



Como construir uma organização de produtos bem-sucedida

Por Andy Birds

/thoughtworks

Estratégia. Design. Engenharia.

Introdução	3
O que é uma organização de produtos bem-sucedida?	6
O processo para a transformação em uma organização de produto	11
Desafios e armadilhas da transformação	28
Conclusão	31
Sobre o autor	35
Agradecimentos	35

Introdução

Quem deve ler este e-book?

As vantagens de orientar sua organização em torno de produtos são um tema em alta. Mas se você é uma liderança de negócios, tecnologia ou produto, como pode estimular uma mentalidade de produto em sua organização e ajudar seus colegas a reconhecerem seus papéis para aproveitar a oportunidade?

Você já deve reconhecer a importância de construir uma organização centrada na cliente para fornecer experiências, produtos e serviços excepcionais. Você pode ter iniciado a jornada para reunir produto, tecnologia e negócios para entregar valor ao cliente, mas a transformação tropeçou. Ou você pode estar considerando a adoção de um modelo operacional de produto e estar curioso para saber o que isso implica.

Se alguma dessas situações se aplica a você, este e-book é o melhor lugar para começar.

Neste ebook você encontrará:

- Conselhos práticos baseados em observações e evidências obtidas ao longo de muitos anos de trabalho com clientes.
- As sete etapas para a transformação do modo de projeto para o modo de produto e a adoção de um modelo operacional de produto.
- Desafios comuns e abordagens recomendadas para superá-los.

Todo negócio é um negócio de tecnologia

Na era digital, a tecnologia é muito mais do que apenas uma ferramenta; ela é vital para o sucesso das organizações. O software remodelou empresas e sociedades, tornando-se uma utilidade fundamental que impulsiona nossas organizações, vidas e o mundo todo.

As empresas se tornaram organizações que priorizam o digital para se manterem competitivas e escalarem de forma sustentável. Para elas, a TI não é mais vista como uma função ou departamento, mas como uma capacidade central usada para criar diferenciação e vantagens competitivas.

A distinção entre “TI” e “o negócio” não faz mais sentido, porque os dois estão completamente interligados.

Acompanhando o ritmo dos nativos digitais

As organizações mais bem-sucedidas hoje são “nativas digitais” - empresas que não usam a tecnologia como uma ferramenta ou componente, mas a colocam no centro de seu modelo de negócios e estratégia. É assim que gigantes como Meta, Amazon e Netflix dominaram seus mercados.

Os nativos digitais são obcecados por suas clientes e pessoas usuárias, oferecendo experiências que mudaram suas as expectativas para sempre. Agora, as pessoas esperam imediatismo, facilidade de uso e experiências integradas e personalizadas. Elas esperam que produtos e serviços evoluam e se transformem, aprimorando sua experiência e ajudando-as a alcançar seus objetivos de maneiras novas, mais baratas ou mais eficientes.

À medida que os concorrentes continuam adicionando recursos, que acabam se tornando requisitos básicos, essas expectativas aumentam ainda mais. As organizações precisam ser capazes de se adaptar rapidamente às constantes mudanças do mercado, às novas demandas dos clientes e às necessidades mutáveis do negócio.

Isso requer aprender com os nativos digitais - mudando do modo de projeto para o modo de produto e adotando um modelo operacional de produto que permita às organizações responder rapidamente e se adaptar ao cenário em constante mudança.

Para ter sucesso em uma era dominada pelos nativos digitais, as empresas precisam se **tornar grandes organizações de produto**.

O que é uma organização de produtos bem-sucedida?



Tornar-se uma ótima organização de produto depende de pensar e entregar produtos de forma holística.

Nas melhores organizações, a mentalidade voltada para o produto permeia todos os times. Isso significa que todos estão focados em entregar valor continuamente, explorando e resolvendo os problemas das clientes. Tudo gira em torno de criar valor para a cliente e alcançar objetivos de negócios - incluindo estratégia, implementação da estratégia, estrutura organizacional, estrutura das equipes, ciclos de financiamento, tomada de decisão, canais de comunicação, processos, práticas e cultura.

Todas as grandes organizações de produto exibem três características essenciais:

Centrada na cliente

Elas colocam a cliente no centro de tudo o que fazem. Elas entendem as necessidades únicas de suas clientes, o valor de atendê-los e, em seguida, criam soluções. Sua estratégia, organização, processos e ferramentas são otimizados para alcançar resultados para a cliente e gerar verdadeiro impacto nos negócios.



Marcas com experiência superior do cliente geram **5,7x mais receita do que concorrentes** com experiência inferior.

Habilidades por tecnologia

Organizações excepcionais utilizam tecnologia para serem mais eficientes e eficazes, além de aprimorarem seus produtos, serviços e experiências. A tecnologia é o núcleo do modelo de negócios e impulsiona a inovação. É um diferencial chave, não apenas um custo operacional.



Empresas habilitadas por tecnologia tendem a ter um **multiplicador de valuation mais alto.**

Orientadas por resultados

Organizações de produto focam em resultados, e não apenas em entregas. Elas medem o sucesso com base na satisfação de necessidades das clientes e na concretização de objetivos de negócios, e não na quantidade de funcionalidades entregues. Investimentos são direcionados por resultados, e não por marcos de projetos.

