

Gestão de Produto e Operações

PRO3582 - 2023

Prof. Dr. André Fleury

Prof. Dr. Artur Vilas Boas

Is an MBA really worth the money?



Originally Answered: Keith Rabois: Is going to business school a good idea?

Whether business school is a good idea or a folly depends primarily on your objectives in life, and secondarily on your pre-existing experiences.

Insofar as your objective is to succeed in entrepreneurial endeavors, I would normally recommend against it. I have hired many MBA's, nevertheless.

1. The opportunity cost is way too high: Entrepreneurs are often in the prime of their career in their 20's. Too difficult to justify two years off during that period, akin to a professional football player skipping two years after college, although Roger Staubach managed to miss 5 seasons and qualify for the Hall of Fame.
2. The key levers in technology startups are almost never general management and rarely "strategy" qua strategy. Technology and design are usually the most important, perhaps marketing/messaging/framing and data analysis as well. Business school is a waste of time for virtually of these. See the Management Myth.
3. Most elite business schools teach directionally wrong advice.
4. I suspect MBAs also adversely attract people who value credentials. Entrepreneurs normally thrive by ignoring conventions.


For other fields, this advice may vary.

Justificativa: produto e operações

- Produto como design e experiência do usuário se tornam uma das principais alavancas no contexto de startups;
- Um bom produto depende diretamente do time e da qualidade da operação;
- Time e operação dependem de cultura.

“Culture eats strategy for breakfast”
P. Drucker.

**O que é
trabalhar em
Produto?**



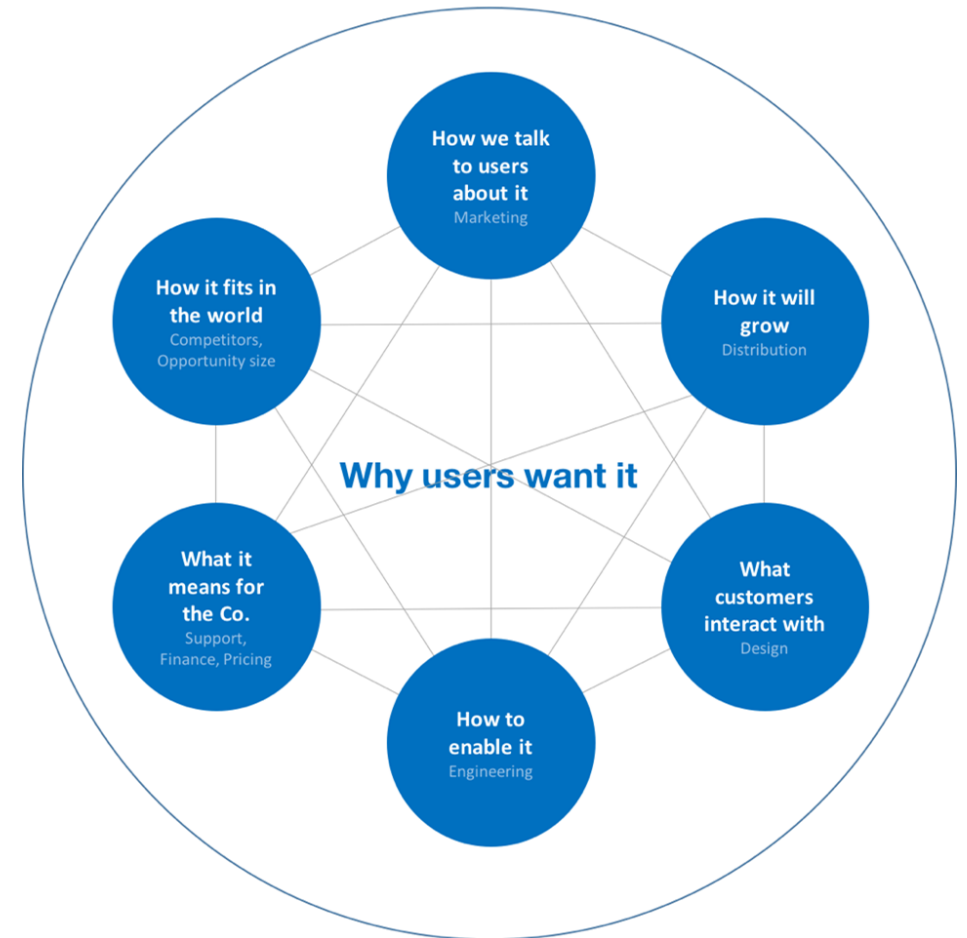
O que é “ser de Produto”?

