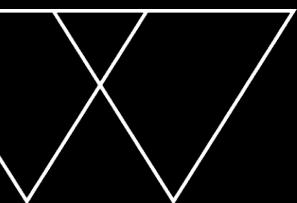


**Tera**



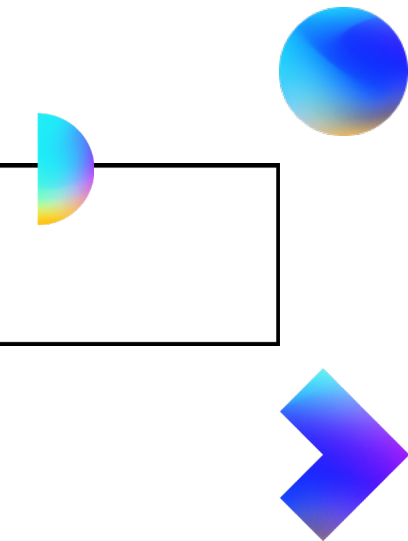
# Definindo sua Estratégia de Produto

com Gibson Biddle



# SUMÁRIO

- 06** O MODELO DHM
- 17** DO DHM PARA A ESTRATÉGIA DE PRODUTO
- 28** A CADEIA ESTRATÉGIA/MÉTRICA/TÁTICA
- 31** A MÉTRICA PROXY
- 42** TRABALHANDO DE BAIXO PARA CIMA
- 45** UMA ESTRATÉGIA PARA CADA RAIA
- 50** O ROADMAP DO PRODUTO
- 54** O MODELO GLEe
- 62** O MODELO GEM
- 66** COMO FAZER UMA REUNIÃO DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO TRIMESTRAL
- 77** ESTUDOS DE CASO: NETFLIX E CHEGG
- 97** EXERCÍCIOS E CONCLUSÃO



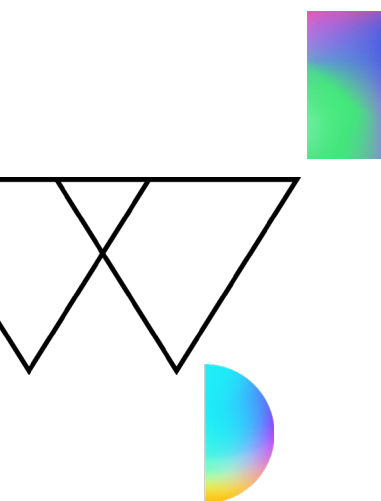
## **SOBRE O E-BOOK**

Este e-book é uma iniciativa do Product Guru's em parceria com a Digital Product Week, da Tera. Os capítulos são resultado da tradução autorizada de uma série de artigos do autor Gibson Biddle, publicados originalmente no Medium do autor.

Com este projeto, nosso objetivo é democratizar o acesso às dicas desse especialista em produto e fomentar uma cultura de produto sólida e bem sucedida nas empresas brasileiras.

Boa leitura!





## **SOBRE O AUTOR**

Gibson Biddle foi Vice-Presidente de Produto na Netflix entre 2005 e 2010 e Chief Product Officer na Chegg entre 2010 e 2015. Antes disso, liderou a área de produtos em empresas como Matel e Sega. Atualmente, é consultor de produtos para diversas empresas de tecnologia, leciona empreendedorismo na Universidade de Stanford, é autor e palestrante.

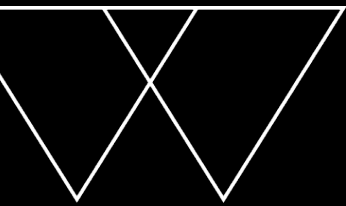


# INTRODUÇÃO



*Este sou eu falando sobre estratégia de produto em Londres.*

No início da minha carreira como Líder de Produto, eu aprendi a executar rapidamente, levando ao sucesso na construção de jogos e softwares infantis. Mas duas coisas reforçaram o valor do pensamento estratégico para mim. Um bom, outro ruim:



**O BOM:** Eu aprendi a acelerar o progresso pensando estrategicamente. Na construção de software infantil, previ o valor das marcas e assinei muitas delas em contratos exclusivos de longo prazo. Também aprendi a apreciar o valor do posicionamento com base nas séries escolares (Elmo's Preschool, Reader Rabbit's 1st Grade), bem como a oportunidade emergente da Internet.

**O MAU:** Fui cofundador da Creative Wonders, que vendemos para a The Learning Company (TLC) que depois vendemos para a Mattel por US\$ 3,5 bilhões. Mas, dois anos depois, a Mattel se desfez da TLC por um décimo de seu valor. Não havíamos conseguido construir um valor duradouro e de longo prazo.

Avanço para 2005, quando entrei para a Netflix. Mudei meu foco de satisfazer os clientes para encantá-los. Também aprendi sobre o equilíbrio entre encantar e margem, e o que torna os produtos difíceis de copiar. E aprendi a articular uma estratégia de produto - um conjunto de hipóteses sobre como encantar os clientes de maneiras difíceis de copiar, de forma a aumentar as margens.

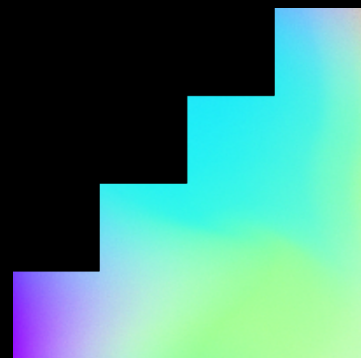
Em 2010, apliquei essas abordagens na Chegg, uma startup de aluguel de livros didáticos e ajuda com a lição de casa. Hoje, a Chegg é uma empresa de capital aberto com valor de mercado de US\$ 10 bilhões. Minha expectativa é que o valor da Chegg cresça exatamente como a Netflix cresceu nos últimos dez anos.

A execução nítida e a alta cadência de experimentação são essenciais, mas ter uma estratégia de produto clara dá mais energia ainda para seus esforços. O pensamento estratégico permite que você pense no futuro, para de fato “pular trimestres” e construir valor duradouro.

O que se segue é uma série de pequenos artigos que oferecem uma abordagem passo a passo para definir sua estratégia de produto. Eu espero que você ache esses artigos úteis.

Divirta-se,

Gibson Biddle



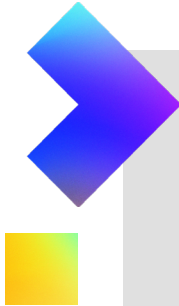
---

# **O MODELO DHM: DELIGHT, HARD TO COPY AND MARGIN- ENHANCING**

A estratégia do produto responde à pergunta: "Como seu produto irá encantar os clientes, de forma difícil de copiar, aumentando a margem de lucro"?



Quando me junto a uma empresa como líder de produto, conselheiro ou membro do conselho, faço um brainstorming de ideias para responder a três perguntas:



01. Como o produto irá agradar/maravilhar os consumidores?
02. O que tornará o produto difícil de ser copiado?
03. Quais são os experimentos necessários para construir um modelo de negócio rentável?

As respostas a estas perguntas fornecem hipóteses de alto nível para a sua estratégia de produto.

## **'ENCANTE' SEUS CONSUMIDORES**

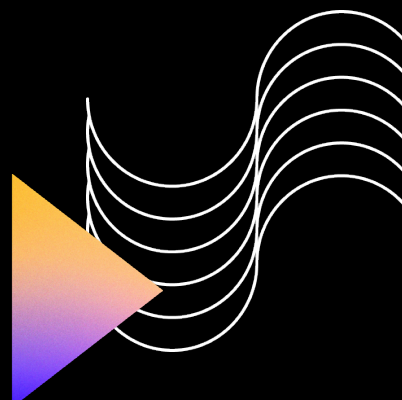
---

Pense em como o seu produto pode 'encantar' os seus clientes, tanto agora como no futuro. Como exemplo, pense em como a Netflix te encanta hoje. Como ela poderia te encantar ainda mais no futuro?

**Aqui está uma lista de ideias que a Netflix explorou no passado, juntamente com potenciais experiências futuras:**

- |  |  |
|--|--|
| Entrega de DVDs no dia seguinte                      | Qualidade de vídeo 4K com som surround                                     |
| Vídeos instantâneos via streaming                    | Disponível em todos os dispositivos, "a qualquer hora, em qualquer lugar". |
| Uma grande seleção de filmes e programas de TV       | Escolhas personalizadas para cada membro da família                        |
| Uma interface fácil de encontrar e assistir a vídeos | Download de vídeos para assistir depois                                    |
| Uma experiência divertida no site                    | Histórias interativas  |
| Ferramentas exclusivas de busca de filmes            | Capacidade de reproduzir vídeos mais rápido/devagar                        |
| Sugestões de filmes de amigos                        | Esportes ao vivo   |
| Conteúdo original                                    | Notícias e eventos   |
| Séries para maratona                                 | Histórias imersivas 3D/ Realidade Virtual                                  |

A Netflix tem explorado a maioria dessas ideias. Alguns clientes ficaram encantados, outros não. Qual é a lista de "encantadores" para seu produto?



## CRIANDO UM PRODUTO COM VANTAGENS DIFÍCEIS DE COPIAR



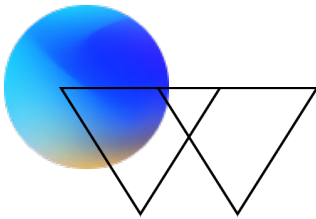
O que faz com que seja difícil para as empresas competirem com a Netflix? O livro de Hamilton Helmer, "7 Poderes", expõe sete vantagens de um produto que são difíceis de copiar. Abaixo descrevo cada um desses sete poderes e como eles se aplicam à Netflix:

**#1 Marca:** Construir confiança com os clientes levou anos de entrega de valor com um mínimo de quebra de confiança. Hoje, mais de 185 milhões de clientes confiam na Netflix com os seus cartões de crédito. A marca Netflix oferece uma vantagem significativa que a faz ser difícil de copiar.

**#2 Efeitos de rede:** Começando em 2008 com o Xbox, a Netflix construiu um ecossistema de dispositivos. Hoje, quase todas as TVs, leitores de DVD/Blu-Ray, videogames, set-top boxes e dispositivos móveis são preparados para assistir Netflix.

**#3 Economia de escala:** Os usuários da Netflix desfrutam de conteúdo original, só possível pela

economia de escala da empresa. Como a Netflix pode amortizar o custo do conteúdo entre 185 milhões de clientes, ela pode investir significativamente mais do que os seus concorrentes menores.



**#4 Contra-posicionamento:** Este “poder” - uma proposta de valor aos clientes que é impossível para os concorrentes igualarem - é raro. Em 2004, no entanto, a Netflix anunciou “o fim das multas por devolução do filme depois do prazo”. A Blockbuster não pôde fazer o mesmo, pois essas multas geravam quase todos os seus lucros. Eles não podiam se dar ao luxo de igualar a proposta.