Equipe orientada a produção

Alcansei minha meta de 50 flechas por minuto



Equipe orientada a resultados

Alcansei a meta real do meu negócio



Foco em resultados, e não em produção



Organizações com alto nível de alinhamento em torno do valor para o cliente apresentam um crescimento de receita **2,4 vezes maior e um crescimento de lucratividade 2,0 vezes maior.**

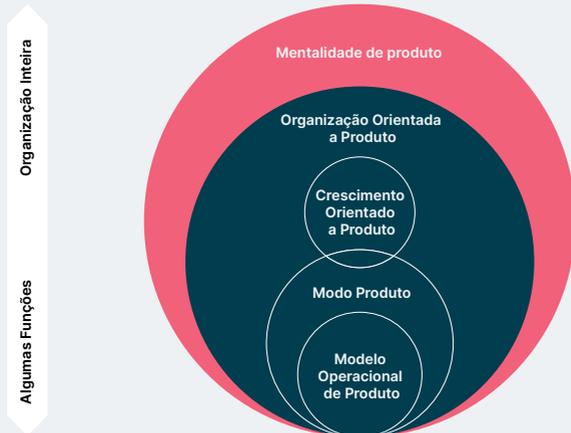
As marcas digitais de destaque

Para as empresas nativas digitais, ser uma ótima organização de produto vai muito além de como as funções de negócios se integram com a TI. Elas se organizam em torno de produtos, e não por funções como marketing, vendas ou TI — são organizações guiadas por produtos. Essas organizações frequentemente possuem times que trabalham em modo produto e utilizam o crescimento liderado por produto como sua principal estratégia de entrada no mercado, onde os produtos são o principal impulsionador do crescimento. Essa abordagem pressupõe que produtos excelentes se vendem por si só, portanto, se você puder lançar produtos de qualidade superior no mercado, seu negócio crescerá naturalmente.

Essas empresas nativas digitais também são intrinsecamente ágeis e enxutas, mas, ao mesmo tempo, o pensamento e as formas de trabalho focados em produtos estão incorporados em toda a sua cultura.

Elas utilizam um modelo operacional de produto que define como projetar, desenvolver, entregar e gerenciar produtos ao longo de todo o seu ciclo de vida. Esse modelo permite priorizar os produtos certos, acelerar o tempo de geração de valor e responder rapidamente às mudanças de mercado, pressões competitivas e mudanças nas expectativas das clientes.

Saiba mais sobre o modelo operacional de produto e como ele pode ajudar sua empresa a se tornar uma ótima organização de produto.



Este diagrama ilustra como os termos de produto se encaixam. Para entender esses termos de produto com mais detalhes, confira nosso white paper mais recente sobre a [Mentalidade de Produto](#).

Os Limites da “Organização de Produto”

Uma organização de produto pode ser toda a empresa, ou uma parte de uma organização maior, onde é composta pelas funções envolvidas no desenvolvimento do produto.

Por exemplo, uma organização de produto pode incluir funções de gerenciamento de produto, design, engenharia, teste, dados e entrega. Algumas empresas também incluem marketing e conteúdo em sua organização de produto.

Modo de Projeto vs. Modo de Produto

Grandes empresas tradicionais geralmente operam no modo de projeto, onde “o negócio” fornece uma longa lista de requisitos para a “TI” em um relacionamento cliente-fornecedor. Isso geralmente leva a situações em que os recursos não agregam valor ao negócio ou nunca chegam ao mercado porque o projeto demorou muito. Pior ainda, pode resultar em produtos contendo vários recursos que raramente ou nunca são usados, mas aumentam as taxas de erro e os custos de manutenção.

As empresas nativas digitais têm muito mais probabilidade de operar no modo produto. Elas se concentram em resolver problemas dos

clientes, fornecendo valor e sendo adaptáveis ao seu ambiente. Elas se organizam em torno de produtos, e não por funções como marketing, vendas ou TI. Isso permite que se concentrem em entregar resultados significativos, em vez de se preocuparem com a quantidade de outputs (saídas).

Modo Projeto		Modo Produto
Orientado a produção (saída), valorizando certeza e estabilidade	Mentalidade	Orientado a resultados do cliente, valorizando capacidade de resposta, flexibilidade e velocidade de mudança
Restrito pela tecnologia	Tecnologia	Habilitado por tecnologia
Centro de custo	Financiamento	Produto como centro de lucro
Equipes funcionais ou orientadas a sistemas	Estrutura	Equipes alinhadas ao fluxo de valor
Modificada e mantida por múltiplas equipes	Arquitetura	As equipes têm ownership
Curta duração	Equipes	Longa duração
Ênfase no risco de entrega - escopo, tempo e orçamento	Governança	Ênfase no risco de valor - resultados
'Comando e controle' - diretivo	Liderança	'Comando de missão' - colaborativo
Reagindo a solicitações	Planejamento	Definindo proativamente um roadmap
Ênfase na tomada de decisão hierárquica	Decisões	Decisões tomadas pelas pessoas mais próximas do problema
Benefícios projetados antes da aprovação do projeto	Benefícios	Comprovar benefícios reais com dados

As diferenças entre Modo Projeto vs. Modo Produto

O processo para a transformação em uma organização de produto



Para garantir que a transformação da sua organização de produto tenha o melhor início possível, mantenha o impulso e alcance seus objetivos de negócios, é essencial seguir nosso caminho comprovado para o sucesso.