-Garantir que o produto está sendo entregue modelado para as demandas do usuário (respeitando as limitações do negócio).

-Gestão da equipe de desenvolvimento: métricas, débito técnico, requerimentos, alinhamento e resolução de problemas;

-Alinhamento com outras áreas para priorização de funcionalidades;

-Carreira: BA > PO > PM > GPM > ...



The Black Box of Product Management

Gestão de produto como o resultado de duas forças exponenciais: velocidade e escala.

“Speed is an exponential force because with every period of time, more change is occurring than in the last. Similarly with scale; every extra feature, employee, or user is adding more complexity to the system than the last.”

Velocidade: mercado de tecnologia diminuiu a barreira de entrada e, com a globalização, a competição aumenta a pressão por crescimento rápido (o quão rápido você entrega e o quão rápido você reage).

Escala: com o crescimento da empresa, cresce a complexidade. Ex: número de reuniões e falhas de comunicação possíveis com a adição de uma pessoa nova.

99 x Easy

- Monashees vs Rocket Internet
- Mindset para cultura vs Mindset para velocidade
- Construção de times vs Alta rotatividade
- Algoritmo robusto vs Algoritmo Fast Draw

- Caso Johnnie Walker (2014). // Caso Ambev (2015).

Produto
como
experiência.

Experiências relevantes = recorrência e recomendação

O “*customer delight*” pode existir em produtos físicos ou digitais, se desdobrando em três frentes comuns:

- UX - Experiência dentro do produto: momentos específicos em que a experiência te encanta, como uma interferência proativa positiva do google; atalhos e processos inteligentes; feeds e algoritmos
- CX - Experiência de atendimento: Nubank e outros que colocam o cliente acima de tudo.
- CS - Experiência de entrada ou pós-venda: estratégias de *onboarding* (Notion; games).



Experiência do Usuário

“A experiência do usuário é afetada por **toda a história**: marca, campanhas, literatura, websites, design da loja, embalagem, experiências ‘fora da caixa’, design do produto, design de interação, apoio ao cliente, comunidade do usuário, disposição/substituição. É absurdo pensar que uma pessoa só é capaz de projetar tudo isso. **UX é trabalho de todo mundo**, do redator aperfeiçoando suas manchetes para o site se comunicar com a audiência certa, ao desenvolvedor afinando seu código para o aplicativo responder mais rapidamente ao toque. Eu preferiria que considerássemos mais UX como valor e menos como uma disciplina.” Nielsen Group

-Experiência do Usuário vai muito além do digital: eventos, apresentações de consultoria, dinâmicas, abordagens para venda de produtos financeiros, imersão na Disney etc.



Sean Rose
@seanrose



I often get asked how I became a PM and arrived where I am today. So! I'm just going to share it with everyone:

7:52 PM · Feb 25, 2018

266 Retweets **89** Quotes **1,455** Likes **280** Bookmarks



Doar



Sean Rose @seanrose · Feb 25, 2018



I grew up in NJ and had no idea what the tech industry was until about halfway through college at Stanford.

4 2 42 Doar



Sean Rose @seanrose · Feb 25, 2018



At that point, I knew I wanted to be part of making things in the tech industry. At that (very late) point, I switched my major to Symbolic Systems.

