

## PT\_5.mp4

[00:00:12] **Paty Gomes** Oi, gente. Para finalizar o módulo 3, para falar um pouco de Roadmap, eu tenho a honra de receber a Luciana Cardoso, uma referência pra mim, alguém com quem eu sempre converso e gosto de trocar. Hoje ela vem aqui contar um pouco da experiência dela fazendo Roadmap e um pouco a experiência dela na área de produtos em veículos de mídia. Até bem pouco tempo atrás ela era CPO do Estadão, fez uma mudança e agora está como Product Manager no Quartz, uma mídia internacional. Então acho que tem aí muita experiência para trocar com a gente, contar. Obrigada por estar aqui. Eu já vou emendar a primeira pergunta porque a gente não tem muito tempo. Eu queria saber, se você pudesse me explicar, o que faz um Product Manager, antes de entrarmos no papo de Roadmap, como é que é a sua rotina, como era no Estadão, como está agora no Quartz, enfim, conta um pouco pra gente, só pra gente entender o contexto no qual você está inserida.

[00:01:23] **Luciana Cardoso** Jóia. Primeiro, Paty, obrigada pelo convite, superfeliz de estar aqui com vocês, não sou referência nenhuma, tá? (risos) Não gosto de estar nesta posição, acho que a gente, como produto, está aprendendo o tempo todo, então essa troca é super rica e super importante. Acho que essa já é até uma dica que eu já deixo, que eu acho que isso é essencial para quem quer carreira em produto, é estar o tempo todo procurando falar com outras pessoas e aprender outras coisas. Bom, um pouquinho sobre a rotina. É o que você falou, estou exatamente no momento de transição agora, então vou comentar um pouco de como era minha rotina no Estadão. Eu estava lá como CPO, eu estava responsável por todos os produtos digitais, desde o site, aplicativo, e ali cuidando muito de o que são esses produtos e como eles vão evoluir. Então a gente estava justamente num momento de transformação digital que começou em 2017 mas agora estava muito mais fortalecido. E começamos a trabalhar em cima de OKRs, então definindo bem os objetivos para cada produto, como a gente ia medir cada um deles. E aí, a partir disso, definindo mesmo o que vai ser feito em cada um. Eu acho que antes da gente ter toda essa metodologia, ágil, OKRs, etc, a gente acabava atirando muito no escuro, "então vou fazer essa mudança no site do aplicativo porque, ah, porque eu acho legal". Em produto não existe mais isso, temos que ouvir o que o leitor de fato precisa, o que nosso usuário ali na ponta de fato está precisando e a gente pode ajudar no dia a dia. Então era esse é meu papel dentro do Estadão. Agora, recentemente aí, acabei de completar um mês de Quartz. Eu vou para realmente cuidar da experiência de leitura. Então o meu desafio é mais focado do que eu desafio que eu tenho no Estadão. Eu vou ser a gerente de produto que cuida ali da experiência, então tudo o que a gente pode criar para melhorar a experiência de leitura, não esquecendo dos objetivos de negócio, obviamente. O Quartz uma mídia que tem o paywall por trás, além disso tem a publicidade também como fonte de renda importante, mas nunca uma publicidade invasiva. Então como que a gente consegue manter os objetivos da empresa mas ao mesmo tempo atender os objetivos dos leitores, então é esse equilíbrio que eu vou procurar fazer agora na Quartz, que é uma mídia muito vista pela qualidade do produto, pela qualidade não só de conteúdo mas dessa entrega muito equilibrada entre conteúdo e publicidade e paywall também.

[00:04:06] **Paty Gomes** E muito conhecida pela inovação, né, é bem referência, pelo menos na minha experiência com o Quartz, quando morei fora, era um lugar em que as pessoas olhavam com admiração, buscavam, faziam benchmark. É bem bacana. Toda sorte do mundo nesse seu momento! Agora falando de Roadmap, eu queria saber como é o seu processo de criação e manutenção de Roadmap, qual é o tipo que você costuma usar, se você usa alguma ferramenta, quem você chama pra participar da definição

do Roadmap. Enfim, primeiro em linhas gerais, depois a gente entra no específico, estou doida para conhecer exemplos.