O processo de sete etapas para começar e continuar a transformação em uma organização de produtos

1. Identifique o “porquê”
2. Utilize a POW para avaliar a maturidade do “estado atual”
3. Determine o nível de maturidade que deseja alcançar e em qual prazo - o estado futuro.
4. Classifique a importância das recomendações e táticas sugeridas.
5. Defina um roadmap de transformação com fatias de valor
6. Exemplares, experimentos, iniciativas e intervenções
7. Use os sinais, indicadores avançados e os sete indicadores de sucesso.

Etapa 1: Identifique o “porquê”

Não siga apenas a onda da transformação da organização de produto; tenha total clareza sobre o motivo pelo qual deseja se transformar. Ao identificar o “porquê” para a sua organização, comece com perguntas como:

- Qual é a nossa missão e visão?
- Quais são nossos objetivos estratégicos de negócios?
- Qual é a nossa atual estratégia de entrada no mercado?
- Qual é a nossa métrica North Star - o resultado de negócio que valorizamos acima de todos os outros?
- O que é mais importante para a nossa organização no momento - receita, lucros, custos ou preço das ações?
- O que está nos impedindo de alcançar nossos objetivos?
- O que ameaça nossa organização - concorrentes, mudanças nas expectativas, novas tecnologias ou algo mais?

Com o “porquê” claramente definido, você pode começar a aplicar uma mentalidade de produto à transformação da sua organização de produto e se tornar orientado por resultados, sempre garantindo que o trabalho esteja contribuindo para esse resultado. Também é essencial comunicar o “porquê” de forma consistente e repetida e garantir que as mudanças tenham um fio condutor que as conecte ao “porquê”.

“Se você não concorda com o motivo pelo qual precisa se tornar uma organização de produto, é improvável que sua transformação seja bem-sucedida. Com uma meta claramente definida, todos sabem pelo que estão trabalhando e é muito mais fácil obter adesão em todos os níveis da empresa.”

Paul Hornby
Diretor de Experiência Digital do Cliente, The Very Group



Etapa 2: Localize o seu ponto de partida

Para ajudá-lo a entender o nível de maturidade da sua organização e identificar por onde começar a transformação, a Thoughtworks desenvolveu o Product Organization Wheel (POW) - Roda da Organização de Produto. O POW possui seis seções divididas em três dimensões cada, totalizando 18 ingredientes. A transformação bem-sucedida de uma organização de produto exigirá mudanças em muitos desses ingredientes.

A cultura permeia todo o POW. A mudança cultural acontece alterando uma ou mais dimensões, e todas as mudanças culturais começam com a mudança comportamental.



O Product Organization Wheel (POW)

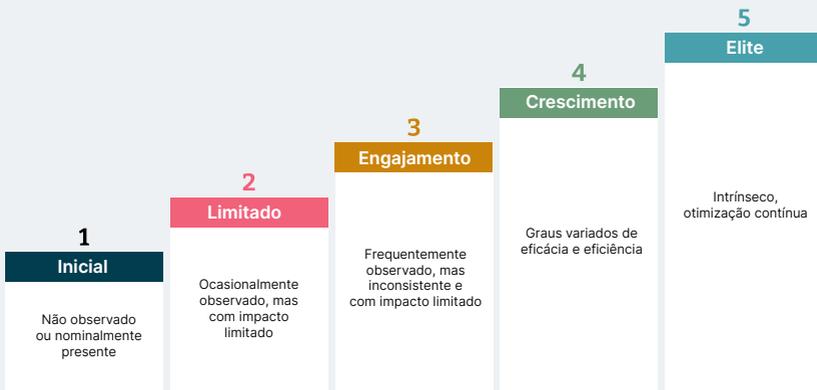
Transformar qualquer organização do modo de projeto para o modo de produto é uma mudança significativa. Começar é sempre difícil; a resistência à mudança é maior nos primeiros dias, pois muitas pessoas têm interesse em manter o status quo. É preciso coragem e tenacidade para superar a inércia organizacional e começar a direcionar todos para uma nova direção.

Para ser bem-sucedida, a transformação de uma organização de produto requer patrocínio e liderança da alta administração. Um Chief Product Officer experiente também ajudará a acelerar a mudança.

Avaliando a sua maturidade

Por trás dos 18 ingredientes do POW, existe um modelo de maturidade de cinco níveis que descreve como uma organização de produto de alto desempenho se parece. As organizações utilizam o POW para avaliar seu estado atual, concordar com o estado futuro desejado e identificar a lacuna. Isso permite a implementação de uma série de iniciativas priorizadas na transformação da organização de produto.

É claro que, como qualquer modelo de maturidade, os níveis ilustram um caminho. Os estágios nem sempre são lineares e não há um verdadeiro estado final - o processo nunca termina. A organização deve continuar evoluindo para se manter relevante.