**#5 Tecnologia exclusiva:** O livro “7 Poderes” do Helmer não lista este atributo, mas eu acho que ele é essencial. Um exemplo: A tecnologia de personalização da Netflix. Como a Netflix conhece os gostos do filme de 185 milhões de clientes, eles podem gerar previsões precisas de quantas horas um filme tem potencial de ser assistido, e gastar de acordo com isso. Eles podem dimensionar efetivamente o seu investimento em conteúdo original. Um documentário sobre uma escalada ao Everest é previsto de ter 1 milhão de visualizações, por isso eles investem US\$ 5 milhões. Já “Stranger Things” tem a previsão de ter 100 milhões de visualizações, então eles gastam \$500 milhões de dólares.

**#6 Custos de mudança:** Esta característica difícil de copiar existe quando um cliente investe tanto tempo ou dinheiro num produto que se torna difícil mudar para outro. Em algum grau, os clientes da Netflix não mudam para Amazon ou Hulu porque dá muito trabalho para eles, recriar os perfis de usuário para cada membro da família.

**#7 Poder de processamento:** A Netflix tem muitos processos únicos e difíceis de copiar. Um exemplo: eles encriptam dezenas de milhares de filmes a cada ano com múltiplas resoluções para milhares de dispositivos diferentes.

**[Bônus] Recurso capturado:** O exemplo mais claro deste poder é uma patente. Outro exemplo é uma equipe alinhada e não disponível a outras empresas. O trio inicial da Netflix Reed Hastings, Neil Hunt e Patty McCord - que trabalharam todos juntos numa startup anterior - é um exemplo de um recurso capturado.

Como o seu produto terá vantagens difíceis de copiar?

## AUMENTANDO A MARGEM DE LUCRO

Como seu produto irá gerar margem de lucro? Você precisará de lucros para investir em inovação para construir um produto ainda melhor no futuro. Abaixo, estão os muitos experimentos comerciais realizados pela Netflix:

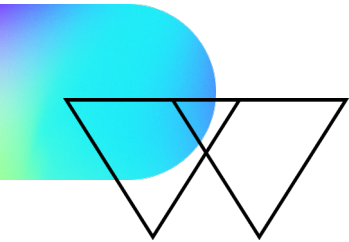
**1998**

A Netflix lançou um site de DVDs, onde os clientes podiam comprar ou alugar DVDs. Cerca de 90% compravam DVDs, e 10% alugavam. A Netflix parou de vender DVDs, pois eles anteciparam corretamente que a Amazon dominaria as vendas de DVDs online.

O modelo inicial de aluguel era de US\$ 4 por filme, mas o serviço atraía poucos clientes.

**1999**

A Netflix apostou numa assinatura que custava cerca de US\$ 25/mês a qual eram enviados por correio três filmes de cada uma vez para o cliente. Este modelo “all you can eat” teve sucesso.



**2004**

A Netflix começou a oferecer planos de preços mais baixos - \$10 por um DVD de cada vez, \$17 por dois discos de cada vez, e \$23 por três DVDs de cada vez. Com o tempo, a Netflix baixou os seus preços, com base nos resultados de experimentos contínuos com seus preços e na capacidade da empresa de reduzir custos através dos seus hubs automatizados de entrega de DVDs e economia de escala.

**2005**

A Netflix fez experiências com publicidade tanto em seu site quanto nos envelopes de DVDs. Também vendeu DVDs “usados”. Ambos os esforços geraram lucros, mas a Netflix eliminou ambos em 2008, quando o seu serviço principal de DVD por correio começou a gerar lucros maiores.

**2007**

Quando o streaming foi lançado em janeiro, a Netflix impôs um limite mensal de horas de streaming, correspondente ao preço do plano de um cliente. Os clientes com a assinatura de 23 dólares, do pacote de três DVDs de cada vez, podiam assistir 23 horas/mês. Netflix testou rapidamente uma assinatura ilimitada e mudou para um modelo “all you can eat” para streaming também.

O desastre do Qwikster (quando a Netflix tentou separar seus serviços de DVD e streaming) foi uma tentativa de estabelecer um preço mais alto para um serviço somente de streaming. A Netflix nunca executou o plano, mas, em vez disso, deixou o programa DVD por correio morrer por obsolescência natural.

A Netflix continua a experimentar tanto o preço quanto os planos. Hoje, os preços variam de US\$ 8,99 a US\$ 15,99. Planos com preços mais altos têm vídeo de maior qualidade e a capacidade de assistir com mais dispositivos simultaneamente. Hoje, a Netflix está testando preços mais baixos para uso somente em dispositivos móveis em mercados internacionais.



Você precisará experimentar para avaliar diferentes preços e modelos de negócios ao longo da vida útil do seu produto. Você nunca estará “done” (conceito de pronto).





## EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Acesse o [arquivo](#) no final deste e-book

**Exercício #1:** Tire um tempo para anotar como seu produto encanta os seus clientes hoje, depois acrescente algumas idéias sobre como você pode encantá-los ainda mais no futuro.

**Exercício #2:** Usando os oito poderes descritos acima como exemplos, liste maneiras que o seu produto pode criar uma vantagem difícil de copiar no futuro.

**Exercício #3:** Liste alguns possíveis experimentos para explorar preços e modelos de negócio para o seu produto durante os próximos 1-3 anos.

Neste momento, você deverá ter uma lista de hipóteses para 'encantar' os seus clientes, criar vantagens difíceis de copiar e experimentar combinações de preços/planos e modelos de negócios. Reuniremos estes três componentes para articular uma estratégia de produto no próximo capítulo.

---

# **DO MODELO DHM PARA A ESTRATÉGIA DE PRODUTO**

Você tem ideias para encantar seus clientes, para construir vantagens difíceis de copiar e experimentar com seu modelo de negócios. E agora?

Em 2007, o esforço para criar conteúdo exclusivo da Netflix, "Red Envelope Studios", falhou. Mas, em 2012, com suas economias de escala, a Netflix tinha uma vantagem difícil de copiar por meio do seu conteúdo original.

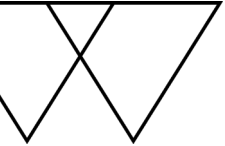
A próxima etapa é descobrir hipóteses de alto nível que combinam encanto, vantagens difíceis de copiar e margem. Alcançar dois ou três desses objetivos com uma única estratégia é o cerne de uma estratégia de produto eficaz.

Abaixo descrevo uma dúzia de teorias de alto nível que a Netflix explorou ao longo de quinze anos, junto com uma breve descrição de cada uma. Metade dessas estratégias falhou. Mas muitos dos vencedores combinaram encanto, vantagens difíceis de copiar e aumento de margem.



## PERSONALIZAÇÃO

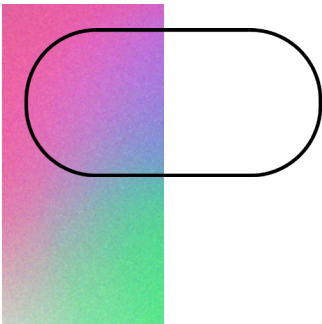
Hoje a personalização da Netflix encanta os clientes de maneiras difíceis de copiar e que aumentam as margens. Ao longo de duas décadas, a porcentagem de recomendações que os clientes escolhiam aumentou de 2% para 80%, tornando mais fácil para os clientes encontrarem filmes que eles vão adorar. A personalização também apoia o negócio, permitindo que a Netflix preveja o



número de membros que assistirão conteúdo original, permitindo que a Netflix dimensione corretamente seu investimento em conteúdo original.

## FÁCIL

O Netflix não era simples no lançamento, mas tornou-se mais simples com o tempo. A Netflix aprendeu a adicionar recursos que os clientes valorizam e remover aqueles que não. Um exemplo surpreendente de 2018: a decisão de remover resenhas de filmes. Agora que os membros podem clicar em “assistir” ou “sair” rapidamente a qualquer momento, eles não precisam mais de resenhas.



## SOCIAL

A Netflix fez experiências com “Amigos” por seis anos. A hipótese era que os amigos sugeririam ótimos filmes da cauda longa (criando encanto e margem), mas também criariam um efeito de networking difícil de copiar. O esforço engajou apenas 6% dos membros, no entanto, então a Netflix o cortou em 2010.

---

## **FERRAMENTAS EXCLUSIVAS DE BUSCA DE FILMES**

Em 2006, a visão era que trailers personalizados começassem a tocar na página inicial de cada membro, entregando tanto encanto quanto margem. (As escolhas personalizadas seriam títulos de cauda longa e baixo custo.) O esforço falhou, entretanto. Os clientes acharam os trailers irritantes, e o experimento não alterou nenhuma de suas métricas proxy.

---

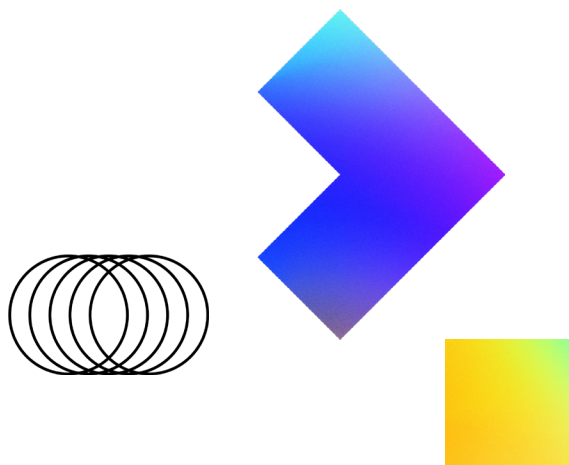
## **PREÇO E PLANOS**

Dada a necessidade de experimentos contínuos de modelos de negócios, havia testes de planos e preços o tempo todo. Hoje, os preços variam de nove a dezesseis dólares (EUA).

---

## **ANÚNCIOS/VENDAS DE DVDS USADOS**

Em 2006, a Netflix explorou dois modelos de negócios alternativos - publicidade e venda de DVDs usados. Ambas as empresas geraram lucro, mas foram mortas em 2008, quando a Netflix começou a gerar margens mais altas por meio de seu negócio principal de aluguel de DVDs.



## ENTREGA DE DVDS NO DIA SEGUINTE

Uma fonte de alegria para os membros: os DVDs chegavam no dia seguinte pelo correio. A Netflix conseguiu isso por meio de uma rede de hubs de remessa automatizada. A Blockbuster levou anos para replicar essa capacidade.

## STREAMING

É uma vitória óbvia hoje, mas não estava claro quando a Netflix deveria lançar seu serviço de streaming e como adquirir conteúdo. Hoje, é difícil copiar a vantagem da tecnologia que a Netflix emprega para criptografar e entregar vídeo. E os clientes adoram assistir filmes instantaneamente - a qualquer hora, em qualquer lugar.

---

## ENTRETENIMENTO

Em 2006, a equipe de produtos da Netflix estava preocupada de estar construindo uma “máquina automatizada de vendas” indiferenciada. No final das contas, a Netflix testou o “Max” - um host animado no PlayStation - mas o experimento falhou. O aumento incremental do encanto não compensou o custo do esforço. E “uma máquina de venda automatizada” fazia sentido para um serviço cuja promessa é “diversão com filmes facilitada”.

