

## PT\_2.mp4

[00:00:12] **Paty Gomes** Oi, gente. A gente acabou de falar sobre mínimo produto viável e eu tenho a honra de trazer a Mariana Nascimento, ela trabalha comigo no Jota como Product Owner, e eu convidei ela aqui para falar sobre a MVP. A gente tem cases interessantes para compartilhar. A Mari é uma pessoa que tem origem técnica, ela não é do jornalismo, eu roubei ela da área de exatas. E ela chegou no Jota trazendo uma experiência que está sendo muito bacana porque, como a gente tem falado sobre olhares distintos, é muito legal a gente na equipe ter pessoas que tenham capacidades diferentes, e a Mari aporta bastante isso. Eu vou deixar a Mari se apresentar um pouquinho, mas na verdade eu já emendo na primeira pergunta. Já que estamos falando de Product Owner, acho que a maior parte das pessoas que estão ouvindo a gente talvez não estejam muito familiarizadas com a figura do product owner e product manager - no Jota a gente usa a palavra Product Owner para o cargo, mas meio intercambiável com Product Manager, em alguns lugares eles são um pouco distintos, para a gente não é, para gente a gente trata como a mesma coisa - eu queria, Mari, que você contasse o que faz um Product Owner.

[00:01:49] **Mariana Nascimento** Claro. Oi, pessoal, prazer. Hoje eu atuo como PO no Jota, este papel, este nome, é um papel do Scrum, que é uma forma de organizar um processo de desenvolvimento, é uma forma de organizar o trabalho de pessoas que trabalham em equipe. A tradução literal é dono do produto, mas não se leva ao pé da letra o que esta pessoa faz. Na verdade o que um PO faz é tentar evangelizar ou defender os interesses do usuário, tentar trazer a visão do usuário para dentro do time, fazer essa ponte entre a comunicação, garantir que o produto sempre vai entregar valor ao cliente, priorizar os itens do backlog, a lista de coisas a fazer, e garantir que cada um esteja bem detalhado, que o time entenda o que é que cada um vai entregar, os critérios tanto do ponto de vista do próprio PO quanto do ponto de vista do usuário, ajudar o time a entender melhor como é que funciona a vida do usuário, as dores, fazer bem essa ponte mesmo, e entre outras coisas. E aí a diferença para o PM, que é o product manager, é que o PM faz tudo isso que o PO faz, e mais coisa, acaba tendo um envolvimento um pouco mais estratégico, de decisões estratégicas sobre o produto, de entendimento do que é o roadmap, que é o caminho que o produto vai seguir para atingir um determinado objetivo de negócio, ajudar nessa estratégia, acompanhar as tendências de mercado, acompanhar os concorrentes, o que é que os concorrentes estão fazendo, será que vale a pena ingressar junto ou não, o nosso diferencial é esse, acompanhar métricas, fazer discovery, testar hipóteses, que acho que são coisas que a Paty já deve ter falado ao longo do curso. Então eu diria que o PO está muito mais, se vocês conhecem o conceito de discovery e delivery, o PO está muito mais próximo na fase de delivery e mais próximo do time do desenvolvimento em si, e o PM atua um pouco mais nessa fase anterior, que é o discovery, que é pensar um pouco mais no espaço do problema do que no espaço da solução.

[00:04:10] **Paty Gomes** Isso é o que diz o livro, na vida real as coisas se misturam bastante. É muito curioso que no Jota a gente não tem as duas figura separadas, então, na prática, a Mari faz de tudo. Nas empresas de tecnologia as pessoas ainda fazem assim, tem às vezes um PO para cada produto. De novo, quando a realidade bate na porta talvez não, não é assim que a gente consegue no Jota, hoje, se organizar. Então, a Mari, além de fazer essa parte estratégica, a parte de discovery e delivery, ela faz isso de mais um produto, que é bastante coisa. Bom, acho que agora eu vou introduzir aqui perguntas mais relacionadas ao MVP, que é o motivo da nossa conversa. E aí, eu queria saber assim, na sua visão, qual é o desafio de trabalhar com o MVP e que benefício

trabalhar com um conceito do MVP no dia a dia, o que isso traz pro produto, para a equipe, para a empresa?