Os cinco níveis de maturidade do modelo POW

“É vital ser honesto sobre a posição atual da sua organização para que todos tenham uma compreensão compartilhada do status quo e clareza sobre as áreas mais promissoras para melhorias.”

Rujia Wang
Head Global de Customer Experience,
Produto e Design, Thoughtworks



Etapa 3: Defina o seu estado futuro

Ao definir o nível de maturidade que deseja alcançar e começar a definir seu modelo operacional de produto, lembre-se que a transição para uma ótima organização de produto requer mudanças em várias áreas do negócio.

É muito mais do que apenas dar às pessoas novos cargos ou reestruturar departamentos, funções e equipes. Requer uma mudança multifacetada, ponderada e intencional em muitas áreas do negócio, juntamente com uma mudança holística de mentalidade.

Não se trata de aplicar uma nova linguagem e manter o pensamento antigo. Não se trata apenas de novas estruturas, processos e ferramentas. Novos processos não mudam mentalidades; a transformação é uma mudança cultural, e a cultura leva tempo para evoluir.



Abordagem geral para a transformação da organização de produto

Em geral, é melhor focar nas pessoas antes do processo e no processo antes das ferramentas. Pessoas com mentalidade de produto conseguirão lidar com processos e ferramentas ruins, mas ótimos processos e ferramentas por si só não criarão uma mentalidade de produto.

“A transformação do produto está relacionada a comportamentos. Até que você consiga essa mudança comportamental, tudo o que estará fazendo é obtendo os mesmos resultados com tecnologia mais nova. Quando falamos em mudança comportamental, estamos sempre falando de pessoas.”

David Zimmer
Chief Product & Strategy Officer, dunnhumby



Etapa 4: Defina as prioridades

De acordo com nossa experiência, a abordagem mais bem-sucedida para a transformação da organização de produto é evolutiva e direcionada, fazendo mudanças incrementais com uma combinação de fatias verticais estreitas e iniciativas horizontais amplas. Chamamos essa abordagem de 'slitrix' - uma junção das palavras 'slice' (fatia) e 'matrix' (matriz).

Transformar-se incrementalmente permite que você teste o que funciona para o seu contexto único e construa evidências de sucesso com dados e histórias. É também uma oportunidade de usar produtos e equipes exemplares para inspirar outras pessoas na organização.



Abordagem Slitrix - modelo de bolo arco-íris mostrando áreas de foco da transformação

Fatias verticais finas

Uma fatia vertical fina deve cortar todas as camadas do bolo arco-íris (como no diagrama acima). Representa um exemplar, e toda transformação de organização de produto deve começar com um ou dois produtos e equipes de produto exemplares para testar, aprender, iterar e descobrir o que funciona melhor para o seu contexto único.

Os exemplares têm como objetivo dar vida ao futuro modelo operacional de produto e buscar ganhos de performance maiores e mais rápidos do que a organização costuma ver. Se você estiver fazendo certo, pode causar certo desconforto e nem todos ficarão felizes, porque os exemplares estão desafiando o status quo.

Iniciativas amplas horizontais

As iniciativas amplas horizontais se concentram em apenas uma camada do bolo arco-íris. Elas têm um alcance muito maior em toda a organização, portanto, geralmente têm um maior impacto na mudança cultural.

Se direcionadas e executadas corretamente, elas podem ser ótimas para conquistar “corações”, complementando os exemplares, que podem ser usados para conquistar “mentes”.

Busque algumas vitórias rápidas com iniciativas amplas. Por exemplo, faça uma mudança de política que seja fácil de implementar, mesmo que seu impacto seja relativamente pequeno. Alternativamente, você poderia enfrentar uma “vaca sagrada”, o que sinaliza que você está levando a sério a transformação. Mais importante ainda, use as iniciativas amplas como uma oportunidade para os líderes exibirem os novos comportamentos que desejam ver na cultura da organização.

Projetando as equipes exemplares

As equipes exemplares de produto devem apoiar o fluxo rápido de valor, portanto, precisam ter todas as habilidades necessárias para entregar valor. Essas equipes devem ser projetadas para minimizar dependências, com poucas ou nenhuma transferência de tarefas. Para isso, as equipes de produto devem ser coesas e multidisciplinares (pessoas com diferentes funções) e geralmente cross-funcionais (pessoas de vários departamentos).

As equipes de produto também devem ter responsabilidade coletiva para resolver um problema e entregar um resultado. A gestão hierárquica funcional, desenvolvimento pessoal e cuidado pastoral podem permanecer inalterados - uma responsabilidade fundamental dos gestores hierárquicos funcionais é desenvolver seus subordinados, por exemplo, por meio de planos de desenvolvimento, feedback e coaching.

Sequenciamento de exemplares

A escolha dos exemplares precisa ser feita com cuidado, e a sequenciação dos produtos e equipes de produto subsequentes precisa ser inteligente.

O primeiro exemplar, idealmente, deve ser um produto existente que é essencial para o negócio e requer a atenção do conselho, para que a transformação da organização de produto obtenha o patrocínio e o suporte executivos necessários.