---

## APIS ABERTAS

Em 2006, quando Facebook, LinkedIn e outros abriram suas interfaces de programação de aplicativos para permitir que os parceiros inovassem em suas plataformas, a Netflix fez o mesmo. A intenção era deixar “florescerem mil flores”, mas nenhuma floresceu. Mais tarde, no entanto, as APIs se tornaram a base para o ecossistema de dispositivos da Netflix.



## — **ECOSSISTEMA DE DISPOSITIVOS**

A Netflix lançou o streaming em Janeiro de 2007 para computadores do tipo PC. Para Mac, foi lançado na sequência, mas os usuários queriam transmitir filmes para suas TVs, o que exigia parcerias com fabricantes de hardware. No final de 2008, a Netflix foi lançada no Xbox. Mais tarde, seguiram-se Playstation, Wii, Roku, Samsung e quase todos os fabricantes de DVD e Blu-ray. Em 2012, a Netflix tinha um volume crítico com parceiros de hardware; eles criaram uma parceria difícil de copiar que também encanta os clientes que gostam de assistir “a qualquer hora, em qualquer lugar”.

## — **CONTEÚDO DE DVD EXCLUSIVO**

Durante a era do DVD, a Netflix testou conteúdo exclusivo por meio do “Red Envelope Studios” mas, sem as economias de escala que a Netflix tem hoje, o esforço falhou.

## — **CONTEÚDO ORIGINAL**

A Netflix lançou sua primeira série de TV, “Lilyhammer”, em 2012. Em 2013, seu investimento de US\$ 100 milhões em “House of Cards” foi um sucesso.

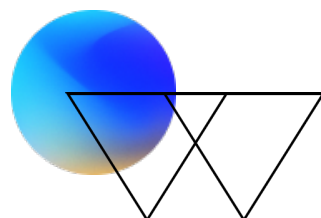


## STORYTELLING INTERATIVO

Em 2019, depois de experimentar vídeos infantis no estilo “escolha sua própria aventura”, a Netflix lançou um filme de história para adultos: “Bandersnatch” do Black Mirror. Ainda estamos no início deste experimento, por isso é difícil avaliar sua eficácia. Nós sabemos, entretanto, que uma versão interativa de “The Unbreakable Kimmy Schmidt” será lançada em breve.

## VÍDEO E SOM DE ALTA QUALIDADE

Uma das primeiras lições da Netflix foi a importância de manter o foco em tornar o produto principal melhor. O esforço contínuo da Netflix para melhorar a qualidade do vídeo e do som é um bom exemplo, e a tecnologia necessária para fazer isso é bastante difícil de copiar. E, hoje, a Netflix gera margem mais alta por meio de seu plano Ultra HD, de preço mais alto.



Todos os esforços acima são motivados pelo desejo de melhorar a experiência dos clientes de forma a construir uma experiência difícil de copiar e que aumenta as margens. Aqui está um rápido resumo do que funcionou e do que não funcionou, junto com uma análise em relação ao modelo DHM. (Um “x” significa que atingiu o objetivo).

Observe as estratégias que oferecem uma combinação de encanto, vantagem difícil de copiar e margem - essas são as ideias que estão construindo um valor substancial de longo prazo para a Netflix. O resultado para as ideias na parte de baixo da lista - Storytelling interativo e Histórias aprimoradas por RA/RV - são desconhecidos no momento.

Hipóteses para Encantar, Difícil de copiar, Margem (DHM)			
Estratégia	Encanto	Difícil de Copiar	Margem
Personalização	X	X	X
Streaming	X	X	X
Conteúdo Original	X	X	X
Qualidade Vídeo/Som	X	X	X
DVDs no dia seguinte	X	X	X
Preço & Plano	X		X
Propaganda			X
Venda de DVDs Usados			X
Propaganda baseada em custos			X
Social			
Ferramenta para achar filmes			
Entretenimento			
APIs abertas			
DVDs exclusivos			
Histórias interativas	?	?	?
RA/RV	?	?	?

Pense na estratégia de produto como hipóteses sobre como você espera encantar os clientes de maneiras difíceis de copiar e aumentar as margens. As estratégias em verde cumpriram todos os três. Aqueles em amarelo cumpriram 1 ou 2 dos objetivos.

As estratégias em vermelho não agradaram e, conseqüentemente, não proporcionaram nenhuma vantagem difícil de copiar ou margem. As duas últimas estratégias são experimentos atuais / futuros - resultados desconhecidos no momento.

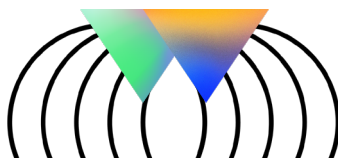
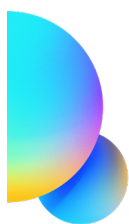
A Netflix não testou todas as ideias acima em paralelo. A cada ano, a Netflix atacava cerca de 4 a 6 estratégias de produto. Aqui estão todos os esforços significativos em 2005:

- » Personalização
- » Fácil/Simples
- » Social
- » Aumento de margem
- » Ferramentas exclusivas de busca de filmes
- » Entrega de DVD no dia seguinte

Cada um desses esforços tinha um time dedicado formado por engenheiros, designers, gerentes de produto e líderes de dados.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#4)**

Dados os potenciais “Encantos” do seu produto, vantagens difíceis de copiar e experimentação de modelos de negócios, quais são as hipóteses (entre quatro a seis) que você gostaria de testar nos próximos um ou dois anos?





# **A CADEIA ESTRATÉGIA/ MÉTRICA/TÁTICA**

Em 2005, a Netflix explorou seis principais estratégias de produto. Para cada estratégia, nós tínhamos um time focado em experimentos para comprovar ou refutar cada teoria. Aqui está, em alto-nível, as estratégias de produto de 2005 da Netflix, casadas com métricas e táticas/projetos:

Estratégias de Produto 2005	Métricas	Tática/Projeto
Personalização	% de membros que avaliaram no mínimo 50 filmes em 6 semanas	Assistente de classificação, widget de estrela
Simples/Fácil	% de membros que adicionaram 3 ou mais títulos na primeira vez que acessaram	Experiencia simplificada do dia 1
Social	% de membros que conectaram a pelo menos 1 outro membro	Rede de amigos
Melhora de Margem	Lucro bruto por membro	Venda de DVDs usados, propaganda e testes de planos e preços
Ferramenta única para achar filmes	% de membros que adicionaram 1 ou mais títulos/mês via pré-visualizações	Pré-visualizações personalizadas, pré-visualizações na sinopse
Entrega no dia seguinte de DVDs	% das primeiras opções de DVD entregues no dia seguinte	Expansão automatizada do centro de distribuição

Na Netflix, a métrica de alto-nível de engajamento - que definia a habilidade do time de produto em fazer o produto melhor - era retenção mensal. Nos primeiros dias do serviço de assinatura mensal da Netflix, 10% dos seus membros cancelavam a cada mês. Em 2005, 5% cancelavam a cada mês. Hoje, cerca de 2% cancelam a cada mês. O crescimento da retenção mensal - de 90% para 98% - é uma prova de que a experiência do produto, em geral, ficou cada vez melhor.

Por que você precisa de uma métrica proxy? Melhorar retenção é difícil - O progresso é quase glacial. Você precisa de métricas mais sensíveis, de baixo-nível, para verificar se sua estratégia está funcionando. As expectativas eram, com o passar do tempo, de que se movêssemos nossa métrica proxy o suficiente, eventualmente melhorariamos a retenção.

Cada uma das nossas estratégias de produto tinha uma métrica proxy clara para determinar se a estratégia funcionava ou não. E havia normalmente

dois a três projetos - pense neles como táticas - que davam vida a estratégia.

Em retrospectiva, a gente sabe que quatro das estratégias de alto nível funcionaram, e duas falharam (social, ferramenta para achar filmes). Com o passar dos anos, aprendemos a apostar em áreas em que nossa métrica proxy demonstrava melhorias na retenção. Nós também aprendemos a reduzir nossas perdas quando projetos não entregavam resultados.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#5)**

Usando a estratégia de produto da Netflix como um guia, articule cada uma das suas estratégias de alto-nível, a métrica proxy para aquela estratégia, junto com os projetos de cada uma.

No próximo capítulo, eu me aprofundo em identificar essa métrica proxy. Vou focar na teoria de que uma experiência de produto simples melhora a retenção.

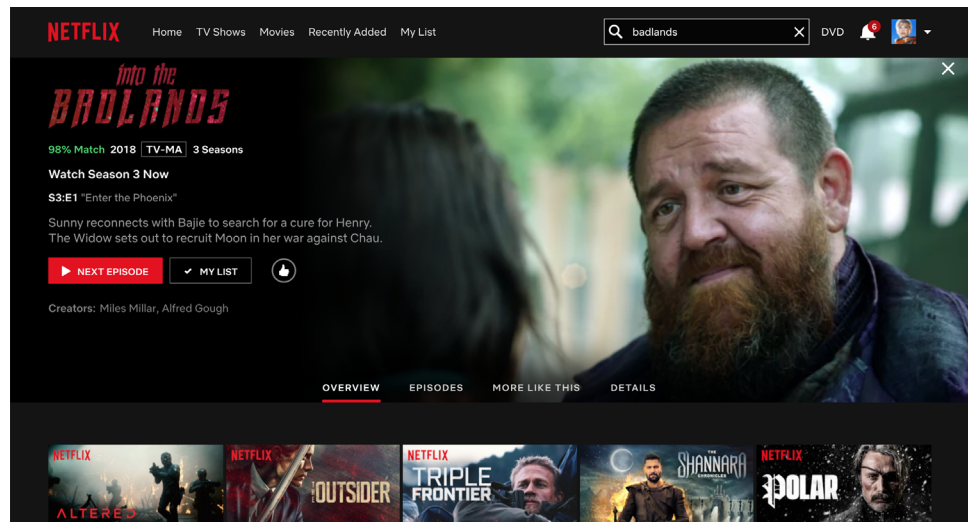


# MÉTRICA PROXY

Na Netflix, a métrica que usamos para avaliar de forma geral a qualidade de um produto era a retenção mensal. Está métrica de engajamento de alto-nível melhorou significativamente no passar dos 20 anos. Nos primeiros dias, cerca de 10% dos membros cancelavam a cada mês. Em 2005, a taxa de cancelamento mensal estava em cerca de 4,5%. Hoje, é perto de 2%.



Usar retenção como uma métrica para todos os projetos não é factível, entretanto: é uma métrica difícil de mover, e provar uma melhora na retenção requer um teste A/B em larga escala. Métricas de baixo nível - métricas proxy - são mais fáceis e rápidas de mover do que as métricas de engajamento de alto-nível (ex. retenção para o Netflix), demonstrando uma correlação entre os dois. Mais tarde você pode provar a causalidade com um teste A/B.



A atual “Página de exibição de filme” é super simples. Começar a assistir, ou adicionar o filme à sua lista. É tudo focado no filme ou na série - a interface não atrapalha o filme.