[00:04:51] **Luciana Cardoso** Legal. Acho que eu vou pegar um exemplo que é muito forte no Estadão, o exemplo do aplicativo. O aplicativo foi desenvolvido, o primeiro olhar exclusivo para ele foi feito em 2019. E foi ali que a gente começou a introduzir mesmo a visão do cliente dentro do produto. Até então a gente falava muito, ouvia-se falar muito disso, mas na prática a gente não conseguia colocar mesmo o cliente para participar dessa definição, inclusive de próximos caminhos, de Roadmap. E a gente começou em 2020, apesar da pandemia e tudo mais, a gente começou a fazer de forma virtual, que é um encontro a cada 15 dias com leitores do app para entender as necessidades. Então como é que a gente monta esse Roadmap. Na verdade tem várias várias contribuições, uma das contribuições é essa contribuição da visão de fora, dos leitores, do que estão sentindo que funciona bem, que não funciona, o que eles acham que deveria ter ali para facilitar o dia a dia, o que eles viram de repente em um outro lugar etc e poderia ter. Isso acontece a cada 15 dias. Claro que a gente vai variando para quem a gente pergunta para não cansar os mesmos assinantes, porque no caso do app ele ainda é exclusivo para assinantes. Então trazer os assinantes, ouvir realmente as necessidades deles. Uma segunda etapa a partir dos OKRs, então a gente vai desdobrando os OKRs desde lá de cima da empresa até chegar nos OKRs do aplicativo. E aí entender "bom, com esses OKRs aqui, o que a gente precisa fazer para alcançar esses objetivos?". Então essa definição acontece uma vez a cada bimestre porque os OKRs são redefinidos dentro da empresa a cada bimestre. E aí a gente também olha e começa a fazer essa combinação "bom, o cliente está me pedindo isso, as nossas necessidades internas estão dizendo esse outro aqui, então como é que a gente junta isso?". Aí que o papel do Product Manager é muito importante, que é justamente olhar para esses dois universos e encaixar um terceiro aqui, que é a complexidade. Legal, tudo isso é muito bacana mas tem tempo de fazer? Eu tenho braços suficientes para fazer? No caso do aplicativo do Estadão a gente está falando de uma equipe exclusiva, então é uma squad multidisciplinar que tem o desenvolvimento, tem experiência de usuário, tem todo mundo ali atuando de maneira conjunta e em torno desses objetivos, então é uma maneira mais simples até de conseguir chegar ali do outro lado. Sei que não é a realidade em 99 por cento dos veículos, mas isso facilita realmente a gente chegar ali e destroçar tudo aquilo. Então falar "bom, deixa eu juntar aquilo que o cliente falou com o que nossos objetivos internos estão dizendo, cruzar com a complexidade e sair realmente com uma lista de Roadmap". Então nosso Roadmap é muito feito em cima de OKRs, é um Roadmap muito voltado para os OKRs, e foi essa a maneira que a gente acabou levando ali dentro do aplicativo. Não é a única forma que a gente faz Roadmap no Estadão, então outro exemplo: para o site a gente faz muito o Now, Later, porque realmente é uma coisa mais rápida e muito mais voltada para funcionalidade. Então "o que já faz agora. Deixa eu fazer depois", então a priorização um pouco mais simples, mas é por isso que eu acho que não tem uma fórmula mágica, dependendo do produto a gente vai acabar usando um tipo ou vai acabar usando outro porque é o que o produto um pouco demanda e é a realidade da equipe que a gente tem, ajuda a direcionar. Em termos de ferramenta, hoje a gente não usa nada específico. A gente usa tudo muito em cima de Google mesmo. Então a gente cria ali os Roadmaps dentro de um Google Docs, a gente distribui os OKRs pra empresa toda no Google Sheets, então não tem nenhuma grande ferramenta. Acho que essa também é uma facilidade, não precisa investir numa ferramenta, ter todo um custo por trás disso etc para conseguir montar. Para a parte dos usuários a gente acaba usando uma ferramenta que chama Miro, que é uma ferramenta onde a gente consegue fazer umas interações de colocar ali as telas, mostrar o fluxo pro usuário, perguntar para ele, fazer um pouco de protótipo mesmo, pra ir testando e mostrando. Isso facilita em algumas dessas conversas

de Roadmap até porque a gente falar muito de maneira genérica com o assinante é difícil dele enxergar, por isso precisa ser um pouco mais o visual ali, colocar as telas e dar uma navegada para ele conseguir entender o que a gente está falando. Acho que é uma pincelada rápida da maneira que a gente faz os Roadmaps hoje.