Este exemplar tem como foco acelerar a velocidade de lançamento no mercado e aumentar a participação de mercado ou carteira de clientes com a base de clientes estabelecida.

O segundo exemplar também deve ser um foco estratégico para a equipe executiva, mas idealmente com um produto inovador que está levando uma nova ideia para o mercado. Com menos complexidade herdada para enfrentar, este exemplar tem como foco a velocidade de aprendizado - a rapidez com que você pode validar ou invalidar ideias, lançar um novo produto no mercado e alcançar o product-market fit (adequação produto-mercado).

Em nossa experiência, é melhor começar com no máximo três exemplares, para mostrar o que é possível e ganhar impulso ao comprovar o benefício da mudança. Os exemplares fornecem a oportunidade de adaptar novos processos e práticas ao contexto da organização e fornecem dados e insights que demonstram claramente o valor de operar no modo de produto.

“À medida que as organizações embarcam na transformação para o modo de produto, navegar por essa mudança pode ser uma alteração significativa a ser empreendida. É essencial provar o conceito demonstrando frequentemente a entrega rápida de resultados tangíveis que reverberam em todos os pontos de contato da organização. A demonstração rápida de valor se torna a bússola para guiar a adoção bem-sucedida de uma mentalidade centrada no produto.”

Jeremy Rowland
Head of Product, Sportradar

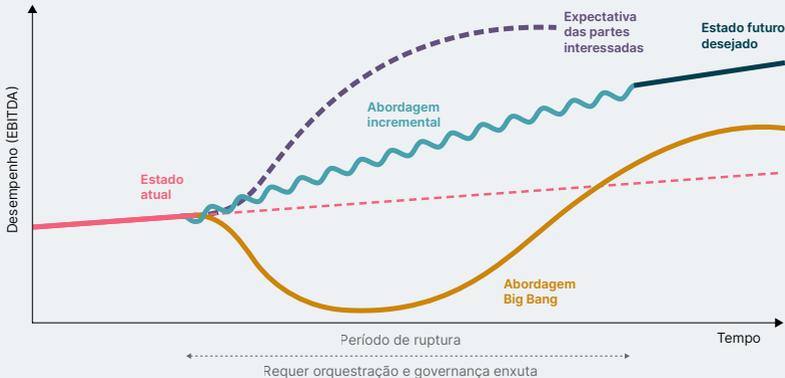


Etapa 5: Defina o caminho para a transformação

Toda mudança gera certa ruptura, mas o grau de ruptura depende do caminho escolhido. Já vimos grandes iniciativas multimilionárias fracassarem por tentarem mudar tudo de uma vez. Em nossa experiência, é muito melhor adotar uma abordagem incremental e evolutiva para reduzir riscos e aumentar a probabilidade de sucesso.

Uma abordagem incremental ajuda as partes interessadas a ver o progresso e a entender a mudança, o que aumenta a probabilidade de mantê-las como apoiadoras, ou até mesmo campeãs da transformação.

Por outro lado, uma abordagem do tipo “Big Bang” (mudança radical) geralmente resulta em uma queda significativa e prolongada do desempenho, levando as partes interessadas a acreditarem que a transformação falhou e, conseqüentemente, se tornando detratores, o que inadvertidamente prolonga a queda do desempenho.



Adaptação da Curva da Mudança de Elisabeth Kübler-Ross, conhecida como efeito J.

A transformação não acontece da noite para o dia

Antes de embarcar nessa jornada, é importante observar que algumas coisas vão desacelerar antes de acelerarem. Inicialmente, pode haver um impacto negativo na produtividade, mas é preciso perseverar e definir as expectativas das partes interessadas de acordo com isso.

Por exemplo, qualquer mudança feita em um processo centrado em pessoas causará uma diminuição inicial da produtividade - um período natural de interrupção, à medida que as pessoas se acostumam com a alteração. As pessoas precisam de tempo para praticar e formar novos hábitos, e os líderes precisam fornecer um ambiente de suporte que incentive isso.

Existem muitas histórias de sucesso de empresas que se transformaram em organizações orientadas por produto, mas esteja ciente de que a mudança real é difícil, dolorosa e não acontece da noite para o dia. O que pode parecer um sucesso repentino de fora é o resultado de muitos anos de trabalho árduo e esforço deliberado. Em nossa experiência, pode levar de três a cinco anos para uma grande empresa tradicional se transformar do modo de projeto para o modo de produto. Em organizações menores, a transição pode ser mais rápida; em organizações muito grandes, pode levar ainda mais tempo.

“A transformação não acontece da noite para o dia - sempre há um período de ajuste e reorientação antes de você começar a ver os resultados. Mas se você persistir e suportar a interrupção de curto prazo, estará preparado para o sucesso a longo prazo.”

Sapna Maheswari
Diretor de Experiência da Cliente, Produto e Design,
Europa, Thoughtworks



Etapa 6: Implemente as mudanças

Ótimas organizações de produto são compostas por equipes de produto capacitadas que detêm a propriedade de um produto desde a concepção até a desativação.