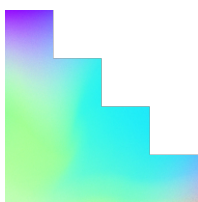
## COMO VOCÊ MEDE O “SIMPLES”?

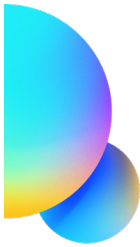
Uma de nossas hipóteses era que uma experiência simples melhoraria a retenção. Mas como você mede o “simples”? E como demonstrar que isto melhorou a retenção?

Nós começamos explorando os dados do atendimento. Por que membros ligam ou enviam e-mail à Netflix com perguntas e reclamações? Qual link eles clicam quando eles visitam as páginas de ajuda? Onde os clientes ficam confusos? Com o passar do tempo focamos nossos esforços em novos membros, visto que uma grande quantidade de potenciais clientes no topo do funil de assinatura forneciam uma quantidade significativa de oportunidades de negócio.

Conversamos com novos membros em sessões 1-1 e grupos de foco. Pedimos a um grupo pequeno de clientes para escrever um diário descrevendo suas atividades semanais com o Netflix. Por fim, olhamos para dados existentes do novo processo de assinatura, assim como das primeiras semanas de novos membros usando o serviço.

Um ponto de confusão entre novos membros: nosso primeiro serviço de DVD-por-correio exigia que clientes criassem uma lista de filmes que nós enviaríamos para eles. Mas alguns novos



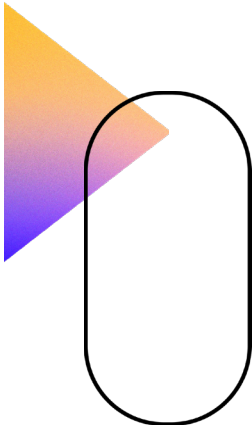


membros não adicionavam nenhum filme à sua “fila” do Netflix. Alguns novos membros escolhiam o plano, inseriam os dados do cartão de crédito e então se perguntavam “E agora?”. O conceito de adicionar no mínimo três títulos à sua fila confundia muitos novos membros.

Estava claro que precisávamos simplificar o processo de assinatura e tornar mais fácil para o cliente criar uma lista de filmes. Eventualmente, executamos uma série de projetos “dia um” focados em eliminar etapas, reduzir a sobrecarga cognitiva e fornecer clareza sobre como o serviço funcionava.

A métrica proxy que elaboramos era:

**A porcentagem de novos membros que adicionavam no mínimo três títulos à sua lista durante sua primeira sessão.**



Quando demos a primeira olhada nos dados, 70% dos novos membros adicionavam o mínimo de três títulos à sua fila durante a primeira sessão. No fim do ano, após uma série de experimentos acelerados, nós aumentamos essa porcentagem para 90%.

Durante o mesmo período, aumentamos a retenção de 88% para 90% - ambas moveram-se juntas, retenção e nossa métrica "simples". Nós decidimos não perder tempo, entretanto, para fazer um teste A/B em grande escala porque estávamos confiantes de que a experiência mais direta ao ponto melhoraria a retenção.

## A MÉTRICA PROXY CERTA

As métricas proxy são um substituto para sua métrica de engajamento de alto nível - a métrica que define a qualidade geral do seu produto. Primeiro, você busca uma correlação entre sua métrica de alto nível e a métrica proxy. Mais tarde, você trabalha para provar a causalidade.

Segue um modelo simples para definir métricas proxy:

Porcentagem de (membros/novos clientes/clientes recorrentes) que fazem pelo menos (o limite mínimo de ação do usuário) por (período X).

Alguns exemplos de proxies para retenção na Netflix:

**Porcentagem de membros que adicionam no mínimo 1 membro à sua lista de “Amigos” dentro de 6 meses.**

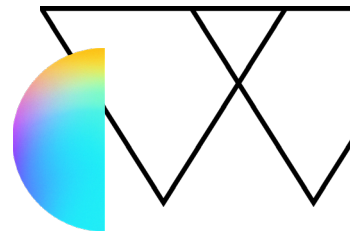
A funcionalidade “Amigos” da Netflix foi lançada com 1% dos membros utilizando-a, cresceu para 5% em 3 anos, e então a Netflix a matou. A premissa era que a métrica proxy de Amigos precisava superar 20% para atingir uma melhoria de retenção considerável.

**Porcentagem de membros que assistem pelo menos 15 minutos de vídeo por mês.**

No lançamento do serviço de streaming em 2007, esta métrica era de 5%. Hoje, é de 90%. Nós escolhemos 15 minutos porque era o menor valor - o episódio mais curto de uma série era de 15 minutos. (Tenho certeza que a Netflix mede algo similar hoje, mas com uma variedade de “obstáculos” muito maiores - provavelmente a porcentagem de membros que assistem pelo menos 10/20/30/40 horas por mês.)

**Porcentagem de membros que adicionaram pelo menos 6 DVDs à sua fila no mês.** A responsabilidade da equipe de marketing era simplificar o processo de encontrar e adicionar filmes à sua lista. Inicialmente, a métrica era 70%. Com o passar do tempo, a movemos para 90%.

**Porcentagem de novos membros que avaliam pelo menos 50 filmes nas primeiras seis semanas com o serviço.** Essa métrica foi nosso proxy para nossos esforços de personalização. A teoria era que, se os clientes estivessem dispostos a avaliar os filmes, eles valorizariam as recomendações fornecidas pela Netflix. Impulsionamos essa métrica de um número baixo de um dígito para 20 e poucos ao longo de alguns anos.





**Porcentagem de DVDs de primeira escolha entregue aos membros no dia seguinte pelo correio.**

Um dos primeiros insights sobre nosso serviço de DVD pelo correio foi que entregar o DVD de primeira escolha no dia seguinte era fundamental. Na primeira medição, a métrica era de 70%. Elevamos essa métrica para 90% ao criar 5 centros de distribuição automatizada de DVD em todos os Estados Unidos.

Também integramos os dados de estoque de cada hub de entrega com o sistema de merchandising. Comercializamos apenas títulos que estavam disponíveis no centro de remessa local de um membro.

Ao avaliar as possíveis métricas, certifique-se de que a proxy:

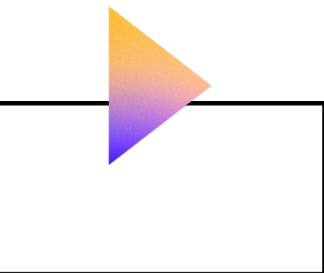
**É mensurável.** Você consegue encontrar, coletar e medir os dados. Idealmente, você pode avaliar a métrica em um teste A/B, e a métrica ajuda a responder à pergunta: “Devemos lançar esse recurso ou não?”. Ao avaliar uma nova estratégia de produto, pergunte-se: Em um teste A/B, que métricas usaríamos para tomar uma decisão vai/não vai?

**É móvel.** Você pode impactar a métrica por meio de alterações na experiência do produto.

**Não é uma média.** O perigo das médias é que você pode mudar a métrica inspirando um pequeno subconjunto de clientes a fazer muito mais de alguma coisa. Mas isso pode não afetar membros suficientes para melhorar a experiência geral do produto.

**Correlaciona-se com sua métrica de engajamento de alto nível.** Para a Netflix, métricas proxy bem-sucedidas e retenção andavam juntas. No longo prazo, você espera provar a causalidade por meio de um teste A/B em grande escala.

**Especifica novos versus clientes existentes.** Conforme a Netflix cresceu, aprendemos a concentrar nossos esforços em novos membros. Acreditávamos que, para nos tornarmos um serviço mundial de tamanho considerável, precisávamos otimizar para novos membros. Testávamos os recursos com novos membros e depois





distribuíamos para todos os membros com base em resultados positivos. Os membros existentes às vezes notavam a mudança, reclamavam, mas raramente cancelavam. (Ocasionalmente, se acreditássemos que havia um risco real de prejudicar a retenção, também fazíamos um teste A/B com os membros existentes).

**Não é possível trapacear.** Um gerente de produto focado no atendimento ao cliente. Seu trabalho era tornar mais fácil para os membros ajudarem a si mesmos, para que eles não ligassem para nossa equipe de atendimento ao cliente pelo nosso número 0800. A métrica que definia seu papel era “contatos por 1000 clientes” e a meta era reduzir essa métrica para menos de 20 contatos por 1000 clientes. Mas o gerente de produto descobriu rapidamente que poderia burlar a métrica ocultando o número 0800. Conseqüentemente, revisamos o proxy: “Contatos por 1000 membros com o número 0800 disponível em dois cliques”

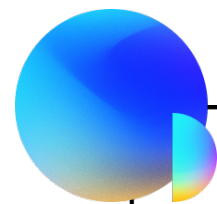
Uma grande surpresa na Netflix: Tomávamos decisões rapidamente, mas isolar a métrica proxy certa às vezes levava seis meses. Demorava para pegar os dados, para descobrir se poderíamos mover a métrica e para ver se havia causalidade entre o proxy e a retenção. Entre decidir por

velocidade ou encontrar a métrica correta, nos concentramos na última. É caro ter uma equipe focada na métrica errada.

Eventualmente, cada um dos gerentes de produto em minha equipe poderia medir seu desempenho por meio de uma ou duas métricas proxy que contribuíssem para melhorar a retenção mensal.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#6)**

Identifique sua métrica de engajamento de alto nível - o equivalente à retenção mensal da Netflix. Agora, reveja seu trabalho do último artigo (#3 A cadeia Estratégia/Métrica/Tática) e reavalie sua métrica proxy para cada estratégia de alto nível em relação ao esboço "A métrica proxy correta" acima.

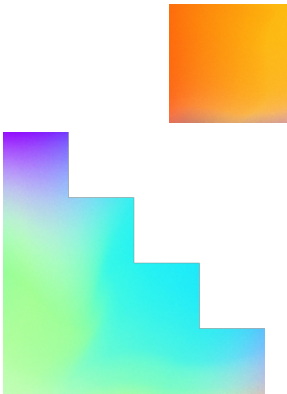


---

# TRABALHANDO DE BAIXO PARA CIMA

A chave para a Estratégia/Métrica/Bloqueio Tático é definir uma estratégia de produto de alto nível, atribuir uma métrica proxy para medir a efetividade da estratégia, e então fazer um brainstorm para ideias de como mover essa métrica. Se você ficar “travado”, no entanto, às vezes ajuda a virar esse processo de cabeça para baixo.

Eu frequentemente peço aos times para listar todos os projetos que eles acreditam serem importantes, e então organizá-los em grupos de ideias. O rótulo para cada um desses grupos frequentemente indica uma estratégia implícita. Por exemplo, no caso de uma “simples” estratégia de produto, havia um grupo de projetos que o time acreditava serem importantes:

- 
- » Reduzir texto e explicações
  - » Providenciar passo-a-passo para novos membros
  - » Usar dados disponíveis do suporte ao usuário para isolar erros
  - » Eliminar funcionalidades e funções não utilizadas
  - » Prover informação sensível ao contexto (divulgação progressiva)
  - » Prover acesso fácil ao sistema de auto-ajuda.