1 1 36 Doar



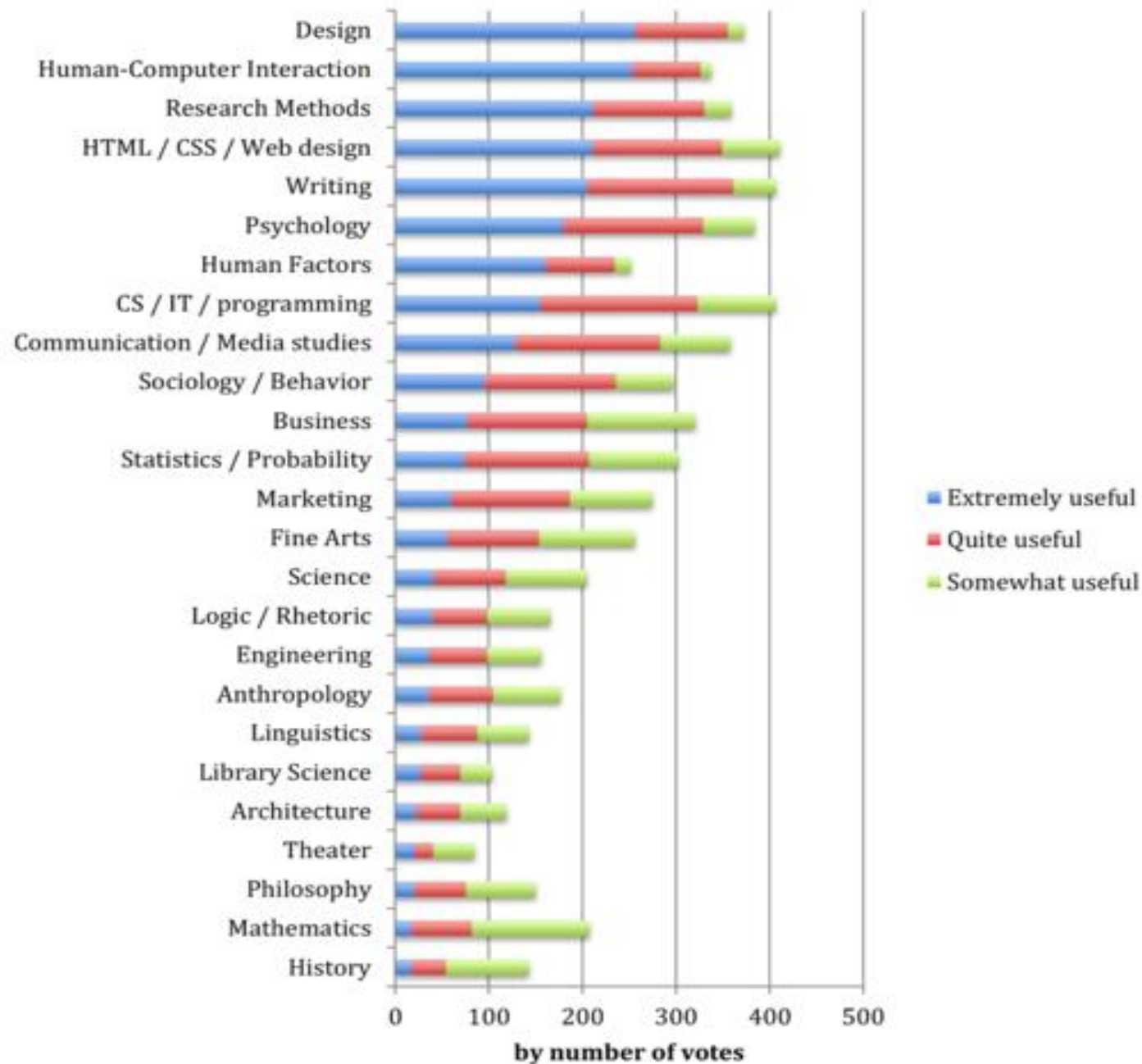
Sean Rose @seanrose · Feb 25, 2018



Symbolic Systems is computer science + philosophy + linguistics + psychology and has a legacy of PM-esque alums (Marissa Mayer, Reid Hoffman, etc). symsys.stanford.edu

2 9 154 Doar

How useful were these subjects?



Papel do algoritmo em UX: Facebook.

-**Prediction algorithms: Manchester City x Real**, quem ganha? Quais variáveis você usaria?

