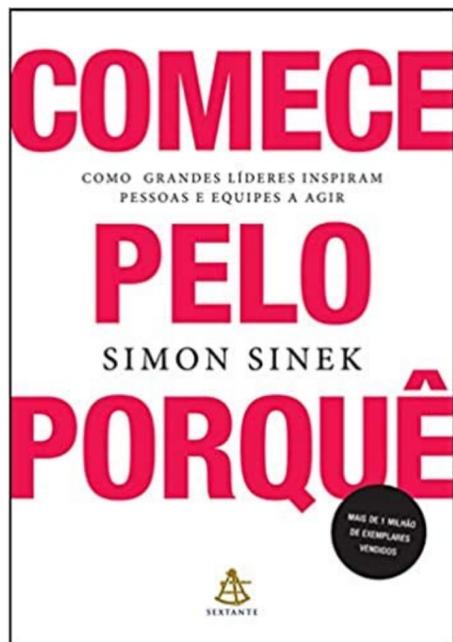
O lendário capitalista de risco, John Doerr, revela como o sistema de Objetivos e Resultados-chaves (OKRs) ajudou gigantes da tecnologia, como Intel e Google, a alcançarem um crescimento exponencial — e como ele pode ajudar qualquer organização a prosperar.

Avalie o Que Importa compartilha uma ampla gama de estudos de caso, com narradores incluindo Bono e Bill Gates, para demonstrar o foco, a agilidade e o crescimento que os OKRs tem estimulado nas grandes organizações. Este livro ajudará uma nova geração de líderes a capturar a mesma energia.



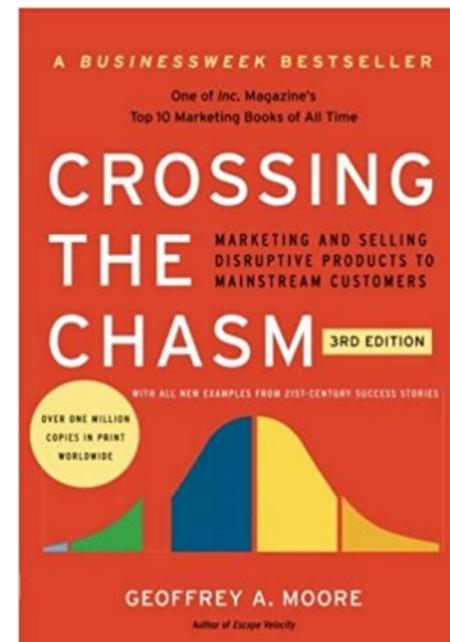
Não me faça pensar Steve Krug

Dê um basta aos problemas de usabilidade! Clássico do autor Steve Krug ganha nova edição pela Alta Books. Quantas vezes você se sentiu perdido em um site? Quantas outras falhou ao tentar entender como funcionava um aplicativo? Na maioria das vezes, a culpa não é sua. Muitos são os sites ou aplicativos com falhas de desenvolvimento que dificultam sua compreensão e uso. Profissionais de usabilidade estão aí para assegurar que isso não aconteça, indo na raiz do problema, identificando através de testes os pontos em que os usuários "travam" e propondo soluções. Steve Krug trabalha como consultor de usabilidade desde os tempos da conexão discada. Sua experiência no comando da Advanced Common Sense o levou a escrever um livro.



Comece pelo Porquê Simon Sinek

Por que algumas pessoas e organizações são mais inovadoras, admiradas e lucrativas do que outras? Por que algumas despertam grande lealdade por parte de clientes e funcionários? Para Simon Sinek, a resposta está no forte senso de propósito que as inspira a darem o melhor de si para uma causa expressiva – o porquê. Ao publicar esse livro, o autor iniciou um movimento que tem ajudado milhões de pessoas a encontrar um sentido maior no próprio trabalho e, assim, inspirar colegas e clientes. Ilustrando suas ideias com as fascinantes histórias de Martin Luther King, Steve Jobs e os irmãos Wright, Simon mostra que as pessoas só irão se dedicar de corpo e alma a um movimento, ideia, produto ou serviço se compreenderem o verdadeiro propósito por trás deles.



Atravessando o Abismo Geoffrey A. Moore

No livro Atravessando o Abismo, Geoffrey A. Moore mostra que, no Ciclo de Vida de Adoção da Tecnologia — que começa com inovadores e depois segue para visionários, maioria inicial, maioria tardia e retardatários —, existe um grande abismo entre os visionários e a maioria inicial. Enquanto os visionários querem se sacrificar para ter a vantagem de ser os primeiros, a maioria inicial aguarda até saber se a tecnologia realmente oferece melhorias na produtividade. O desafio para inovadores e profissionais de marketing é estreitar o abismo e acelerar a adoção em cada segmento. Esta terceira edição atualiza o trabalho clássico de Moore com dezenas de novos exemplos de sucesso e fracasso, novas estratégias para o marketing no mundo digital e percepções e descobertas mais atuais de Moore.

Nós somos a PM3!

Nossa visão é tornar o Brasil a referência mundial em Product Management. Por isso criamos a PM3, para que a comunidade tenha acesso a um conteúdo aprofundado e de qualidade, feito por um time de peso de instrutores.

Fundada em março de 2018, a PM3 é a referência na educação em Product Management no país. Hoje contamos com três cursos lançados: Product Management, Product Discovery e Product Growth, os quais já somam mais de 6.000 pessoas aplicando as melhores práticas de produto no dia-a-dia.