Olhando para a lista de ideias, nós discutimos os temas comuns e isolamos as hipóteses “simples”.

Em contraste, esforços de personalização na Netflix são exemplos de uma abordagem de cima para baixo (top-down). Nós decidimos a hipótese de alto nível – criar uma experiência altamente personalizável irá melhorar a retenção – e então identificamos a métrica proxy e discutimos projetos para mover a métrica.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#7)**

Olhe para a lista de projetos que você acredita serem essenciais, então organize-os de forma a identificar os temas de alto-nível. Estes temas potencialmente são as estratégias de produto. Agora reavalie sua “Estratégia/Métrica/Bloqueio tático de produto” para garantir se haverá mudanças ou alterações.

No próximo capítulo, nós iremos descer um nível na organização do produto para falar como cada líder de produto define sua estratégia de produto para suas “raias” ou “pods”.

---

# **UMA ESTRATÉGIA PARA CADA RAIA**

Até agora, concentrei-me na definição da estratégia geral de produto de uma empresa. É essencial que cada líder de produto dentro de uma organização também articule a estratégia de seu grupo.

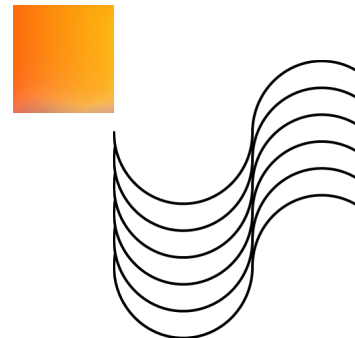


Vou dar um exemplo da equipe de personalização da Netflix, por volta de 2006. Na época, Todd Yellin era o líder de produto de um grupo de engenheiros, designers e analistas de dados (Hoje, Todd é vice-presidente de inovação de produto da Netflix).

Todd entendeu que o objetivo da equipe de produto era melhorar a retenção e hipotetizou que uma experiência personalizada no site ajudaria a conseguir isso. Sua principal métrica proxy era:

A porcentagem de novos membros que avaliam pelo menos 50 filmes nas primeiras seis semanas com o serviço.

A teoria era que se os membros estivessem dispostos a avaliar muitos filmes, isso significava que eles valorizavam os resultados de suas avaliações: escolhas personalizadas de filmes.



## Aqui está uma **versão simplificada da estratégia** de Todd, junto com métricas de proxy e projetos:

Estratégia	Métrica Proxy	Projects/Tactics
Dados explícitos	% de novos membros que avaliaram $\geq$ 50 filmes in 6 semanas	Avaliação, demografia
Dados implícitos	% de membros que adicionaram $\geq$ 6 títulos a sua lista a cada mês	Usar dados de adicionados a lista para informar a preferência
Algoritmos que combinam	RMSE (Diferença entre previsto & avaliação atual)	Filtro colaborativo, Preço Netflix, categoria de interesse

*A estratégia de produto para a raia de personalização, por volta de 2006.*

### A seguir o pensamento na época:

A Netflix coletaria muitos dados de preferências de seus membros - por meio de classificações explícitas ou comportamento implícito (títulos que eles "passaram mouse sobre" ou acrescentaram à fila).

A equipe coletaria muitos dados sobre cada filme - gênero, atores, diretores, se foi uma comédia do gênero "não preciso pensar" e outros atributos detalhados de cada filme

Dado um conhecimento profundo dos gostos dos filmes dos membros e dados sobre cada filme, algoritmos de correspondência conectariam os membros com escolhas de filmes personalizadas.

Com o tempo, a Netflix mudou as métricas de proxy e, em longo prazo, provou que uma experiência altamente personalizada melhorava a retenção. Hoje, descrevo o esforço de personalização



da Netflix como um “salto de fé” de dez anos. Demorou mais de uma década para provar que a personalização melhorou a retenção. Uma melhoria constante nas métricas proxy, no entanto, forneceu um forte sinal de que eventualmente teríamos sucesso. Continuamos “apostando dobrado” na personalização porque todas as suas métricas proxy estavam melhorando.

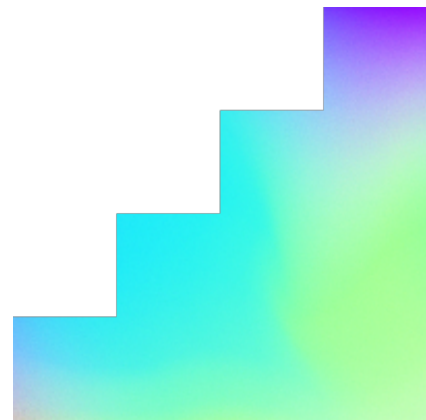
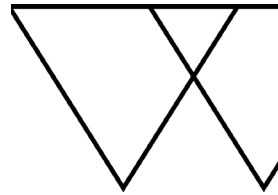
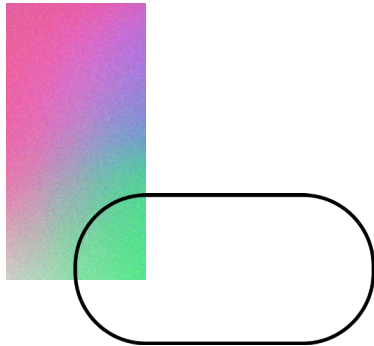
Em 2005, tive um líder de produto focado em cada uma das seguintes áreas:

- » Personalização
- » Aquisição de novos membros
- » Social (“Amigos”)
- » Merchandising de DVD
- » Ajuda e Conta
- » Venda de DVDs usados
- » Publicidade

Cada líder de produto trabalhou com uma equipe dedicada de engenheiros, designers e analistas de dados e pôde articular sua métrica de engajamento de alto nível, junto com as principais estratégias, métricas proxy e projetos para sua área.

## EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#8)

Para cada raia em sua organização de produto, identifique a métrica proxy, cada líder de produto irá mover – sua métrica de engajamento de alto nível para seu núcleo – junto com estratégias, métricas proxy e projetos. Idealmente esse trabalho é feito pelo líder de produto de cada raia.



---

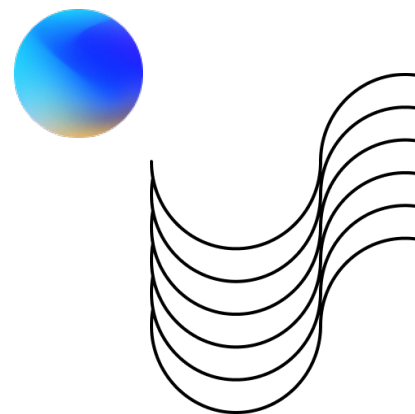
# O ROADMAP DO PRODUTO

O roadmap é uma expressão de sua estratégia. Mostra como os projetos se encaixam, junto com uma estimativa de tempo aproximada

Os roadmaps são um tópico amplamente debatido. Por um lado, ajudam as equipes a ver como todos os projetos se encaixam. E com equipes de tecnologia, que têm projetos de longo prazo, é bom ter um aviso prévio dos próximos projetos. Por outro lado, um roadmap de quatro quarters fornece falsa confiança, dada a incerteza sobre o que funcionará ou não. É especialmente difícil adivinhar o cronograma dos projetos, dada essa incerteza.

Quando compartilho um roadmap, expresso confiança sobre os projetos do próximo trimestre, mas destaco que o conteúdo e o momento dos trimestres subsequentes são altamente especulativos. Há muito aprendizado de curto prazo que fará com que os planos mudem.

Segue uma versão estilizada do roteiro da Netflix na metade de 2005:



## 4-Quartos Roadmap

	Q3 (2005)	Q4 (2005)	Q1 (2006)	Q2 (2006)
<b>Personalização</b>	Assistente de avaliação	Demografia	Teste de algoritmos	Avaliação com estrelas
<b>Fácil/Simples</b>	Experimentos no dia um	Ajuda contextual	Fila simplificada	Publicidade de DVD no dia um
<b>Social</b>	Lista de amigos	Ideas de filmes para Amigos	Ver a fila de amigos	Assistente para convite
<b>Margem</b>	Teste com Preço e Plano	Venda de DVDs usados	Teste com publicidades	Algoritmo de custo-base
<b>Ferramenta de busca de filmes</b>	Preview na página inicial	Preview no MDP	Genio de filmes	Pesquisa filtrada
<b>Entrega de DVDs no próximo dia</b>	Expansão do hub	Integrar inventário de hub local	Enviar disco extra se pular	"Quando recebe seu DVD?" questionário

*O roadmap de quatro trimestres, na metade de 2005, expressa a estratégia do produto e como todas as raia e projetos se encaixam.*

O roadmap articula o foco e a organização da equipe de produto. Depois que as equipes definem as estratégias, métricas proxy e projetos para suas raia, é fácil concluir o exercício. O roadmap é um artefato - uma expressão - de sua estratégia de produto.

O roadmap não precisa mostrar todo o trabalho, entretanto, é uma visualização de alto nível que descreve os principais projetos em cada raia, junto com a melhor estimativa de seu tempo. O que não mostrei no exemplo da Netflix acima é o trabalho de infraestrutura de tecnologia. Também optei por não incluir o trabalho em ajuda e conta.

O roadmap conta uma história sobre como a estratégia geral da equipe de produto pode funcionar ao longo do tempo. Quando elaboro o roadmap penso no conselho da empresa como o



público principal - eles não precisam de todos os detalhes.

Uma observação sobre a organização de equipes de produto: prefiro estruturas em que cada líder de produto tenha uma métrica proxy clara que comunique como é o sucesso em sua área. Frequentemente, há um líder / equipe de produto dedicado a cada uma das estratégias de alto nível da empresa.

Todd, o líder de produto para personalização, tinha sua métrica de “porcentagem de membros que avaliam pelo menos 50 filmes nas primeiras seis semanas”. Meghan, a líder de produto focada em criar uma experiência mais direta para o cliente, tinha sua métrica de “porcentagem de membros que adicionam pelo menos três títulos à fila”. As métricas de proxy fornecem clareza radical da função.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#9)**

Para cada uma das raias de seu produto, descreva os projetos de cada estratégia ao longo de quatro trimestres. Coloque todos os projetos em um roteiro como o acima.



## O MODELO GLEe

Conforme as empresas crescem, existem algumas críticas comuns sobre a estratégia de produto:

- » As equipes veem e entendem os projetos, mas não como eles se encaixam
- » Os investidores reclamam que não há uma visão de produto grande o suficiente
- » A equipe de produto se sente muito focada no curto prazo

O modelo GLEe ajuda os líderes de produto a formar uma visão de produto para lidar com essas críticas.

O modelo incentiva as equipes a pensar grande, pensar a longo prazo e descreve uma abordagem em fases, passo a passo, para construir um produto que “deixa sua marca no universo”

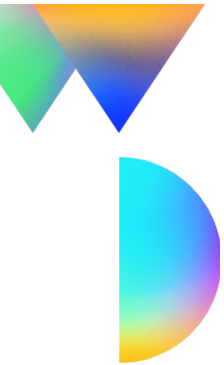
O exercício também ajuda os líderes de produto a evitar o fenômeno “um e pronto” articulado por Jeff Kagan, um analista financeiro que reflete sobre o fim do Yahoo!