As equipes de produto são duradouras. Em vez de perder tempo montando e desmontando equipes para construir um conjunto fixo de funcionalidades e depois repassá-lo para uma equipe de operações, as equipes de produto constroem, otimizam e dão suporte continuamente ao mesmo produto.

As equipes de produto se concentram em entregar objetivos e KPIs definidos durante toda a vida útil do produto. O orçamento pode variar de ano para ano, mas deve ser suficiente para financiar uma equipe central e durável continuamente ao longo da vida do produto.

Essa abordagem evita a perda de conhecimento e o desperdício que vêm da formação e desmobilização de equipes de projeto. Também melhora o engajamento dos funcionários, porque as pessoas não são mais tratadas como recursos para serem transferidos entre diferentes projetos.

Os funcionários também têm a oportunidade e o incentivo para desenvolver profundo conhecimento sobre os clientes e os problemas específicos que estão enfrentando. O tempo da gerência também é liberado para remover impedimentos e fazer mais coaching.

Equipes autônomas e multifuncionais

As equipes de produto são autogerenciáveis e multidisciplinares - compostas por pessoas de negócios e tecnologia com diversas habilidades e de diferentes áreas que colaboram continuamente para alcançar os objetivos do negócio.

As equipes usam técnicas de descoberta contínua, como experimentação e prototipagem, para obter feedback rápido do cliente, o que promove uma cultura de teste e avaliação constante.

As equipes de produto equilibram seus recursos e capacidade entre o desenvolvimento de novos recursos e a evolução dos existentes, ao mesmo tempo que reduzem a dívida técnica, entregam requisitos multifuncionais, resolvem bugs e mitigam riscos.

Se houver um problema, fica claro quem é o responsável, e a equipe é capaz de lidar com o problema imediatamente, em vez de esperar por um caso de negócio, aprovação de orçamento e a formação de uma equipe de projeto. As equipes de produto são essenciais para a evolução em uma ótima organização de produto. Mas organizar as pessoas em equipes multifuncionais é apenas o começo.

Saiba mais sobre como gerenciar mudanças na transformação da sua organização de produto.

“Reunir pessoas de diferentes disciplinas - e então fornecer a elas estruturas, ferramentas e autonomia para prosperar - é uma maneira poderosa de construir grandes organizações.”

Andy Sturrock
CTO, Atom Bank



Etapa 7: Mensure as mudanças

Como saberá então que a transformação está completa? Usar o Modelo Operacional de Produto (MOP) e medir a maturidade é um bom ponto de partida, mas certamente não é o fim.

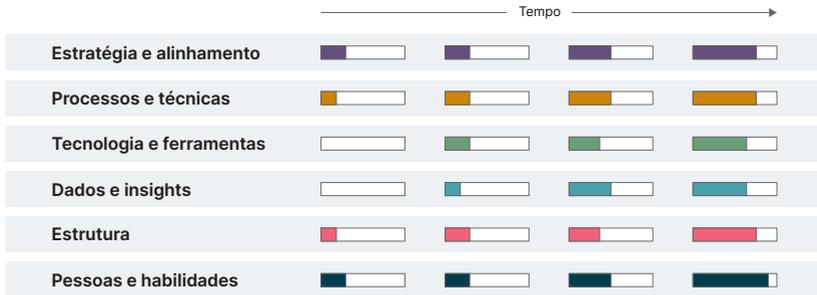
Reconhecemos que os modelos de maturidade têm suas limitações. Eles sugerem uma abordagem “tamanho único” e insinuam perfeição ou melhores práticas. Deliberadamente tentamos combater isso evitando práticas específicas e descrevendo padrões.

Acreditamos também que as organizações têm seu próprio contexto único. Nem todas precisam estar no nível cinco em todas as dimensões. O nível cinco pode não ser adequado para o seu contexto, portanto, você deve definir seu próprio nível de estado alvo. Não existe um “feito”.

A transformação nunca termina. Mesmo que você tenha atingido o nível cinco em todas as dimensões, ainda há muito o que fazer. É possível ir além do caminho pavimentado, criar seus próprios modelos e começar a projetar o futuro de como as organizações constroem produtos e entregam valor, assim como os nativos digitais.

O que sabemos com certeza é que o sucesso não pode ser definido por métricas simples, como o número de gerentes de produto e equipes de produto, ou o uso de uma determinada ferramenta, pontos de história, recursos concluídos ou adoção de um processo específico.

Sem dúvida, você progredirá em cada uma das camadas do bolo arco-íris em velocidades diferentes e em momentos diferentes. Alguns se moverão mais rápido do que outros, e tudo bem; é esperado e deve ser feito por design.



Progressão ilustrativa do desenvolvimento da capacidade organizacional ao longo do tempo

Sete indicadores de sucesso na transformação da organização de produto

Se você está no caminho para se tornar uma grande organização de produto, adote esses indicadores como base o quanto antes, monitore o progresso e visualize a tendência ao longo do tempo.