[00:05:20] **Mariana Nascimento** Vamos partir do nome mínimo produto viável. A gente está falando de mínimo. Então definir o que é esse é mínimo, que seria o nosso escopo, o que a gente vai colocar ali dentro desse primeiro pacote, acho que é o primeiro grande desafio. Eu acho que a gente tende, o ser humano tende a tentar resolver tudo de uma vez, não quer deixar falhas, não quer deixar brechas. E ter essa capacidade de fatiar o problema, de dividir a atenção para aquilo que realmente resolve a principal dor, eu acho que é um grande desafio. A gente evitar a tentação de querer resolver tudo, de colocar muita perfumaria onde não precisa. "Mas eu acho que o usuário vai querer que faça tal coisa, que tenha tal envio de e-mail", às vezes não é o usuário que quer, e a gente precisa tentar evitar falar pelo usuário. Então é muito importante entender quais são as principais dores dentro dessa nossa persona, e conseguir definir o escopo ao redor disso, ao redor do que realmente vai resolver um grande problema, que vai fazer a pessoa usar aquela solução, sabendo que existirão outras entregas futuras, que vão resolver outros problemas, que vão dar mais corpo àquele produto. E acho que a segunda coisa seria definir boas hipóteses e conseguir validá-las na forma adequada, porque o MVP é um teste, a gente está apostando que um determinado conjunto de coisas vai resolver um problema, e eu preciso saber se realmente esse problema é tão forte quanto a gente supõe, eu preciso saber se solução que estou dando é a mais adequada ou se existem outras formas de atacar esse problema. E eu preciso falar com as pessoas corretas, se eu falar com uma pessoa que não é o meu público correto, a persona ideal, eu posso estar invalidando a ideia que é boa, posso estar validando aquilo que não vai funcionar no fim das contas. Então eu diria que esses dois são grandes desafios, a definição do escopo e encontrar e validar as hipóteses adequadas.

[00:07:47] É interessante que tem um pouco de humildade nessa abordagem porque você tem que estar psicologicamente disposto a entender que o MVP não foi validado. Isso significa dar passos atrás. Em produto a gente anda para frente e para trás o tempo todo. E isso é parte do processo de aprendizado.

[00:08:11] **Mariana Nascimento** Sim eu diria que esse é um dos grandes benefícios do MVP. A gente precisa aprender com essa mentalidade nova de agilidade, aprender a falhar e saber que a falha não é uma coisa ruim, que a falha é uma coisa, dependendo do estágio que ela acontece, é uma coisa boa porque você pode se recuperar rápido e gastar menos energia, menos recursos. Então a ideia do MVP realmente é essa, ter um produto que seja mínimo, que atenda a uma dor real, e que, se a gente construiu algo errado, fez suposições que estão incorretas, você gastou pouco tempo, pouco recurso e você consegue ajustar aquilo rápido - pivotar, chama pivotar - você consegue ajustar rápido e apontar a solução para o local correto ou para a pessoa correta, a persona adequada. "A gente acertou a solução mas errou a persona", então vamos tentar direcionar corretamente. Então esse é um dos grandes benefícios. E acho que outro benefício é para a gente exercitar esse conceito de entrega incremental, de entrega rápida de valor, possibilita um entendimento melhor do usuário, tanto antes de construir, quanto depois enquanto está validando. Então acho que eu vejo esses principais benefícios.

[00:09:33] **Paty Gomes** Eu fico pensando aqui e tenho certeza que deve ter gente pensando, porque no jornalismo o dinheiro é muito escasso, é muito difícil você conseguir, é uma indústria que está em transformação. Então é muito difícil você conseguir um orçamento, uma verba para colocar dinheiro, se você consegue se agarrar, como se sua vida dependesse daquilo. E aí eu acho que tem um pensamento que é justo, você pensa

eu não tenho o direito de errar porque eu estou trabalhando com uma margem muito justa. Acho que uma dica para apaziguar um pouco é que o MVP faz você perceber antes que você precisa mudar uma rota. E você certamente vai economizar tempo e dinheiro se você fizer isso agora do que daqui a três ou quatro meses quando você já investiu muito num outro caminho. E às vezes a invalidação não é assim apagar tudo, às vezes é um ajuste, você fez para uma persona e você descobre que a persona é ligeiramente diferente, e você direciona para outro lugar