Somos uma empresa do Grupo Alura, movidos pela missão de levar uma educação de qualidade e reduzir o imenso déficit de profissionais na área de tecnologia – que pode chegar a 260.000 pessoas até 2024. Vem elevar a barra com a gente e pôr o Brasil no mapa da inovação mundial!

Ficou alguma dúvida? É só escrever pra gente:
contato@cursospm3.com.br



Créditos

Realização

PM3 & Creditas

Idealização

Fernanda Faria | *Creditas*

Marcell Almeida | *PM3*

Design

Mateus Tenuta

Tudux Consultoria

Revisão de conteúdo

Marcell Almeida

Priscilla Lugão

Giovanna Nogueira

Camila Duarte

Bruno Coutinho

Lucas Omeltech

Iona Chaves

Autores

Fernanda Faria

Product Director | Creditas

Karen Sagaz

Analista de Produto | PM3

Priscilla Lugão

Analista de Produto | PM3

Gabriel Werlich

Founder | Product Fast Track

Thomás Dias

Product Director | Creditas

Raphael Farinazzo

Founder | Product Fast Track

Giovanni Piton Dias

Product Manager | Space Sheep Games

Raul Leal

Product Manager | Creditas

Kakau Fonseca

Product Designer | Nubank

Isadora Kretzer

Product Manager | Creditas

Cássio Scozzafave

Product Manager | Creditas

Douglas Samuel

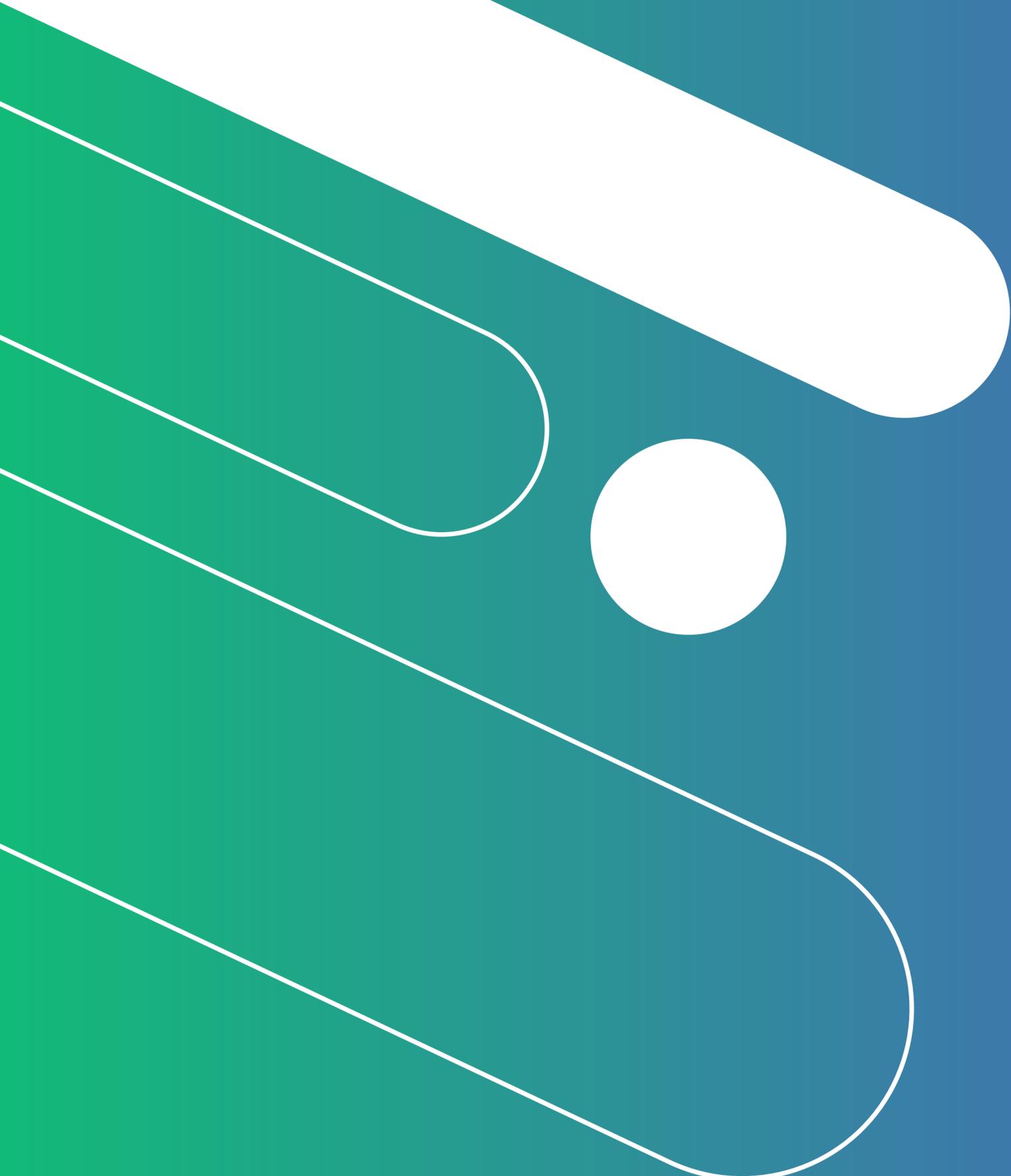
Product Manager | Creditas

Renato Cairo

Group Product Manager | Memed

Aline Rezende

Lead Product Manager | Creditas



 credits

 PM3