

---

## CAPÍTULO 1

# Por trás de cada grande produto

---

É minha forte convicção, e o conceito principal deste livro, que por trás de cada grande produto existe alguém — normalmente alguém nos bastidores, a trabalhar incansavelmente — que levou a equipa de produto a combinar tecnologia e *design* para resolver problemas reais dos clientes de forma satisfatória para as necessidades do negócio.

Normalmente, estas pessoas têm a denominação de *gestor de produto*, mas podem ser o cofundador ou o CEO<sup>1</sup> de uma *startup*<sup>2</sup>, ou alguém com outra função na equipa que se destacou porque viu a necessidade.

Além disso, esta função de gestão de produto é muito distinta das funções de *design*, engenharia, *marketing* ou de gestor de projetos.

Este livro destina-se a essas pessoas.

Nas equipas modernas de produtos tecnológicos, o gestor de produto tem algumas responsabilidades específicas e bastante exigentes. É um trabalho tremendamente difícil, e qualquer pessoa que tente dizer-lhe o contrário não lhe faz nenhum favor.

A função de gestor de produto é, normalmente, uma tarefa a tempo inteiro. Conheço poucos que consigam fazer o que precisam em menos de 60 horas por semana.

---

<sup>1</sup> «CEO: Sigla para *Chief Executive Officer*. Diretor Executivo.» Porto Editora – CEO no Dicionário infopédia de Siglas e Abreviaturas [em linha]. (N. da T.)

<sup>2</sup> «*Startup*: empresa em atividade há menos de 10 anos, caracterizada pelo seu elevado potencial de crescimento, geralmente ainda em fase de desenvolvimento do seu modelo de negócio e ligada a um setor de tecnologia inovadora.» Porto Editora – *startup* no Dicionário infopédia da língua portuguesa [em linha]. (N. da T.)

É ótimo se for um *designer* ou um engenheiro que também queira trabalhar como gestor de produto — há algumas vantagens reais nisso. Mas rapidamente descobrirá que está a assumir uma enorme quantidade de trabalho. No entanto, se estiver preparado para isso, os resultados podem ser impressionantes.

É MINHA FORTE CONVICÇÃO, E O CONCEITO PRINCIPAL DESTE LIVRO, QUE POR TRÁS DE CADA GRANDE PRODUTO EXISTE ALGUÉM — NORMALMENTE ALGUÉM NOS BASTIDORES, A TRABALHAR INCANSAVELMENTE — QUE LEVOU A EQUIPA DE PRODUTO A COMBINAR TECNOLOGIA E *DESIGN* PARA RESOLVER PROBLEMAS REAIS DOS CLIENTES DE FORMA SATISFATÓRIA PARA AS NECESSIDADES DO NEGÓCIO.

Uma equipa de produto é composta por, pelo menos, um gestor e, normalmente, entre dois e dez engenheiros. Se estiver a criar um produto de interação com o utilizador, é de esperar que tenha também um *designer*.

Neste livro, exploramos a situação em que poderá ter de recorrer a engenheiros ou *designers* que estão num local diferente ou a uma agência ou empresa de serviços externa. No entanto, independentemente da forma como a equipa é constituída, este trabalho e este livro partem do princípio de que lhe foi atribuída uma equipa para trabalhar consigo na conceção, no desenvolvimento e na entrega de um produto.

---

## CAPÍTULO 2

# Produtos e serviços tecnológicos

---

Existem muitos tipos de produtos, mas neste livro, concentro-me exclusivamente em *produtos tecnológicos*.

Parte do que aqui exploramos pode ajudá-lo se estiver a criar produtos não tecnológicos, mas não há garantias nesse caso. Honestamente, já existe uma grande variedade de recursos facilmente acessíveis para produtos não tecnológicos, como a maioria dos bens de consumo embalados, e para os gestores de produto destes produtos não tecnológicos.

O meu foco está nas questões e nos desafios únicos associados à criação de produtos, serviços e experiências baseados na tecnologia.

Alguns bons exemplos do ponto ideal que exploramos são os produtos de serviço ao consumidor, como *sites* de comércio eletrónico ou *marketplaces*<sup>3</sup> (por exemplo, Netflix, Airbnb ou Etsy), redes sociais (por exemplo, Facebook, LinkedIn ou Twitter), serviços empresariais (por exemplo, Salesforce.com, Workday ou Workiva), dispositivos de consumo (por exemplo, Apple, Sonos ou Tesla) e aplicações móveis (por exemplo, Uber, Audible ou Instagram).

Os produtos tecnológicos não precisam de ser puramente digitais. Muitos dos melhores exemplos atuais são uma mistura de experiências *online* e *offline* — como encontrar uma boleia ou um quarto para passar a noite, obter um empréstimo à habitação ou enviar uma encomenda durante a noite.

---

<sup>3</sup> «Marketplace: plataforma multilateral.» <https://iate.europa.eu/search/result/1690898139786/1>. (N. da T.)

O MEU FOCO ESTÁ NAS QUESTÕES E NOS DESAFIOS ÚNICOS  
ASSOCIADOS À CRIAÇÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS  
E EXPERIÊNCIAS BASEADOS NA TECNOLOGIA.

É minha convicção que, atualmente, a maioria dos produtos está a transformar-se em *produtos tecnológicos* e que as empresas que não se apercebem deste facto sofrem rapidamente de perturbações. Mas, mais uma vez, estou a centrar-me apenas nos produtos tecnológicos e nas empresas que acreditam que devem adotar a tecnologia e inovar de forma consistente em prol dos clientes.