Toda empresa de sucesso surfa a onda de crescimento até que ela atinge o pico e cai. O segredo é criar a próxima onda de crescimento antes que a primeira entre em colapso.

**JEFF KAGAN**

ANALISTA FINANCEIRO





O modelo GLEe incentiva as equipes a perguntar “O que vem a seguir?” e força o pensamento de longo prazo. Para inventar o futuro, você precisa ser otimista, e o pensamento de longo prazo permite uma atitude de “tudo é possível”. Por longo prazo, quero dizer de 3 a 5 anos e, neste período, a maioria das coisas é possível. Mas o modelo GLEe vai muito além disso para incentivar os líderes de produto a pensar 10-15 anos à frente.

Abaixo está uma articulação da visão do produto Netflix, conforme descrita em 2005. (Para entender porque eu o chamo de modelo GLEe, observe cuidadosamente a primeira letra de cada palavra)

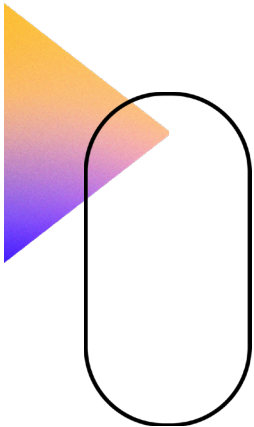
\*Aplica-se somente em inglês.

## **VISÃO DO PRODUTO NETFLIX**

01. Crescer em DVDs
02. Liderar downloads
03. Expandir mundialmente

O modelo é aparentemente simples. O que se segue é mais sobre sua derivação e o pensamento por trás dele.

A Netflix começou como um serviço de DVD pelo correio, e o plano de negócios inicial previa a entrega digital em 2002, mas o streaming não foi lançado até 2007. Nessa época, as conexões de internet finalmente ficaram rápidas o suficiente para ir além do vídeo de tamanho de um selo postal. E em 2007, a Netflix conseguia pagar as taxas de licença por conteúdo de streaming de qualidade razoável.



Esperávamos que cada uma das três fases durasse de 3 a 5 anos. A primeira fase, “Crescer em DVDs”, correspondeu ao lançamento de DVD players e ao crescimento do e-commerce - duas tendências significativas para “surfear”. A fase inicial de “crescer em DVDs” permitiu que a Netflix estabelecesse o Product-market fit e se desse o tempo para construir uma marca e economias de escala - duas vantagens críticas e difíceis de copiar.

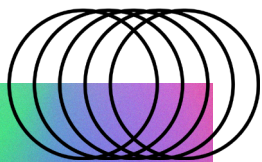
A segunda fase, “Liderar downloads”, começou em janeiro de 2007 e, em 2010, a Netflix iniciou sua expansão internacional com um serviço apenas de streaming no Canadá. A expansão global exigia um serviço exclusivamente digital, pois seria muito desafiador para a Netflix integrar seu

serviço de DVD pelo correio com os serviços postais em todo o mundo.

Durante o capítulo de streaming da vida da Netflix, a empresa também expandiu suas parcerias de dispositivos para quase todas as TVs, videogames, reprodutores de DVD / Blu-Ray e dispositivos móveis do mundo. Em 2012, a Netflix finalmente estabeleceu um efeito de rede difícil de copiar por meio de seu ecossistema de dispositivos.

Em 2012, o quarto capítulo da vida da Netflix começou: conteúdo original. Em 2007, a Netflix experimentou conteúdo de DVD exclusivo por meio do “Estúdio Red Envelope”, mas falhou. Mas, em 2012, a Netflix lançou seu primeiro conteúdo original de streaming, “Lilyhammer”. No ano seguinte, um investimento de US\$ 100 milhões em “House of Cards” resultou num sucesso mundial. Em 2020, as economias de escala difíceis de copiar da Netflix impulsionaram seu investimento de US\$ 20 bilhões em conteúdo original.

Assim como estratégias de produto, essas três fases são hipóteses de alto nível; elas ajudam a contar a história de como uma startup pode evoluir ao longo de 10-15 anos. Ocasionalmente, você errará nos estágios, mas colocar uma estaca no

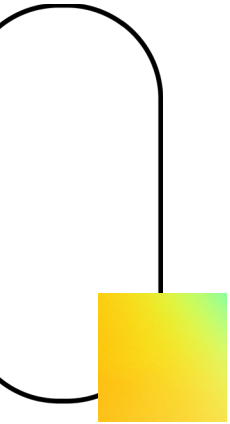


terreno permite que as equipes vejam como as coisas se encaixam e imaginem o quão grande o produto pode ficar.

O modelo GLEe também reforça que você não precisa fazer tudo de uma vez. A Netflix se concentrou em seu serviço de DVD por correio por oito anos antes de lançar o streaming. E eles precisavam fazer a transição para streaming antes que pudessem se expandir globalmente. Por último, a Netflix precisava das economias de escala que a expansão internacional possibilitou para fazer investimentos significativos em conteúdo original. Hoje, a Netflix está experimentando sua próxima inovação - histórias interativas - por meio de "Bandersnatch" do Black Mirror e uma versão interativa de "The Unbreakable Kimmy Schmidt".

Hoje, a Netflix está disponível em todo o mundo, com a notável exceção da China.

Quando você olha para as três fases do modelo GLEe junto com suas estratégias de produto, as coisas ficam interessantes. **Observe a importância da estratégia de personalização da Netflix ao longo dos seus quatro estágios de crescimento:**



À medida que a Netflix cresceu em DVDs, a personalização impulsionou o merchandising de títulos de alta qualidade e alta margem de lucro.

No começo do streaming, quando a Netflix tinha conteúdo limitado, a personalização ajudava os membros a se concentrarem no pequeno número de títulos que eram “perfeitos” para eles.

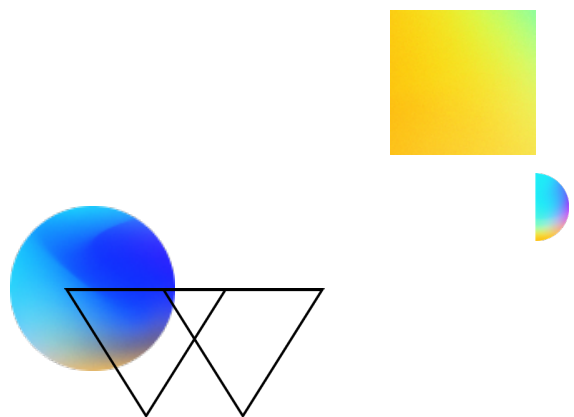
À medida que a Netflix se expandia globalmente, a personalização ajudava a conectar os membros aos filmes que amavam, independentemente da nacionalidade.

Hoje, com conteúdo original, a personalização ajuda a Netflix a dimensionar corretamente seus investimentos em conteúdo.

Com base no conhecimento dos gostos de seus 185 milhões de membros, a Netflix pode prever razoavelmente que 20 milhões de membros assistirão “Bojack Horseman”, enquanto 100 milhões de membros provavelmente irão assistir “Stranger

Things”. Previsões bem informadas permitem que a Netflix invista seus US\$ 20 bilhões em conteúdo de forma muito inteligente. Em ordem de grandeza, eles gastam US\$ 500 milhões em “Stranger Things” e US\$ 100 milhões em “Bojack”. A capacidade de prever horas de streaming com base nos gostos dos membros permite que a Netflix crie muitos conteúdos de nicho de boa qualidade, bem como um ocasional sucesso mundial.

É raro encontrar uma estratégia de produto de alto nível que dê suporte a várias fases de crescimento de uma empresa. Mas se você fizer isso, criará uma vantagem enorme e difícil de copiar.



## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#10)**

Para delinear o modelo GLEe para seu produto e empresa, faça-se três perguntas:

- 1. Qual é o produto inicial que permite que a empresa e o produto “cresçam” nos primeiros 3 a 5 anos de vida? Existem tendências nas quais o produto pode “navegar”, assim como a Netflix surfou a onda de leitores de DVD e e-commerce? Quais são essas tendências para sua empresa e produto?**
- 2. O que você vai “liderar”? De três a cinco anos no futuro, qual é a próxima onda de seu produto ou empresa - o equivalente a vídeos na Internet para a Netflix?**
- 3. Uma vez que seu produto estabeleça uma posição de liderança, como ele pode “se expandir” ainda mais? Considerando a marca, os efeitos de rede, as economias de escala e a tecnologia exclusiva que seu produto terá neste ponto, qual é a próxima onda de atividade?**

Refletindo sobre suas respostas às perguntas acima, preencha o Modelo GLEe para seu produto e empresa:

### **VISÃO DO PRODUTO**

- 1. (Get big on) Cresça em:**
- 2. (Lead) Lidere:**
- 3. (Expand) Expanda:**

No próximo capítulo, compartilharei o modelo GEM e como você pode ajudar sua empresa a priorizar crescimento, engajamento e monetização.

---

## O MODELO GEM

Conforme a empresa cresce, a estratégia de produto ajuda a manter os times focados. Mas desalinhamento, especialmente entre produto, marketing, vendas e financeiro, acontece com frequência. Uma das principais causas é a diferença de opiniões em como priorizar crescimento, engajamento e monetização. O modelo GEM força times multi-funcionais a priorizar esses fatores e ajuda a construir organizações focadas em métricas.



Quando eu entrei na Netflix em 2005, a empresa tinha perto de 2 milhões de membros, estava crescendo 30% ao ano, e a taxa mensal de cancelamentos, a métrica proxy para qualidade e engajamento de produto, era próxima de 4,5%. O desafio principal no momento, entretanto, era nossa habilidade de demonstrar a Wall Street que nós conseguíamos construir um negócio rentável. Barry McCarthy, nosso CFO, achou que teríamos uma valorização maior - e atrairíamos mais investimentos - se pudessemos gerar uma rentabilidade maior.

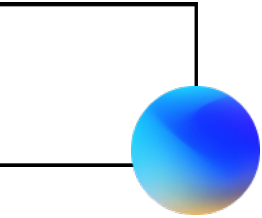
Segue o resultado da priorização forçada de crescimento, engajamento e monetização, junto com as métricas que usamos para avaliar cada fator:

## PRIORIZAÇÃO GEM

**Monetização:** Medido pelo valor do ciclo de vida de um cliente (LTV - em inglês, Lifetime Value) e margem bruta.

**Engajamento:** Medido pela retenção mensal. (Pense nisso como um proxy para qualidade de produto).

**Crescimento:** Taxa de crescimento anual do número de membros. (30% em 2005).

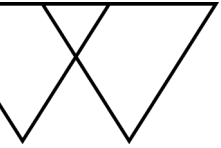


Baseados na priorização forçada acima, colocamos alguns novos projetos no topo da nossa lista. Em 2005, começamos a testar propagandas, experimentamos vender DVDs já assistidos aos membros, e iniciamos vários testes com preços e planos. Nossa prioridade era monetização para responder a questão, “Como a Netflix consegue entregar uma margem maior como negócio?”.