-**Melhor predição, melhor UX.** Feed com posts que você gostaria de ver; plataforma com as notícias certas para você; indicação correta do melhor produto financeiro; melhor taxista para sua experiência; filme/série que você vai se viciar etc.

Quais variáveis você usaria para um feed legal? O Facebook usa centenas.

Pontos cegos da predição: e as pessoas que clicam por desgosto? e se estivermos otimizando por viralidade, e não qualidade (enjoando uma pessoa com excesso de doces)?

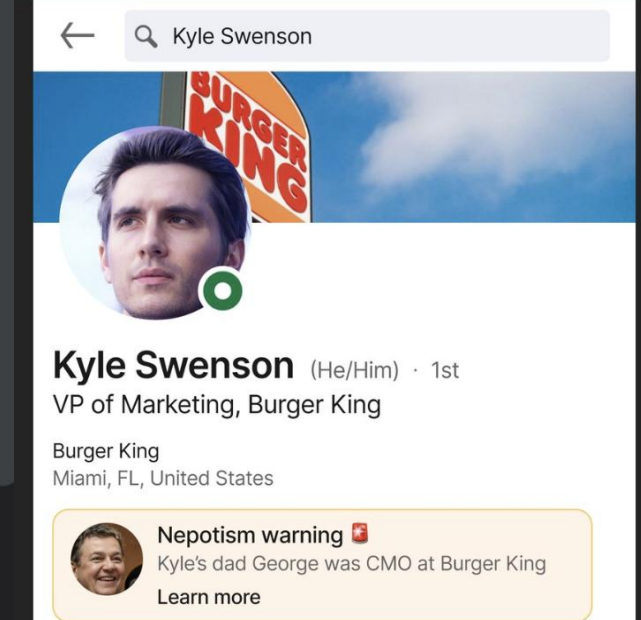
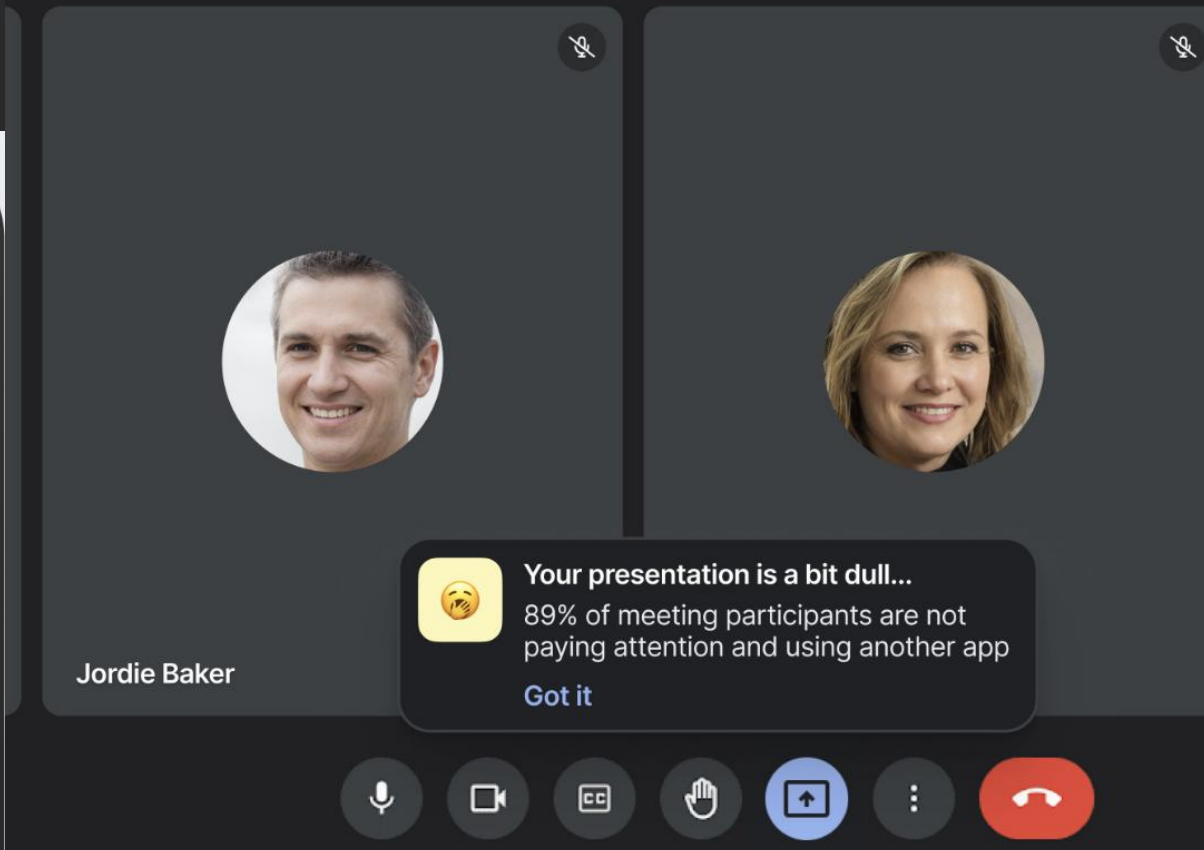
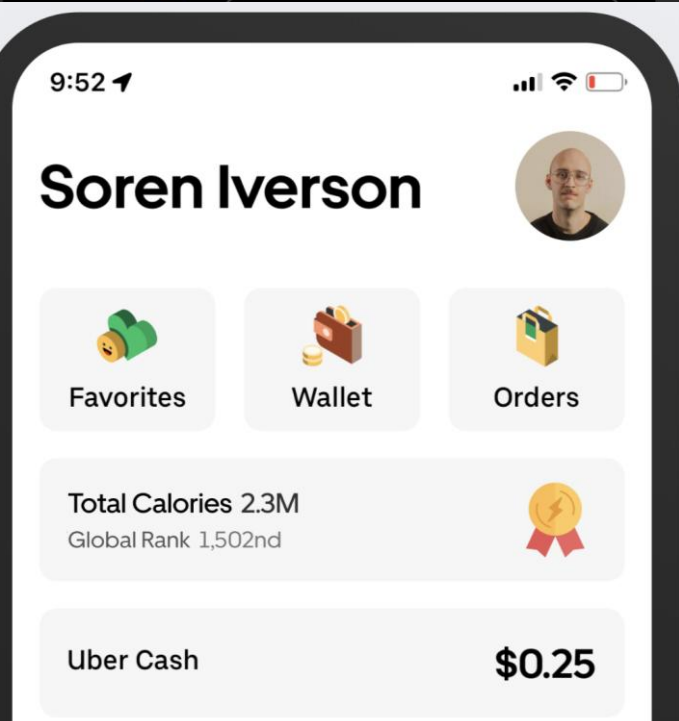