[00:10:45] **Mariana Nascimento** Em projetos de software, antigamente, hoje em dia tem menos, mas é muito comum passar um ou dois anos desenvolvendo um produto, pensado que vai pensar numa solução completa, cheia de funcionalidades, escreve uma documentação imensa e gasta-se muito tempo e muito dinheiro e no final você chega e não consegue vender, o produto não era aquilo mesmo. Então a ideia do MVP é justamente tentar evitar esses grandes períodos de tempo de trabalho e que pode estar totalmente errado, porque a quantidade de coisas que você faz em um ou dois anos e depois jogar tudo fora porque não deu certo, eu sei que você perdeu dinheiro, você já pode ter arruinado seu negócio. No mundo do jornalismo eu não conheço muito mas a Paty citou três meses, em três meses dependendo do caso perdeu o andar da carruagem, você perdeu o momento correto. Esperar todo esse tempo para saber que não vai dar certo no final, quando podia ter validado em duas semanas, um mês. Eu acho que esse é o benefício do MVP.

[00:11:52] **Paty Gomes** E o jornalismo, acho que mais do que outras indústrias, é muito sensível ao tempo. O fator tempo é muito importante porque ele joga contra e a favor da gente o tempo todo porque o que acontece vira ou não vira informação, a forma como grandes eventos acontecem. Se você perde a janela de oportunidade de fazer uma coisa para a olimpíada ou para eleição, só daqui a quatro anos. Então essa mentalidade acho que é muito benéfica se a gente consegue trazer para as redações. E você consegue compartilhar com a gente um exemplo de um MVP que você tenha liderado e contar pra gente como foi o processo de organizar, com quem falar, quais foram as etapas, em que momento ele está agora?

[00:12:44] **Mariana Nascimento** A gente tem um produto no Jota que é o Jota para Tributos, que faz a cobertura jornalística dos temas, dos assuntos tributários que acontecem no STF, no CAF, no STJ, no Congresso, etc. E esse produto era entregue até então em via newsletter, via e-mail, e havia um clamor de alguns usuários para que fosse mais fácil pesquisar conteúdos, mais fácil organizar esses conteúdos, e reclamações de que a caixa de e-mail enche, enfim, várias várias reclamações diferentes. E aí a gente decidiu resolver isso disponibilizando uma plataforma para reforçar a ideia de que o produto do Jota é uma ferramenta de trabalho também. E a ideia era colocar todos os conteúdos ali dentro dessa plataforma para que o usuário pudesse pesquisar, consultar, favoritar, organizar da forma que é melhor pra ele. Enfim, coisas customizáveis também, quero receber tal conteúdo porque eu me interesso nesse assunto e a gente pode fazer recomendações, etc. Este é o sonho. Mas a gente não consegue fazer isso tudo de uma vez. Então a gente precisava colocar alguma coisa no ar, começar a entregar, e não dava pra pensar em recomendação de conteúdo, uso de inteligência artificial na primeira versão. Então veio a definição de que precisávamos de um MVP. Precisa entregar o que é mínimo. Ali para o usuário começar a consumir esses conteúdos nessa plataforma. A gente já tinha alguns feedbacks das principais dores, então a gente começou pensando no escopo. O que é que é mais básico para o usuário, que ele pode começar a interagir com essa plataforma e que já resolve algumas das dores principais, e começamos a discutir isso internamente com a equipe de tecnologia, trouxemos pessoas de outras