Eventualmente, nós descobrimos como entregar um serviço de aluguel de DVD mais rentável introduzindo planos com preços mais baixos, o que melhorou substancialmente nossa retenção. Nós mantivemos nosso plano de \$22/mês, 3 discos por vez, mas adicionamos planos mensais de \$15 e \$9 de dois e um DVD por vez. Ambos geraram um valor maior.

Em 2008, estávamos confiantes de que poderíamos entregar um negócio rentável, e invertemos as prioridades ao definir a meta de atingir 20 milhões de assinaturas até 2010. Nós queríamos convencer investidores de que teríamos um negócio grande e rentável no longo prazo. Aqui segue a lista revista para 2008:

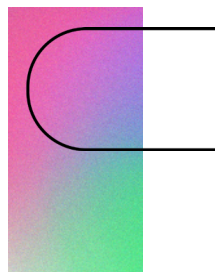
- » Crescimento
- » Engajamento
- » Monetização



Nesta altura, tínhamos confiança que entregaríamos margens altas, e a prioridade inverteu para crescimento. Em vários momentos de uma empresa, as prioridades mudam. É um excelente hábito reavaliar as prioridades desses três fatores a cada seis meses.

## **EXERCÍCIOS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO (#11)**

Pensando nas necessidades gerais da sua empresa, como você prioriza crescimento, engajamento e monetização? Quais métricas você usará para medir cada um? Agora compare as anotações com seu CEO e líderes de outras áreas na empresa para verificar como eles priorizaram estes três fatores. Se as respostas são diferentes, encontre uma forma para debater a priorização e chegar a um acordo. Fazer isso a cada seis meses irá melhorar dramaticamente o alinhamento cross-funcional.



---

# COMO FAZER UMA REUNIÃO DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO TRIMESTRAL

Conforme as empresas crescem, um dos desafios críticos é manter todos alinhados. A estratégia do produto ajuda as pessoas a permanecerem na mesma página, mas aprendi a me comunicar demais para garantir que a estratégia seja totalmente compreendida e lembrada. Meus colegas descrevem meu estilo de comunicação como “Ensaboar, enxaguar, repetir”, o que é uma avaliação justa.

Na Netflix, comecei com reuniões mensais de estratégia de produto para cada raia, depois evolui para uma reunião trimestral de estratégia de produto. Com o tempo, essa reunião se tornou um mecanismo para a cultura Netflix. A reunião foi um dos lugares em que aprendemos a nos comportar de maneira consistente com os valores da Netflix (Você pode ler o manual de cultura da Netflix [aqui](#).)

Uma parte essencial da cultura Netflix é facilitar as equipes a se tornarem altamente alinhadas e fracamente acopladas. “Altamente alinhado” significa que cada grupo entende a estratégia geral do produto e como eles contribuem para o sucesso da empresa. “Fracamente acoplado” significa que as equipes ocasionalmente verificam as coisas umas com as outras, mas evitam a armadilha do ‘acoplamento forte’ - consultando várias equipes para cada decisão que tomam.

Outro princípio da Netflix é “contexto, e não controle”. A intenção é fornecer contexto por meio da estratégia para que equipes focadas tomem decisões sem regras ou processos pesados.

Para fornecer contexto e alinhamento de alto nível, eu reunia os líderes de cada raia para reuniões trimestrais de estratégia de produto. **Os objetivos desta reunião eram:**

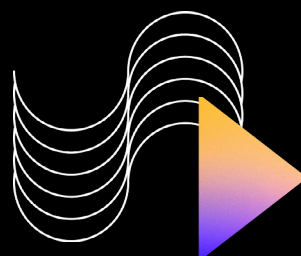
Fornecer contexto por meio de estratégia de produto, métricas e táticas

Garantir o alinhamento em toda a organização de produto

Compartilhar resultados e aprendizados

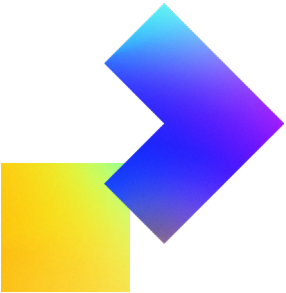
Articular teorias e hipóteses para o futuro, e

Determinar o nível de investimento em cada raia



Havia também um conjunto de princípios orientadores, consistentes com a cultura Netflix:

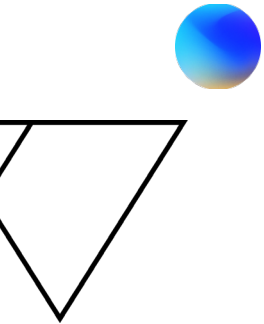
- » Use comunicação de nível de CEO - não “nivelem por baixo” para iniciantes.
- » Provoque um debate.
- » Use os slides, mas não invista muito tempo neles. Slides são um bom começo de conversa, mas você não quer “morte por PowerPoint”. O objetivo é fornecer uma articulação nítida de sua estratégia junto com resultados de teste que inspirem debate.

- 
- » Limite de comparecimento. Acima de quinze pessoas na sala, as reuniões tornam-se menos eficazes. A sessão pode incluir alguns líderes de nível “C” e VP, gerentes de produtos, além de uma visão crítica do consumidor, dados, design e parceiros de tecnologia. Para desencorajar o acoplamento, minimize o número de participantes fora da organização de produto e tecnologia.
  - » NÃO é uma reunião de tomada de decisão. Se os líderes de produto têm resultados positivos de um teste A/B, incentive-os a lançar a experiência antes da reunião. O objetivo é permitir uma tomada de decisão em ritmo acelerado, não retardá-la.

Na Netflix, houve três resultados indiretos da reunião trimestral de estratégia de produto:

01. A reunião virou um mecanismo para a cultura da empresa. Ao participar na reunião, líderes aprendiam as habilidades, comportamentos e valores que davam corpo à cultura da Netflix.

02. A reunião criou uma organização voltada a resultados. Se sua área de produto movia



suas métricas proxy, ele ganhava mais recursos. O oposto era verdade também.

03. Você começava a aprender no que cada líder de produto era efetivo e, com o passar do tempo, quais habilidades dos líderes não estavam escalando conforme a empresa crescia.

Todos os três resultados significavam que as reuniões trimestrais tinham um efeito direto na cultura geral da empresa.

## COMO AS REUNIÕES TRIMESTRAIS DE ESTRATÉGIA DE PRODUTO FUNCIONAM HOJE

De tempos em tempos, eu ajudo empresas a preparar e executar reuniões trimestrais de estratégia de produto. O diretor de produto é responsável pela reunião, define os participantes e gerencia a agenda.

No dia anterior a reunião, o diretor de produto compartilha os seguintes materiais, usando Google Slides ou Docs:



- » Uma rearticulação da estratégia geral do produto, incluindo a visão do produto (GLEe), cadeia da estratégia do produto (Estratégia / Métricas / Táticas), prioridades de alto nível (GEM) e o roadmap contínuo para os próximos quatro trimestres.
- » Projetos-chave para o próximo trimestre - projetos que requerem coordenação multifuncional.
- » Insights relevantes para toda a equipe de produto - geralmente compartilhados pelo líder das equipes de pesquisa de usuário, design ou time de dados.

Por sua vez, os líderes de produto de cada raia compartilham os seguintes materiais antecipadamente:

**A estratégia de produto para sua raia**, incluindo seus bloqueios de estratégia e o roadmap para os próximos quatro trimestres.

**Resultados e aprendizagens do trimestre passado.** Ambos estes materiais são ricos em dados e design. Você pode ver designs de testes A/B através do olhar do cliente, junto com dados importantes dos resultados.

### **Principais hipóteses para o próximo trimestre e como o líder de produto irá avaliar sucesso/fracasso -**

frequentemente através de uma progressão de dados existentes, dados qualitativos e resultados de testes A/B. Assim como antes, o trabalho é rico tanto em design quanto em dados.

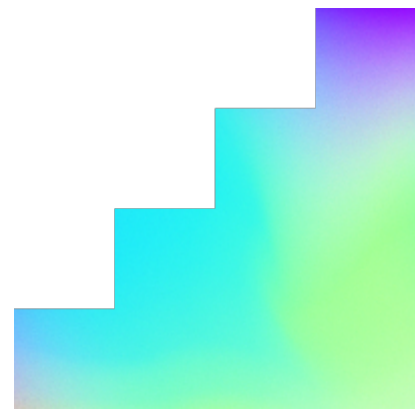
Compartilhar este material no dia anterior garante uma participação maior. A expectativa é que todos irão ler os documentos, então fazer perguntas e comentários sobre os documentos. Minha mensagem para o time é, “Se você quer jogar, você tem que pagar.”

## **ELABORANDO A AGENDA**

Aqui está um esboço para sua primeira reunião trimestral de estratégia de produto:

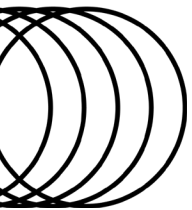
- » Articulação da estratégia de alto nível pelo diretor de produto. Participantes específicos podem compartilhar insights relevantes para todos. (30-60 minutos).

- » A estratégia para cada raia, apresentada por cada líder de produto. Ao invés de apresentar todo o material enviado no dia anterior, cada líder compartilha uma parte do material, com base nas perguntas e comentários dos documentos compartilhados. A meta é um equilíbrio de 50/50 entre apresentação e discussão. (Eu reservo 30 a 60 minutos por raia, dependendo do número de raias.)
- » Um resumo no fim da sessão. Este tempo é uma oportunidade para uma discussão geral, para debater questões não resolvidas e para definir quais informações devem ser compartilhadas amplamente fora da sala (60 minutos).
- » Eu incluo pausas significativas ao longo do dia. Ocasionalmente a gente pula essas pausas se o time está atrasado na agenda. (4 pausas de 15 minutos, adicionalmente uma de 30 a 60 minutos para almoço).



### **Pós-reunião:**

- » Eu peço aos participantes para preencherem uma pesquisa de NPS para entender o que foi bom e o que pode melhorar. O objetivo é fazer cada reunião ser melhor que a anterior.
- » É bom ter todos os participantes compartilhando uma refeição após a reunião. Você precisa de tempo para reconstruir as relações após debates calorosos.
- » Às vezes é difícil resolver todos os problemas em tempo real. Há sempre uma lista curta de tópicos que requerem discussão com um time menor.
- » É um excelente hábito resumir os eventos do dia - especialmente resultados e aprendizagens, mudanças na direção, ou outras decisões que irão impactar a empresa. Você pode compartilhar esta lista em uma futura reunião da empresa, do board ou reunião executiva. Também é bom referenciar esta lista na próxima reunião trimestral de estratégia de produto para reforçar o progresso.



**Pormenores:** Eu acho válido se reunir fora da empresa, para minimizar distrações. Também não há problemas caso um líder de produto não apresente nada se não há nenhum resultado ou tópico importante em sua área. Geralmente, eu agendo essas reuniões mais para o fim do dia, caso algum time anterior ultrapasse o seu tempo. Colocar esses líderes de produto no fim da agenda é chamado “redshirting” - uma referência a os comandantes de Star Trek que usavam camiseta vermelha e eram rotineiramente mortos.