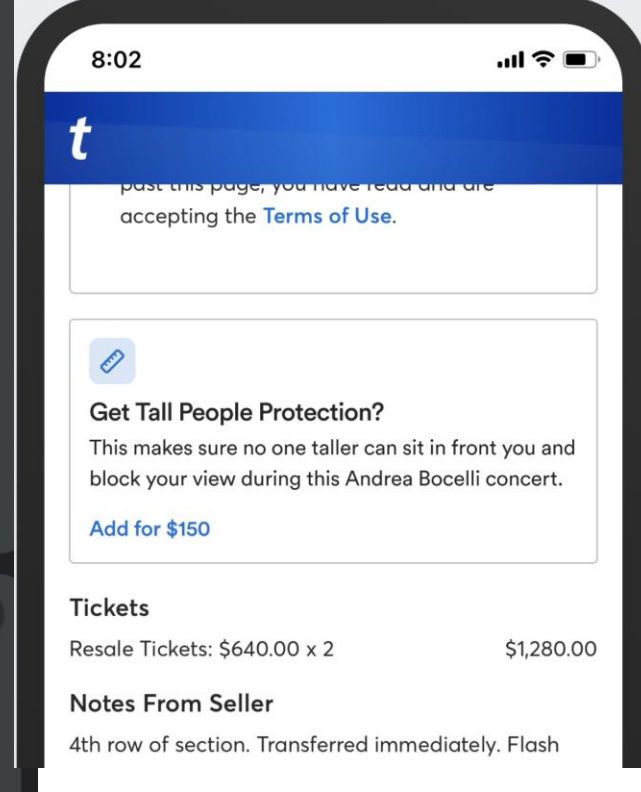
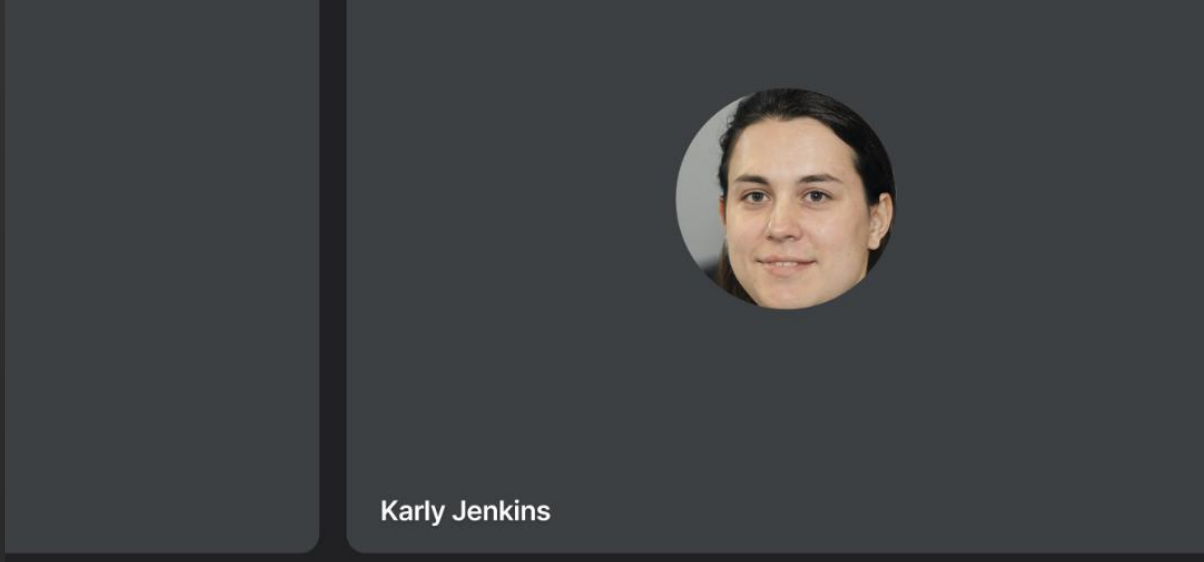
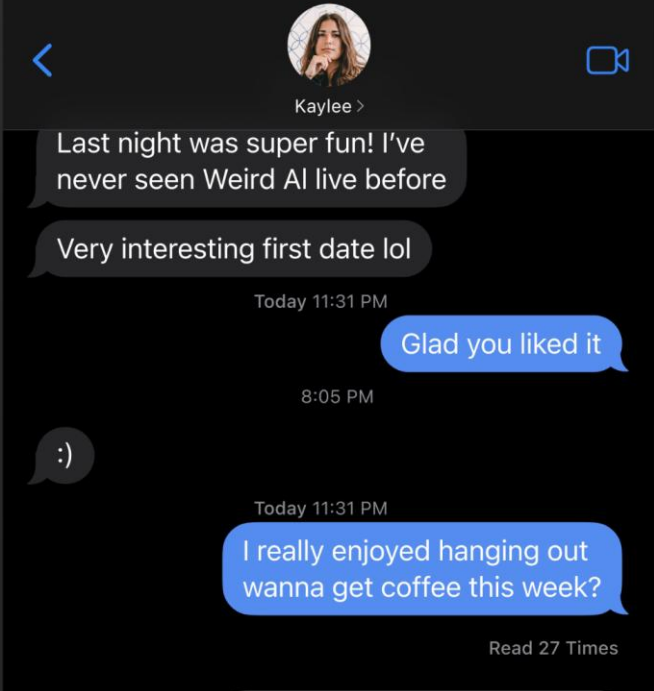
Exemplos: “Liking a post before you’ve read it, Facebook learned, corresponds much more weakly to your actual sentiment than liking it afterward.”; Superhidlers.