áreas como CS, vendas, marketing, como os próprios jornalistas também, pra tentar entender qual era o ponto de vista deles, se aqueles requisitos que a gente estava pensando primeiramente faziam sentido, o que na visão deles poderia interferir de alguma maneira. A gente teve que decidir também por um caminho mais tecnológico se a gente já pensaria na plataforma como algo totalmente novo, usando tecnologias novas, pensando em flexibilidade, ou se a gente iria manter uma certa estrutura que já existe para conseguir entregar mais rápido, e foi por aí que a gente acabou enveredando. Então hoje a gente está numa fase de validação com os nossos clientes e de preparação do lançamento disso pra fora, pro mercado, para não clientes. Então estamos nessas duas atividades acontecendo em paralelo, coletando feedbacks, pensando se as hipóteses levantadas inicialmente agora fazem sentido, se elas foram confirmadas ou não. E esse eu acho que é um dos grandes exemplos de MVP que a gente tem pra dar, a gente fatiou o mínimo possível, tiramos coisas que são relevantes e importantes que a gente quer colocar no produto com certeza mas que para este primeiro momento não faziam sentido porque elas não atacavam diretamente as principais dores dos nossos usuários.

[00:16:29] **Paty Gomes** Eu me lembro bem da sensação da gente "será que ele vai conseguir lançar isso na data? Não, tem que fazer um MVP". Tem que fazer uma coisa menozinha, o que der, porque a gente precisa validar se o usuário quer isso antes de começar a encorpar, colocar todas as features que estão na nossa visão. A gente tem muitas hipóteses do que o usuário pode querer porque a gente já tem uma relação com os usuários de tributos tem um tempo, faz tempo que a gente conversa com eles, então a gente tem aí um backlog de escuta já tem algum tempo. "Será que a gente consegue dar o primeiro passo?" Fazendo um escopo muito claro do que era, a gente colocou em duas ou três sprints, cada sprint com 15 dias. E para a equipe também é muito legal porque a gente fala "Nossa, olha que a gente consegue fazer".

[00:17:28] **Mariana Nascimento** Foi um trabalho de muito foco. E é engraçado também, a respeito dessa questão de definir o escopo, porque todo mundo estava muito a fim de fazer o novo, "eu quero construir algo que é grande, que vai perdurar, que é inovador", e esse não era o nosso foco. O foco do MVP era realmente validar que aquela solução, que aquele conjunto de funcionalidades entregava valor. Lógico que agora a gente tem todo o trabalho de encorpar a solução, de realmente dar essa estrutura para que o produto possa evoluir.

[00:18:08] **Paty Gomes** A gente vai trazer inovação, só que não precisava ser no MVP, a gente começa no arroz com feijão. E o que você teria feito diferente? É um processo ainda em desenvolvimento mas você já consegue pensar no aprendizado, numa coisa que no próximo MVP você vai alterar?

[00:18:36] **Mariana Nascimento** Eu acho que a gente sempre aprende porque cada experiência dessa é um pouco diferente da anterior, então eu acho que acaba sendo um aprendizado contínuo. Mas eu acho que o mindset, essa a forma de pensar o que eu posso entregar, como o mínimo escopo que vai entregar valor, acho que isso sempre vai se aprimorando. Tanto na nossa cabeça, que estamos pensando nos requisitos, quanto na cabeça do time também, acho que vai formando uma mentalidade conjunta do que é primordial e do que é desejável, mas que pode esperar para a próxima release. Eu acho que a gente aprende muito sobre a priorização, quando se fala que a gente ficou pensando se ia dar tempo de entregar ou não, se a gente ia conseguir cumprir o nosso acordo inicial, fizemos um exercício também de "e se não der tempo, o que a gente vai deixar de fora?". A gente já pensou no escopo de MVP que é reduzido e mesmo assim a gente ainda fez um exercício de priorização pensando "deste escopo, o que é menos