[00:09:59] **Paty Gomes** Muito legal, Lu. Aliás, deixa eu te fazer uma pergunta que eu fiquei super curiosa: esse encontro com clientes que você faz, como é que você faz o recrutamento dessas pessoas, quantas pessoas você reúne, como que é este momento?

[00:10:13] **Luciana Cardoso** A gente tem feito com dois assinantes por semana. A gente olha nossa base de assinantes. Primeiro a gente separa pessoas que usam o aplicativo e as pessoas que não usam o aplicativo. E aí das que usam a gente pega as mais engajadas e a gente recruta por telefone mesmo. Então liga para o assinante, pergunta para ele se tem interesse em participar da conversa, que vai durar 30 minutos, no horário dele, muitos encaixam no horário que tem disponível. A gente manda o link do zoom e marca a conversa e faz esse papo de maneira virtual com o assinante. Tem essa facilidade de ser assinante então a gente já tem um relacionamento construído com as pessoas. Quando a gente tenta fazer recrutamento com não-assinantes a dificuldade é um pouco maior. A gente já fez isso em 2017 se eu não me engano numa dinâmica de design thinking, a gente conseguiu recrutar pelo nosso programa do drops do Instagram e que foi muito interessante porque eram três pessoas que não eram assinantes e que foram participar da dinâmica de design thinking, e que no fim, claro, a gente deu uma assinatura, eles conheceram o prédio, naquela época que a gente estava todo mundo podendo se ver, então a gente pode fazer essa dinâmica. Neste recrutamento a gente seleciona dois assinantes bem engajados que usam o aplicativo, dois que não usam o aplicativo para entender porque ele não usa, porque ele nunca baixou etc. E a gente tenta selecionar até quatro pessoas porque sabe que tem um cancelamento de última hora, isso acontece bastante mas o nosso objetivo é sempre falar com pelo menos duas pessoas a cada 15 dias.

[00:12:03] **Paty Gomes** Muito legal porque é isso de colocar a visão do usuário ativamente na escrita, porque é claro que entre o que usuário quer e o que dá pra fazer, é isso que você falou, tem uma síntese aí entre o que o usuário quer e tem a ver com o que se correlaciona com os objetivos do negócio e tal. Mas é bem legal que vocês tenham ativamente um processo de conversar com o usuário, de ouvir, de ponderar, eu acho bem bacana. Lá no Jota a gente está sempre em contato, a gente não conversa para o Roadmap, as conversas acontecem ao longo. Às vezes a gente faz card sorting, do tipo a gente está pensando nessa, nessa ou nessa nova funcionalidade, qual você preferiria, pede para botar em ordenamento, para ajudar a gente priorizar.

[00:12:55] **Luciana Cardoso** A gente também tem os feedbacks ali espontâneos da loja. Então a gente também consegue coletar esses feedbacks, e isso enriquecendo a visão do roadmap, de definição etc. Claro que quando é um bug, nem entra em roadmap, passa realmente na frente de tudo. E além disso a gente faz também uma pesquisa de NPS, que sai muita coisa dali. Apesar de ser uma pesquisa NPS, que você dá uma nota de 1 a 10, sempre tem um campinho de observações. E as pessoas colocam muita coisa ali, então isso também é uma visão mais quantitativa mas que também ajuda a gente ver o que mais está sendo falado aqui, a gente faz a nuvem ali, "as pessoas estão falando muito de Link que abre fora do aplicativo", essa sempre foi uma grande queixa, então a gente precisa tratar isso, também não vai conseguir trazer todo o conteúdo para dentro do app mas um 80/20 a gente vai ter que fazer.