O que considerar
para um bom
algoritmo
no **Spotify**?

Inside Spotify's Plan To Take On Apple Music

-Fresh Finds takes a central component of The Echo Nest's original methodology—its web content crawler and natural language processing technology—to **mine music blogs and reviews** from sites like *Pitchfork* and *NME* and figure out which artists are starting to generate buzz, but don't yet have the listenership to show for it. Using natural language processing, the system analyzes the text of these editorial sources to try and **understand the sentiment around** new artists.

-Discover Weekly analyzes your own **listening history**, with an emphasis on what you've been bingeing on recently. It then takes that knowledge and compares it to the playlisting behavior of other users in the hopes of tapping into that distinctly human, gut feeling that dictates why one song sounds good following another or why this particular collection of 35 songs feels perfect for your mood on a given afternoon. Scanning millions of playlists, the system tries to find tracks that are commonly listed alongside the music with which you're already familiar, and then group those tracks together into a new, personalized playlist.



Em grupos (diferentes do trabalho)

Pensar em uma nova feature para uma das seguintes soluções:

-Linkedin

-Nubank

-Twitter

-Google Maps

-Moovit

-Streamings

-Ifood

-Youtube

-Mercado Livre

-Slack/Teams

-Tinder/Grindr

-Whatsapp

No exercício, vocês...

- Pensaram em uma persona?
- Refletiram um pouco o espaço do problema?
- Pensaram em efeitos de segunda ordem?

Além disso, uma pessoa de produto iria pensar em uma série de outras questões, como:

- Essa é a prioridade do momento?
- Isso nos ajuda a atingir nossos objetivos de sucesso?
- Como vamos medir sucesso dessa feature?
- Como embutir isso na nossa operação?

Experiência
como
operação.



Jessica Su, CS PhD student at Stanford

Answered Mar 24, 2016 · Upvoted by Christine Røde, works at Facebook, Thach Nguyen, former Facebook engineer, Elizabeth H. Simmons, and 3 others you follow



Suppose you say "bake me a cookie." Well that's easy, a ten-year-old could do it.

Suppose you say "bake me a billion cookies." All of a sudden, you need

- Buildings to store the cookies. (Preferably in several different places, in case one of the buildings gets hit by a hurricane.)
- Industrial-strength factories to bake the cookies. Back-end developers to build the machinery and fix it when it breaks.
- Front-end developers, who build machines that take the cookies served by the factories and package them into neat little boxes that are served to customers.
- Data scientists to experiment with various recipes and see which ones people like the best.
- Designers who decide what goes into the recipes.
- A security team so nobody hacks into the buildings and steals cookies.
- Quality assurance people who make sure the cookies are safe.
- A legal team for when people sue you anyway.
- A marketing team so people want to buy your cookies.
- Managers to lead all these people and make sure they know what they're doing. Managers to lead other managers. Managers to lead those managers, etc.

**“Back-end”-
arquitetura e
infra do
produto**

**“Front-end” -
experiência
do usuário e
interface**

**Operações e
Product
management**



Sooner or later, you need thousands of people, and that is why Facebook is so big.

Who controls your facebook feed

The algorithm is so precious to Facebook that every tweak to the code must be tested—first in an offline simulation, then among a tiny group of Facebook employees, then on a small fraction of all Facebook users—before it goes live. At each step, the company collects data on the change’s effect on metrics ranging from user engagement to time spent on the site to ad revenue to page-load time. Diagnostic tools are set up to detect an abnormally large change on any one of these crucial metrics in real time, setting off a sort of internal alarm that automatically notifies key members of the news feed team.

Once a change like Tas’ has been tested on each of these audiences, he’ll present the resulting data at one of the news feed team’s **weekly “ranking meetings”** and field a volley questions from Mosseri, Allison, Marra, and his other colleagues as to its effect on various metrics. If the team is satisfied that the change is a positive one, free of unintended consequences, the engineers in charge of the code on the iOS, Android, and Web teams will gradually roll it out to the public at large.