importante e poderia ficar para o final e que se não der tempo, tudo bem, lança sem ele e na próxima a gente entrega?". Então acho que a gente aprendeu também coletivamente sobre esse espírito de priorização. Não é porque a gente define um escopo inicial que a gente precisaria entregar tudo. Acho que foi bem interessante a negociação com o time, até porque às vezes a gente quer fazer de um jeito e o time quer fazer de outro, então ter essa forma de comunicação, de saber pesar um item, saber pesar outro, quando é que você tem que abrir mão - isso falando mais como PO - quando se tem que abrir mão de um item, quando se tem que bater o pé e dizer "Não, beleza, eu cedi nesse ponto mas aqui não abro mão". Isso tem muito a ver com qualidade e com critérios de aceite, coisas que a gente julga como sendo primordiais pelo usuário e que às vezes, por estarem mais distantes, o time não consegue entender isso, não consegue absorver que aquele realmente é um item importante. Então a negociação acaba sendo um processo de aprendizagem também nos MVPs. O que eu faria diferente? Eu acho que eu teria prestado mais atenção nas hipóteses, no início, quando a gente definiu. Agora a gente está num processo de validação e também coleta de feedback, e a gente está revendo algumas hipóteses, mudá-las um pouquinho, para casar melhor com o contexto. Então eu acho que eu teria dado uma segunda olhada nas hipóteses, só para garantir.

[00:21:39] **Paty Gomes** E escrever hipóteses também é um processo de aprendizado, tem uma literatura, frameworks que ajudam, mas você fazer a conexão bem certinha entre aquilo que a gente espera alcançar, aquilo que a gente acredita e espera alcançar, com o momento do negócio e com a tecnologia que a gente tem à disposição é outra coisa também. Até a possibilidade de medir aquilo que a gente está dizendo que quer medir de saída, não é trivial, não é uma atividade muito fácil de ser feita. Tem muita variável para equacionar. Você voltou a falar num ponto que você abriu falando, sobre o fato do PO ser a voz do cliente, o fato de estar sempre em contato, conversando com clientes, fazendo as descobertas, as pesquisas etc. A gente sempre tenta trazer para a equipe mas não é que escutou, já é um filtro, então a gente que fica em contato com o usuário tem mais noção do que é inegociável do ponto de vista do usuário do que a pessoa de Tech, que genuinamente tem as crenças e as hipóteses próprias dele. É um belo exercício de negociação o tempo todo. E agora já caminhando aqui, o nosso tempo já está ficando apertado, eu queria uma dica para quem nunca fez um MVP na vida, não se sabe nem por onde começar. Como é que se dá o primeiro passo?

[00:23:22] **Mariana Nascimento** Acho que é conhecer cases, sabe? Na literatura, se procurar MVP no Google, você vai ver exemplos diferentes, até imagens bonitinhas que ajudam a explicar, e algumas vezes são usadas figuras que não sei se bem representam o MVP, vou dar um exemplo. Tem uma figura que mostra "o usuário tem um problema que quer se deslocar de um ponto para outro, e aí o MVP é construir um patinete, depois a bicicleta, uma moto, e por fim o carro, que era o que o cara queria desde o início". Isso pra mim não mostra efetivamente o que é um MVP, porque você mudou a solução ao longo das entregas, não conseguiu reaproveitar o item anterior. E no fim das contas aquela validação que você fez do patinete não é a mesa da bicicleta. Então o correto pra isso seria um carro que só tem um assento, o próximo item já tem a parte traseira sem bancos, faltando ar condicionado. Você vai incrementando aquilo ali, mas já é o que o usuário quer desde o início, você já está validando parte da solução que vai ser a solução final. Então eu acho que conhecer os cases de startups, de aplicativos, de ferramentas que são famosas, isso ajuda a criar a mentalidade necessária para que você saiba o que é necessário priorizar. Como é que eles conseguiram fazer o MVP do Uber? Não sei, mas eles começaram com uma coisa que é muito menor do que o aplicativo que eles têm hoje. Como que o NuBank começou, o que é que eles tinham de funcionalidade para o usuário? Acho que isso é importante. A segunda coisa é entender bem o problema que

você quer resolver, o seu usuário, antes de colocar a mão na massa e pensar numa solução, isso vai te ajudar na definição do escopo. E no final de contas é prática, tentar fazer, é normal que a gente cometa alguns erros, que coloquem coisas que não deveriam estar. Mas aí é o legal do MVP, que você vai poder errar rápido, corrigir e bola pra frente. Lançou a próxima versão, ajusta e vai.