[00:13:50] **Paty Gomes** Eu acho que eu não passei por NPS no curso, então só para quem nunca viu e tá aqui correndo atrás do Google. NPS é uma pergunta muito tradicional, você já deve ter topado com isso em vários aplicativos que é assim: de zero a dez quanto você recomendaria isso - isso pode ser qualquer coisa, um aplicativo - para um amigo, enfim. A nota é um número mas depois sempre tem uma pergunta de por que, "conta um pouco mais". Aí nesse "conta um pouco mais" a gente consegue descobrir um pouco mais da nota, porque pelo número às vezes é difícil de dar um passo, porque será que ele deu 7 e não deu 10?

[00:14:32] **Luciana Cardoso** É uma pesquisa muito de se aplicar porque como só tem duas perguntas, a possibilidade das pessoas responder é muito grande. Então a gente começou a fazer isso com essa maneira recorrente e tem sido muito bom porque pega mesmo a temperatura. Claro que no nosso mundo aqui mistura muito com conteúdo. Então no momento que está todo mundo meio bravo com alguma coisa isso reflete na nota, mas na segunda resposta a gente já consegue perceber que pessoa já fala "ah, isso tudo que aconteceu essa semana", ela já menciona claramente e dá pra gente extrair um pouco.

[00:15:04] **Paty Gomes** A gente passa um pouco disso, né. A gente nunca sabe exatamente se a pessoa dá a nota porque ela não gostou do que leu, porque o que ela leu pode não agradar, sendo jornalista no Brasil acontece, pode não agradar muito o conteúdo ali. Ou se a experiência do consumo. A gente às vezes fica em dúvida. Aí a gente sempre trabalha, pelo menos no Jota, no ponto baixo, porque o elogio é legal, está dando certo, agora onde tem espaço para melhorias a gente corre atrás, a gente liga para saber e tal. É um desafio pra gente conseguir respondente, é um desafio, estamos remando. Agora, só pra voltar pro tema Roadmap mais específico. Tem algum aprendizado, nesse caso do aplicativo ou de outros, na hora de fazer um Roadmap, ou durante o processo ou na manutenção, na criação, na repriorização e tal, alguma coisa que se tenha aprendido e que já podiam ter te contado no primeiro dia e que não precisava bater a cabeça nesse muro. Tem algum aprendizado desse?

[00:16:39] **Luciana Cardoso** Tem o tempo todo, mas acho que tem um grande que teve no caso do aplicativo que foi subestimar uma feature que a gente resolveu priorizar. Como eu comentei o aplicativo é exclusivo para assinantes, mas quando a gente foi desdobrando os OKRs vinha um grande objetivo para a gente de tornar o aplicativo um canal de vendas, pareceu uma porta de entrada para realmente se tornar, assim como o site, ele também se tornaria um segundo canal de vendas importante. Então para isso a gente tem que dar um pouco de experiência, não pode baixar o aplicativo e já direto ser barrado, que é o que acontece. E aí, "bom, simplesmente vamos abrir o aplicativo, vamos colocar um paywall, esse vai ser o nosso grande foco do bimestre". Só que quando a gente começou a investigar mesmo o que estava por trás dessa simples frase "vamos abrir o app", a gente verificou que "opa, eu acho que os desenvolvedores deveriam ter sido envolvidos ali bem mais cedo no processo", porque a gente viu que não era tão simples, as regras das lojas são muito diferentes, a gente tem que seguir exatamente o que está na regra pro iOS, o que está na regra do Android, que não são iguais. E a gente foi ao longo desse caminho aí do roadmap começando a cortar. Como é que a gente faz ali o MVP do MVP quase? Como é que a gente vai tirando para realmente atender o OKR, de começar a se tornar um canal de vendas, mas também não destruir aquela experiência que a gente já estava construindo em torno do aplicativo. Então acho que essa questão de envolver as outras disciplinas o quanto antes, às vezes ela passa despercebida, a gente fica muito voltada nessa visão de eu sou produto, estou ali representando o cliente, então tem que estar com o olhar do cliente, a gente acaba esquecendo do Olhar Interno.