- **Sucesso do produto:** Aumento no atingimento e superação de metas e objetivos do produto (métricas de saúde do produto, KPIs ou OKRs).
- **Centrado no cliente/usuário:** Percentual de metas ou OKRs que partem do comportamento do cliente.
- **Focado em valor:** Percentual do trabalho de recursos que vem de um OKR baseado em resultados, ao invés de ser alinhado retrospectivamente aos OKRs após a definição do recurso.
- **Orientado por descobertas:** Quanto trabalho é interrompido ou alterado com base em novos conhecimentos. Nem tudo vai funcionar, então, se esse número for zero, você não está aprendendo nada. As equipes não devem ser penalizadas pelo fracasso, elas devem ser capazes de tentar uma tática diferente sem perder orçamento.

- **Dependências:** Quanto trabalho precisa sair da equipe para ser concluído. Reduzir a quantidade de trabalho que as equipes de produto precisam compartilhar para revisão e aprovação ou terceirizar para fornecedores especialistas, em última instância, acelerará o tempo de retorno do valor.
- **Responsivo:** Redução do lead time desde a concepção até o uso da solução pelos usuários.
- **Baseado em dados:** Percentual de decisões-chave baseadas em dados, não apenas em intuição.

“Muitas organizações medem tudo, mas não aprendem nada. Métricas que não são usadas ativamente, é como se não existissem. É melhor medir menos e focar no que realmente importa para que você possa aprender rapidamente e iterar ou redirecionar com agilidade.”

Karolina Edwards-Smajda
Chief Product Officer, Auto Trader UK



Desafios e armadilhas da transformação



Saindo do modo de projeto: Desafios e armadilhas comuns

Existem muitos desafios e limitações comuns que as empresas enfrentam, tornando mais difícil romper com o status quo e abandonar o modo de projeto.

Frequentemente, o planejamento financeiro anual faz com que as organizações criem grandes planos iniciais focados em funcionalidades para obter a aprovação do orçamento. Essa abordagem também é incentivada pela recompensa a indivíduos pelo tamanho do orçamento que gerenciam e pela pressão para fornecer planos de entrega baseados em datas para os acionistas.

Em muitas organizações, entregar dentro do prazo e do orçamento é visto como mais importante do que a qualidade do produto. Metas individuais e departamentais muitas vezes não incentivam a colaboração, ou pior, entram em conflito com metas de outras áreas.

Grandes empresas tradicionais também costumam ter arquiteturas de TI monolíticas e intimamente acopladas, o que as sobrecarrega com uma dívida técnica significativa. O subinvestimento em dados e a dependência excessiva da terceirização de recursos-chave também podem impedir os esforços de transformação.

As 10 principais armadilhas da transformação da organização de produto

1. **Falta de imperativo claro de mudança para o negócio:** Mudar apenas por mudar, ou apenas seguir o que está na moda, sem clareza real sobre o motivo da mudança: “o porquê”.
2. **Falha na liderança:** Ausência de uma equipe de liderança sênior unida e comprometida, opiniões divergentes sobre o que é a mudança e até mesmo discordância sobre “o porquê”.
3. **Líderes não abrem mão do poder:** Os líderes continuam a impor a hierarquia, ditando as mudanças e os recursos a serem desenvolvidos, reforçando um modelo de “fábrica de recursos”.
4. **Dificuldade em abraçar o desconhecido:** Pouco tempo gasto descobrindo as reais necessidades e problemas dos clientes e usuários, e se a solução funciona para eles. Os fracassos são mal vistos, em vez de serem vistos como oportunidades de aprendizado.
5. **Foco excessivo em funções e responsabilidades:** Uma cultura de “não é meu trabalho” resulta em um foco contínuo em seguir processos em vez de entregar resultados.
6. **Mudança apenas no nome:** As funções das pessoas são rerotuladas sem o desenvolvimento de capacidade necessário e a contratação complementar de talentos, portanto, não há melhoria no desempenho do negócio.
7. **Produto e time de produto mal definidos:** São criadas muitas “equipes de recursos” que não conseguem fazer alterações de forma independente.
8. **Mudar tudo de uma vez:** A impaciência leva a fazer muita coisa muito cedo, resultando em quedas de desempenho e apatia.
9. **Transformação em silos:** Otimização localizada, mas a transformação não se espalha por toda a organização.

- 10. Expectativas de soluções mágicas:** Um modelo operacional de produto, mentalidade de produto e formas de trabalho baseadas em produto são vistos como uma solução mágica, mas o sucesso ainda depende de ter ótimas pessoas e ótimos produtos que os clientes precisam e desejam.

Saiba mais sobre os obstáculos a serem observados na transformação da sua organização de produto.

Conclusão

Uma jornada difícil, mas gratificante

O aumento da disrupção e da imprevisibilidade significa que as empresas precisam aumentar sua capacidade de resposta e agilidade nos negócios. Acreditamos que se tornar uma grande organização de produto será essencial para sobreviver e prosperar na próxima onda de disrupção.

As organizações mais bem-sucedidas não usam a tecnologia como uma ferramenta ou componente, e não a veem como um departamento; ela está no centro do seu modelo de negócios e estratégia. Essas organizações operam no modo de produto, em vez do modo de projeto, organizando-se em torno de resultados, não de outputs (saídas). Aterrissar com sucesso é mais importante do que lançar.