[00:26:09] **Paty Gomes** É bem legal também essa dica de buscar referências, no jornalismo acho que tem pouco exemplos disponíveis por aí que falem sobre o MVP. O nosso exemplo, que estamos dando, acho que não está escrito, a gente não documentou ainda em lugar nenhum, um dia pode ser que a gente coloque no nosso Medium. Tem que buscar referências onde elas existem, olhar para fora do jornalismo é bem fundamental. E aí a ponte com a sua realidade é você que vai ter que fazer, ainda não é uma mentalidade das mais comuns. Eu tenho certeza que procurando, fazendo uma busca, conversando com colegas, a gente encontra gente que tenha feito MVP, só que está menos documentado do que os da tecnologia, startups em geral. Então assim, se joga no que está disponível, estuda mesmo, tenho certeza que vai dar uma inspirada, amplia bastante o horizontes quando a gente sai um pouco do nosso quadrado que a gente está acostumado.

[00:27:08] **Mariana Nascimento** Talvez as pessoas façam coisas que nem reconheçam que é um MVP. Muitas vezes a gente faz coisas que não sabe classificar com um nome de gestão de produto correto. Faz discovery sem saber disso, testa hipóteses...

[00:27:38] **Paty Gomes** É, agora para finalizar, depois dessa aula de MVP que a gente teve o privilégio de ter aqui, eu queria voltar ao ponto inicial da nossa conversa, que é sobre a função de PO. Se tem alguém aqui que está interessado em ser PO ou PM e também não sabe qual é o primeiro passo que tem que dar, o que você sugere, e mais do que isso, quais são as suas referências, coisas para ler, ouvir, assistir?

[00:28:15] **Mariana Nascimento** Eu comecei a minha carreira como analista de negócios, analista de sistemas, faz relativamente pouco tempo que eu fiz a transição para PO. Então assim, é algo que é possível de mudar, de fazer transição, não necessariamente precisa ser da tecnologia, tem várias áreas quem dá para atuar dentro desta função. Eu acho que têm muito conteúdo grátis, muita informação disponível em blogues e em comunidades, e vídeos que explicam sobre os processos, as ferramentas, acho que é importante começar a montar o seu cinto de utilidades, quais são as ferramentas para cada situação que acontece na vida de um PO e um PM. Eu diria para ler livros, acompanhar blogues, para ouvir podcasts, participar ativamente de comunidades, de eventos de produtos, tem bastante. E aí se lá na frente quiser fazer um curso pago, para ter o certificado, uma certificação, se você vai transacionar da empresa às vezes é importante ter esse título que ajude a comprovar seu conhecimento, mas tem muita coisa que é livre para estudar e se informar. De referência minha acho que tenho o livro do Marty Cagan, que é o Inspired, que explica muito didaticamente o que são esses termos que a gente fala tanto, visão, estratégia, PM, como é um bom Discovery e outras coisas. Tem o Empowered também, que versa sobre esse universo de produtos. A gente tem a Thereza Torres, que fala muito sobre Discovery contínuo e é um grande nome também desse mundo de gestão de produtos. Eu destacaria esses dois como os primeiros. Depois vai descobrindo do que você gosta de ler, quem tem um discurso e uma forma de escrever e de falar que faz mais sentido. Tem vários podcasts, tem podcast da K21, que é o Love the Problem. Tem um podcast que chama Product Backstage também, bem legal. E tem um outro que é Product Gurus. Esses três são os que mais eu mais costumo consumir. Para a mulherada que se interessar tem a comunidade Mulheres de Produto, e

elas são bastante ativas, fazem talks, eventos, tem um canal no Slack que o pessoal troca figurinha, divulga vagas, fala sobre os problemas e pede ajuda. Então eu diria que tem essas possibilidades de se informar e entrar na comunidade.

[00:31:16] **Paty Gomes** Maravilha, Mari, quero agradecer pelo seu tempo, pela aula que você deu pra gente de MVP, e aproveito e faço um agradecimento público pela tanto que aprendo com você no dia a dia. Obrigada, Mari.

[00:31:38] **Mariana Nascimento** Eu que agradeço, gente. Foi legal fazer esta troca.