Pera aí deixe o olhar para dentro. Será que realmente eu não estou complicando demais a vida aqui de desenvolvimento porque eu não vou conseguir colocar isso de pé nesse tempo que eu estava imaginando. Então acho que isso é um aprendizado para toda hora porque toda hora a gente esbarra em algo que a gente imaginou ali, no desenho era muito menos complexo do que de fato se mostrou que no fim das contas. Então acho que é um exemplo clássico de Roadmap.

[00:19:20] **Paty Gomes** Sensacional. Olha isso aí a gente já passou algumas vezes, a gente acha que é simples porque em tese o conceito é simples, mas na hora que você pega, até no momento em que você vai desenhar a experiência de bater no paywall, quando bate, onde bate, bate e leva para onde. Nada disso é simples, envolve bastante coisa. É uma coisa legal também que eu falei nos vídeos anteriores desse módulo é que o roadmap é uma ferramenta de comunicação, é uma ferramenta de alinhamento, ele ajuda a contar aquilo que a gente acha que é importante, que precisa ser feito agora porque reúne as condições que precisa para ser feito. É importante do ponto de vista de negócio, é importante para nosso assinante, é importante para a marca. E às vezes falta um pouco do alinhamento interno. A gente vai dizendo que é uma ferramenta de alinhamento mas chega uma hora em que a gente fala "ops, talvez não estejamos tão alinhados assim".

[00:20:25] **Luciana Cardoso** É bom que você tocou no ponto do fluxo, do design também, porque isso também foi uma questão complexa. A gente realmente achou que traria a experiência do site para o app, e não dá, são mundos muito diferentes. Por mais que a gente tenha experiência no mobile, no app é muito mais imersiva do que no browser, então a gente também fez o erro aqui de subestimar essa parte, de falar que já está pronto, eu pego o que estava ali no mobile e consigo aplicar, e não é a mesma coisa, né, a tela nativa, é outra coisa que tem que ser feita, o botão do iOS, do Android, tem todo um detalhamento ali que não pode passar por cima não.

[00:21:06] **Paty Gomes** Ainda tem as lojas né. A experiência às vezes não pode ser a mesma porque tem regras diferentes. A gente está chegando aqui já nos nossos momentos finais. E aí eu queria que para a gente concluir essa conversa de Roadmap, se tem alguém aqui assistindo a gente que nunca fez um Roadmap na vida, não sabe como dar o primeiro passo, o que você daria de dica? "Quero começar, acho importante, a gente tem um produto que está andando sem Roadmap, acho que vai ajudar", qual é o primeiro passo, sai daqui faz o que depois de acabar este vídeo?

[00:21:58] **Luciana Cardoso** Acho que a primeira coisa é falar com as pessoas que tem algum tipo de interação com esse produto. Se não tem a possibilidade de falar com o usuário externo, às vezes não é um processo simples, tentar coletar o máximo de feedback com os amigos mesmo, com as pessoas da redação, as pessoas da área de tecnologia, tentar falar dentro da empresa mesmo com outras pessoas que usam aquele produto para falar assim "deixa entender o que você usa, o que você sente falta, o que poderia ter" e começar a tentar até listar e fazer como se fosse uma votação mesmo, tantas pessoas falaram isso, tantas pessoas falaram aquilo. Faz um excel simples ali, coloca a funcionalidade, põe a votação do lado, para realmente começar a enxergar ali, nem que seja num primeiro momento muito voltado para feature, mas que tem ali uma visão realmente de próximos passos, de entender o que deveria ter nesse produto que hoje não tem. Eu acho que essa questão da conversa seria um ponto essencial para não ficar sendo um roadmap criado por você pra você. Eu acho que esse é o maior risco do roadmap de produto. A gente criar uma coisa que é muito baseada nas nossas crenças sem enxergar as necessidades de fato das pessoas que usam aquilo. Então acho que esse seria o primeiro passo realmente para quem nunca fez.