Grandes organizações de produto são centradas no cliente, de modo que sua estratégia, organização, processos e ferramentas são todos otimizados para alcançar resultados para o cliente e impacto nos negócios.

Essas grandes organizações de produto adotam um modelo operacional de produto e abraçam a mentalidade de produto, o pensamento de produto e as formas de trabalho baseadas em produto, o que lhes permite acelerar o crescimento do negócio e aumentar sua resiliência.

A jornada para se tornar uma grande organização de produto

Grandes organizações de produto adotam a mudança em várias dimensões organizacionais: estratégia e alinhamento, processos e técnicas, tecnologia e ferramentas, dados e insights, estrutura e pessoas e habilidades.

Eles garantem que “o porquê” esteja absolutamente claro e medem seu progresso para alcançá-lo. Além disso, adotam uma abordagem incremental e evolutiva, usando a técnica “slitrix” de fatias verticais finas e iniciativas horizontais amplas para comprovar o valor da mudança e impulsionar a transformação cultural mais ampla.

Próximos passos para progredir em sua jornada



Alinhe as partes interessadas de toda a organização para embarcarem nessa jornada juntos. **Cheguem a um acordo sobre “o porquê”** e a um entendimento compartilhado do que está atrasando vocês.



Defina a visão da transformação da sua organização de produto, identifique métricas importantes e decida as etapas incrementais necessárias para avançar na direção certa com base na sua realidade atual.



Priorize duas ou três áreas de foco, por exemplo, uma iniciativa ampla como educação e uma ou duas fatias finas, como um produto e a(s) equipe(s) que o gerenciam e desenvolvem.



Mensurar métricas de sucesso do produto orientadas para resultados, como o uso de recursos, é um bom ponto de partida.



Encontre pessoas que já fizeram isso antes e que possam atuar como **coaches e evangelizadores** para ajudar a orientar e liderar a mudança.

Suporte especializado para a transformação da sua organização de produto

Superar a inércia organizacional e lidar com todas as diferentes prioridades funcionais pode ser muito difícil. Especialização e experiência independentes podem ajudar a acelerar a mudança e mitigar o risco de uma transformação fracassada.

A Thoughtworks possui vasta experiência em planejamento, orientação e suporte a transformações bem-sucedidas de organizações de produto. Podemos trabalhar com você para utilizar o MOP (Modelo Operacional de Produto) e a ferramenta de avaliação de maturidade de cinco níveis para identificar onde você está agora, onde deseja chegar e criar um roteiro bem elaborado e planejado.

Converse com uma de nossas especialistas para avaliar sua situação atual e descobrir como se tornar uma grande organização de produto.

Conteúdos recomendados

- Manual de Product Thinking
Use nosso guia completo para planejar a transformação da sua organização de produto.
- Perspectivas: Product Thinking
Descubre los principios que conforman una mentalidad de pensamiento de producto y aprende por qué es tan crucial en el mercado actual.
- Webinar: Tornando-se uma grande organização de produto
Assista a especialistas do setor revelarem o que significa se tornar uma grande organização de produto e descubra as armadilhas a serem evitadas em sua jornada.
- Artigo: O que é preciso para se tornar uma organização de produto de destaque
Conheça os desafios para se tornar orientado por produto e veja o que isso significa para seus clientes.

Sobre o autor



Andy Birds

**Líder da Comunidade Global
e do Reino Unido de Produto,
Product Manager
Principal, Thoughtworks**

Andy possui mais de 20 anos de experiência digital e uma década em gerenciamento de produto, atuando em diversos setores, incluindo: setor público, saúde, varejo, energia, viagens, automobilístico, logística, serviços financeiros e seguros. Ele é instrutor de produto e já orientou mais de 1.000 profissionais. Andy lidera uma comunidade global diversificada de mais de 400 gerentes de produto em 18 países.

É especialista em coaching de liderança de produto, construção de equipes de produto eficazes, aprimoramento do ciclo de vida do gerenciamento de produto e entrega de produtos bem-sucedidos. Andy gosta de resolver problemas complexos e ajudar pessoas e organizações a se tornarem o melhor que podem para encantar seus clientes e usuários – ao mesmo tempo que agrega valor para o negócio.

[Entre em contato com o Andy](#)

Agradecimentos

Muitos agradecimentos aos meus colegas e clientes que forneceram feedback e contribuições inestimáveis: Sapna Maheswari, Tarang Baxi, Rujia Wang, Edward Hutchins, Luke Vinogradov, Greg Davis, Andrew Harmel-Law, Jeni Ogilvy, Vicky Mills e Vishnu Nair.

A Thoughtworks é uma consultoria global de tecnologia que integra estratégia, design e engenharia para impulsionar a inovação digital. Somos mais de 11.500 colaboradores da Thoughtworks em 51 escritórios em 18 países. Por 30 anos, proporcionamos um impacto extraordinário junto com nossos clientes, ajudando-os a resolver problemas de negócios complexos com a tecnologia como diferencial.

[thoughtworks.com](https://www.thoughtworks.com)



Estratégia. Design. Engenharia.

© Thoughtworks, Inc. All Rights Reserved.