Even then, Facebook can’t be sure that the change won’t have some subtle, longer-term effect that it had failed to anticipate. To guard against this, it maintains a “holdout group”—a small proportion of users who don’t see the change for weeks or months after the rest of us.

O que faz um COO?

-Usualmente é o braço direito do CEO, garantindo que todos os processos estão fluindo bem. Produtividade, eficiência e números.

-Executa os planos, garante qualidade, integra áreas. Em diversas empresas, supervisiona áreas de atendimento e suporte.

-Área de operações garante que “as engrenagens estejam funcionando e bem azeitadas”. Pensa em como se desdobram as estratégias no dia-a-dia da empresa, organizando e aperfeiçoando os processos.

Operação
como
time.

Rotina de um(a) Product Manager

1. Definir o roadmap de produto (entender usuário, estratégia e definir visão);
2. Transformar o Roadmap em um plano de ação/implementação de features/stories;
3. Gerenciar a implementação, observando feedback/métricas p/ melhoria contínua;
4. Definir prioridades da sprint e comunicar;
5. Gerenciar emocional da equipe, garantindo produtividade, saúde mental e senso de propósito de todos os envolvidos.



Elon Musk
@elonmusk

A friend just sent me this excerpt from a Tesla blog I wrote 14 years ago

Elon 2006:
the master plan is:

1. Build sports car
2. Use that money to build an affordable car
3. Use *that* money to build an even more affordable car
4. While doing above, also provide zero emission electric power generation options

4:08 PM · Jan 29, 2020 · Twitter for iPhone

37.6K Retweets 366.8K Likes



Jeff Morris Jr.
@jmj

Being a PM is basically scheduling a bunch of meetings.

4:00 PM · Jan 10, 2020 · Twitter for iPhone

94 Retweets 1.2K Likes



devahaz @devahaz · Jan 10
Replying to @hunterwalk and @jmj
and making lists

1 12 Doar



Jeff Morris Jr. @jmj · Jan 10
Lists on lists on lists.

Action items. Next steps!
2 10 Doar

2 more replies



Paul Wicker @Wickerpedia · Jan 10
Replying to @jmj
Being a PM is basically doing investigative journalism.

2 7 82 Doar



Paul Graham 

@paulg

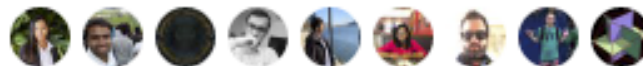
Following 

Bad hires compound.

(So do good hires of course, just with the opposite sign.)

2:34 PM - 17 May 2019

140 Retweets 1,006 Likes



 15

 140

 1.0K



Time e cultura são chave.

Garantir um time alinhado é o que leva a um bom desenvolvimento de produto. A cultura traz coesão do desenvolvimento do produto, além de motivação em relação às prioridades do negócio.

[How spotify works?](#)

[How google works?](#)

[-Lies, Booze and Billions \(Zenefits\);](#)

[-My year in startup hell;](#)

As [Steven Blank has written](#), premature scaling (usually by hiring too many people) is the leading cause of startup death, killing 3 in 4 startups.

Here are some findings from the 2012 Startup Genome project about premature scaling:

- The team size of startups that scale prematurely is 3 times bigger than the consistent startups at the same stage
- Startups that scale properly grow about 20 times faster than startups that scale prematurely
- 93% of startups that scale prematurely never break the \$100k revenue per month threshold

Keep your startup's team as small as possible for as long as possible. It's better to overwork yourself than to run out of money because you hired too many people.

Updated Oct 21, 2015 • View Upvotes

Upvoted | 769

Downvote Comments 6+



Livros sobre gestão de produto e ops

Livros sobre gestão e escala:

- High Output Management (Grove)
- Hard Things about Hard Things;
- Only the paranoid survive (Grove);
- Scrum (Sutherland);
- Criatividade S/A (Catmull);
- Inspired (Marty Cagan);
- Powerful (Patty McCord).