[00:23:24] **Paty Gomes** Muito boa dica, Lu. E aí, acho que pra terminar a nossa conversa aqui eu quero te perguntar, já saindo do assunto de Roadmap, dá uma dica também pra alguém que está assistindo e pensa assim "Eu acho isso de produto realmente é algo que é o que está faltando aqui na minha redação. Eu tô interessada em ser uma PM, um PM", qual seria esse primeiro passo, o que ele pode fazer. E mais do que isso, quais são suas referências, o que você indica às pessoas lerem, ouvirem, assistirem?

[00:24:00] **Luciana Cardoso** Agora eu vou puxar sardinha para uma outra coisa que eu faço parte que é o News Product Alliance, eu não sei se todo mundo que está assistindo conhece. Mas no ano passado, no início do ano passado a gente juntou várias pessoas de produto e pessoas de mídia ao redor do mundo. Juntamos um grupo pra montar o que é hoje uma comunidade realmente para apoiar as pessoas de produto. E tem sido muito valioso, hoje a gente tem o slack, que tem um canal aberto para todo mundo para a troca de experiências que tem mais de 600 pessoas ao redor do mundo. Então a gente tem ali gente que tem produto no título, que a gente fala, tem gente que faz produto mas não tem produto no título, que nem sabia que fazia produto. E a gente consegue fazer uma troca ali de referências muito importantes. A gente fez recentemente um evento de dois dias online com uma troca super rica com pessoas do mundo todo dando dicas. Como aqui, sobre roadmap. A gente tem também sobre diversos outros temas de produto, e o que acho que é o mais relevante é que é voltado para a indústria, porque a gente tem muita dificuldade ainda de encontrar material, de encontrar podcasts. A gente encontra muito sobre o produto como um todo, mas voltado para a mídia a gente ainda tem pouquíssima informação. Então acho que a minha maior recomendação seria procurar o News Product Alliance, entrar mesmo nesse Slack, ser ativo ali, tem uma troca muito grande com as pessoas e usar os recursos que a gente tem ali. A gente tem, como eu comentei, gente do mundo inteiro mesmo, tem um grande público brasileiro mas a gente também tem um grande público espalhado que ajuda muito a entender o que estudar, o que ver, o que está acontecendo de novidade. E acho que é até curioso porque, como eu vim parar na Quartz? Tudo começou no News Product Alliance, a pessoa que me contratou dentro da Quartz eu conheci através do News Product Alliance nesse primeiro encontro que a gente fez na Filadélfia. Foi ali, a partir dessa conversa que a gente começou, um ano e meio atrás a fazer uma troca de ideias, etc, realmente trocar referências. E aí chegou nesse momento agora de eu estar lá. Então eu acho que vale muito em termos de networking mas também em termos de conhecimento. Tem pessoas ali que eu admiro muito. Então, por exemplo, a Anita Zielina, que hoje é a presidente do board do News Product Alliance. Ela para mim a grande referência em termos de conhecimento do setor, de produto etc. Então poder fazer uma troca com pessoas como ela acho que tem muito valor.

[00:27:06] **Paty Gomes** Legal, porque é isso né. A gente ainda está dando os primeiros passos, não tem muita coisa escrita. Eu falo muito, já falei ao longo do curso, que as referências às vezes não vão ser do jornalismo e vai ser o nosso papel fazer essa ponte. Tem que caçar a referência né. Tem que aprender na indústria da tecnologia e trazer para a nossa indústria porque não tem muito, né. E aí se você chega em um lugar que tem 600 pessoas sofrendo a dor que você está sofrendo, batendo a cabeça no lugar onde ou se ela já bateu a cabeça um pouquinho antes ela já te conta e nesse você não precisa bater, porque esse é aqui você pula e vai bater a próxima. É muito valiosa essa troca de comunidade, o slack super ativo. Muito legal a dica, Lu. E aí, com essa te agradeço pelo seu tempo, obrigada. Um prazer te ter por aqui.

[00:28:01] **Luciana Cardoso** O prazer é meu. Obrigada, que todo mundo aproveite o curso. Nos vemos no News Product Alliance.

[00:28:07] **Paty Gomes** Com certeza. Tchauzinho, gente.