---

## CAPÍTULO 3

# *Startups*: conseguir a adequação produto/mercado

---

No mundo da tecnologia, temos geralmente três fases nas empresas: *startup*, fase de crescimento e empresas de grandes dimensões. Vamos analisar brevemente a forma como caracterizamos cada uma destas fases e os desafios que talvez enfrentará em cada uma delas.

Defino *startup* como uma nova empresa de produtos que ainda não atingiu a adequação produto/mercado. Trata-se de um conceito demasiado importante que definirei nas páginas seguintes, mas, por agora, digamos apenas que uma *startup* ainda está a tentar criar um produto que alimente um negócio viável.

Numa *startup*, a função de gestor de produto é geralmente desempenhada por um dos cofundadores. Por norma, há menos de 25 engenheiros, tendo desde uma equipa de produto até quatro ou cinco.

A realidade da vida de uma *startup* é que se está numa corrida para atingir a adequação produto/mercado antes de se ficar sem dinheiro. Nada mais importa até que se consiga criar um produto forte que satisfaça as necessidades de um mercado inicial, pelo que a maior parte da atenção da jovem empresa está centrada no produto.

Normalmente, as *startups* têm um montante limitado de financiamento inicial, destinado a determinar se a empresa consegue descobrir e fornecer o produto necessário. Quanto mais perto se está de ficar sem dinheiro, mais frenético é o ritmo e mais desesperados ficam a equipa e a liderança.

Embora o dinheiro e o tempo sejam habitualmente escassos, as boas *startups* estão otimizadas para aprender e avançar depressa, e costuma haver pouca burocracia a atrasá-las. No entanto, a taxa de insucesso muito elevada das *startups* tecnológicas não é segredo.

As poucas que têm sucesso são, quase sempre, as que se revelam boas na descoberta de produtos, que é um dos principais tópicos deste livro.

Trabalhar numa *startup* — correr para atingir a adequação produto/mercado — é por norma stressante, cansativo e arriscado. Mas também pode ser uma experiência incrivelmente positiva e, se tudo correr bem, financeiramente compensadora.

NADA MAIS IMPORTA ATÉ QUE SE CONSIGA CRIAR UM PRODUTO FORTE QUE SATISFAÇA AS NECESSIDADES DE UM MERCADO INICIAL.

---

## CAPÍTULO 4

# Empresas em fase de crescimento: a evolução para o sucesso

---

As *startups* que têm as competências e a sorte suficientes (normalmente são necessárias as duas coisas) para chegarem à adequação produto/mercado estão prontas para enfrentar outro desafio também difícil: como crescer e evoluir eficazmente.

Há diversos desafios muito significativos envolvidos no crescimento e na evolução de uma *startup* para uma empresa grande e bem-sucedida. Embora seja um desafio demasiado difícil, é, como se costuma dizer, um bom problema para se ter.

Além de ser necessário contratar muito mais pessoas, temos de descobrir como replicar os sucessos anteriores com produtos e serviços novos e adjacentes. Em simultâneo, precisamos de fazer crescer a atividade principal o mais rápido possível.

Na fase de crescimento, temos normalmente entre cerca de 25 e várias centenas de engenheiros, pelo que há muito mais pessoas para ajudar, mas os sinais de stresse organizacional estão por todo o lado.

As equipas de produto queixam-se de não compreenderem o panorama geral — não veem como o seu trabalho contribui para os objetivos maiores e debatem-se com o significado de ser uma equipa autónoma e forte.

As vendas e o *marketing* queixam-se por vezes de que as estratégias de *go to market*<sup>4</sup> que funcionaram para o primeiro produto

---

<sup>4</sup> «O *go to market* é a estratégia ou processo que tem como objetivo introduzir um produto ou serviço no mercado de forma eficiente e eficaz. É o processo através do qual uma empresa

não são tão adequadas para alguns dos novos produtos da gama da empresa.

EMBORA SEJA UM DESAFIO DEMASIADO DIFÍCIL, É,  
COMO SE COSTUMA DIZER, UM BOM PROBLEMA PARA SE TER.

A infraestrutura tecnológica que foi criada para satisfazer as necessidades do produto inicial está, frequentemente, a rebentar pelas costuras e começa-se a ouvir a expressão «dívida técnica» de todos os engenheiros com quem se fala.

Esta fase também é difícil para os líderes, porque o estilo e os mecanismos de liderança que funcionavam enquanto a empresa era uma *startup* jovem muitas vezes não são escaláveis. Os líderes veem-se forçados a mudar as suas funções e, em imensos casos, os comportamentos.

Mas a motivação para ultrapassar estes desafios é bastante forte. Frequentemente, a empresa está a tentar obter uma oferta pública ou, talvez, a tornar-se uma unidade de negócio importante de uma empresa existente. Além disso, a possibilidade bem real de se ter um impacto significativo e positivo no mundo pode ser muito incentivadora.

---

desenvolve um plano detalhado para promover e vender uma determinada solução para um público-alvo específico, através de canais adequados, utilizando recursos internos e externos, e tentando obter vantagem competitiva no mercado em relação aos concorrentes.» <https://pt.kai-zen.com/produtos/go-market-lancamento-produtos>. (N. da T.)