## CONCLUSÕES

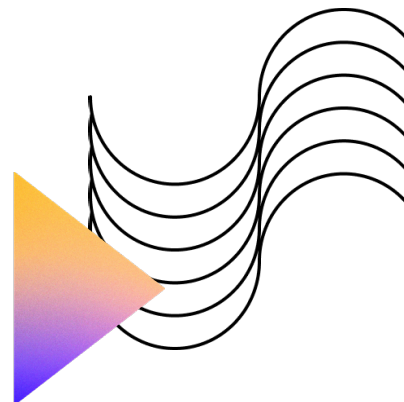
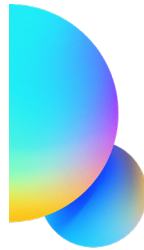
Uma boa reunião é como um filme. Há um script, surpresas boas e ruins, drama, e um desfecho (aquela cena clássica de filme em que um casal fuma um cigarro na cama). A gente sempre jantava juntos e bebia umas cervejas.

Na Netflix, a reunião trimestral de Estratégia de Produto virou um mecanismo cultural. Ela:

- » Reforçava os valores da empresa, como curiosidade intelectual, coragem e sinceridade,

- » Providenciava formas de melhorar o contexto através da estratégia,
- » E permitia tomar decisões rápidas pelos indivíduos que eram especialistas em suas áreas.

Mas, por favor, não “copie e cole” a cultura da Netflix ou como executávamos esta reunião. Experimente descobrir o que funciona melhor para você.





# ESTUDO DE CASO: NETFLIX 2020

Aplicando o meu framework de estratégia no Netflix hoje.

Conforme as empresas crescem, as estratégias de produto evoluem. Veja como a Netflix pode comunicar sua estratégia de produto hoje. O objetivo desta estratégia simulada é:

01. Demonstrar como a estratégia de produto evolui e;
02. Ilustrar ainda mais os modelos de estratégia.

## O MODELO GLEE



No início desta série de estratégia de produto, descrevi como a Netflix esperava “crescer”, “liderar” e “expandir” durante sua fase startup. Abaixo, acrescentei o foco atual da empresa, bem como uma próxima etapa especulativa, que pode ter a tração substancial em cinco a dez anos:

01. Ser grande em DVDs
02. Líder de downloads
03. Expandir para todo o mundo
04. Conteúdo original
05. Narrativas interativas

Assim como a estratégia de produto, essas inovações que saltam degraus são hipóteses sobre o futuro do produto. Não há nenhuma razão para o modelo “GLEe” terminar em três etapas, no entanto. À medida que as empresas evoluem, amplie o modelo ainda mais no futuro.



É evidente hoje que o conteúdo original é vital para a Netflix, mas um esforço de conteúdo original anterior, “Red Envelope Studios”, falhou em 2008. Em 2013, porém, “House of Cards” teve sucesso, abrindo caminho para centenas de filmes e séries originais da Netflix.

Uma hipótese para a próxima etapa da Netflix é a narrativa interativa. Após o sucesso com um “escolha sua própria aventura” (Puss in Book) infantil, mais duas histórias interativas da Netflix foram lançadas: “Bandersnatch”, de Black Mirror, e uma versão interativa de “Unbreakable Kimmy Schmidt”.

A intenção do “Modelo GLEe” é encorajar os líderes de produto a pensar a longo prazo e pensar grande. Saberemos em alguns anos se a narrativa interativa é o próximo grande sucesso da Netflix.

## O MODELO DHM

Existem muitas hipóteses de produtos de alto nível em teste hoje na Netflix, mas eu destaquei quatro estratégias que considero as mais importantes. Cada uma tem o potencial de encantar os clientes, de maneira difícil de copiar e aumentar as margens:

## As quatro estratégias mais importantes para encantar clientes—e que de são difíceis de copiar:

**Personalização.** Esse recurso torna mais fácil para os membros encontrarem e assistirem a filmes que eles vão adorar, e também é difícil de duplicar. A personalização também melhora a margem da Netflix, permitindo que a Netflix “dimensiona” seu investimento em conteúdo, com base nas previsões de quantos membros assistirão a um filme ou série.

**Conteúdo Original.** O conteúdo exclusivo da Netflix encanta os clientes. E a empresa continua tirando proveito de sua economia de escala que é difícil de copiar, investindo quase o dobro em conteúdo do que sua rival mais próxima.

**Uma experiência de visualização melhor.** A Netflix investe em ferramentas que tornam a experiência de visualização de um cliente ainda melhor. Exemplos: vídeo / som Ultra HD, velocidade de reprodução personalizada e muita tecnologia difícil de copiar que “simplesmente funciona” independente do dispositivo e da largura de banda de um membro.

**Narrativas interativas.** A Netflix está desenvolvendo as ferramentas para estúdios criarem histórias interativas e para que os clientes “escolham sua aventura”. Observe que a Netflix não está competindo com outros serviços de streaming. Ela está competindo por uma parcela do tempo de tela dos consumidores e espera ganhar o cliente no momento em que ele tiver que decidir entre Netflix, Fortnite e Instagram.

Tenho certeza de que a Netflix se concentra em muitas outras hipóteses de alto nível. Ainda assim, cada uma das estratégias de produto acima tem o potencial de agradar os usuários da Netflix de maneiras difíceis de copiar e aumentar as margens.

## O MODELO GEM

Depois de vinte anos, a associação da Netflix continua a crescer em um ritmo rápido. Veja como a empresa pode forçar o crescimento, o engajamento e a monetização hoje:

Roadmap 2020	
Prioridade	Métrica
Crescimento	Crescimento de usuários Ano vs Ano (20%)
Monetização	Valor de tempo de vida (\$290)
Engagement	Retenção mensal (2% de cancelamentos)

Acho que a Netflix continuará priorizando o crescimento para construir economias de escala, sua marca e estabelecer uma rede ainda maior através dos seus parceiros de hardware. Em segundo lugar, a Netflix buscará maneiras de melhorar sua eficiência econômica para que possa reinvestir o lucro adicional no conteúdo original. Terceiro, a Netflix continuará a aumentar o engajamento, conforme medido pela retenção mensal. Mas com uma taxa de cancelamento mensal de apenas 2%, essa métrica está cada vez mais difícil de melhorar.

## O BLOQUEIO SMT

Abaixo descrevo quatro estratégias de produto, junto com as métricas proxy e a tática que correspondem a cada hipótese:

Estratégia / Métrica / Tática		
Estratégia	Métrica	Tática / Projeto
Personalização	RMSE (Delta entra avaliação esperada e atual, ambos explícito e implícito)	Test de algoritmo de humor, ID de voz, Questionário de personalidade cinéfila, detecção de idioma
Conteúdo Original	% de usuários que assistiram no mínimo 10horas/mês de um conteúdo original	Teste de propaganda como um início-lento, lançamentos semanais, micro-docs episódicos, expansão de gêneros
Experiência de Assistir	% de usuários que assistiram no mínimo 40horas/mês	Ultra HD, velocidade de reprodução personalizada, Netflix Party, algoritmo de lip-sync, Integração com parceiros de HW
Narrativas Interativas	% de usuários que assistiram no mínimo 1hora/mês de conteúdo interativo	Suporte para ferramentas e protótipos de tempo-real, Lançamento da Kimmy Schmidt



Vou me concentrar um pouco na estratégia de “melhor experiência de assistir”, destacando o bloqueio com sua métrica proxy e tática. A teoria: Se a experiência dos usuários for excepcional ao assistir, tanto na qualidade de imagem quanto do som, eles serão menos propícios a cancelar a Netflix. Mas pelo fato de a retenção ser muito difícil de mover, o time de produto precisa de uma métrica proxy mais sensível.

Eu especulo que a “porcentagem de usuários que assistem no mínimo 40 horas/mês” é uma proxy razoável. Dois dos projetos que poderiam melhorar a experiência de assistir são uma melhor sincronização entre voz e dublagem para títulos estrangeiros e o lançamento da Interface de Usuário baseada em servidor para os parceiros de Hardware, garantindo que os clientes tenham sempre a mais atualizada experiência de navegação e visualização em suas TVs.

## O ROADMAP DO PRODUTO EM 4 TRIMESTRES

Aqui está meu roadmap especulativo, começando Q3, ou julho de 2020:

Roadmap 2020				
Estratégia	Q3	Q4	Q1	Q2
Personalização	Algoritmo de teste de humor	Reconhecimento de voz	Detecção de Idioma	"Questionário de personalização de filmes"
Conteúdo Original	Sistema de merchandising de inicialização lenta	Teste de lançamento semanal	Suporte para micro-documentários esporádicos	Especialista em previsão de um painel
Experiência de Assistir	Customização na velocidade de reprodução	Festa Netflix	Automação de sincronização de dublagem em 40 idiomas	Ultra HD, Encodes customizados ao celular, Inovação de interface de usuário baseado em servers
Narrativas Interativas	Lançamento da Kimmy Schmidt	Ferramenta de protótipo de ramificação em tempo real	Dicisões ativadas por voz	Bandersnatch #2

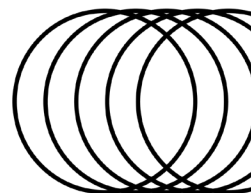


As principais estratégias estão à esquerda e você pode ver quando os projetos de cada estratégia serão lançados. Novamente, este é um exercício fictício para demonstrar o conceito de um roadmap.

Este roadmap apresenta uma história de como as estratégias e projetos de produto podem ganhar vida com o tempo. Também mostra como as peças se encaixam.

Novamente, todo o trabalho que apresentei é especulativo. Estou reaplicando as estruturas de estratégia de produto à Netflix hoje, para que você possa ver como as estratégias de produto evoluem. Veremos como este artigo resiste ao teste do tempo.

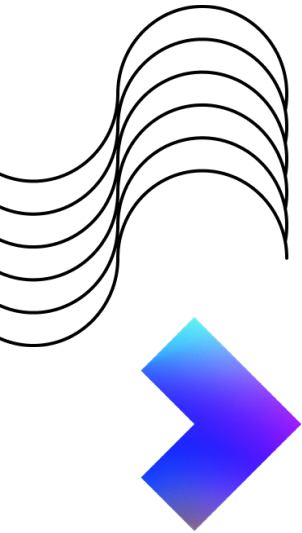
Espero que você goste do próximo capítulo. É outro estudo de caso, focado em Chegg, uma startup de aluguel de livros didáticos e ajuda com a lição de casa da qual entrei em 2010.



---

# **ESTUDO DE CASO: CHEGG**

Ferramentas e frameworks de estratégia de produto aplicadas a uma startup de aluguel de livros didáticos e educação que agora tem um valor de mercado de US\$ 10 bilhões.



Em 2010, entrei na Chegg como CPO. A empresa foi fundada em 2001 como o “Craigslist para estudantes universitários”, mas não ganhou força até lançar o aluguel de livros didáticos em 2008. No final do meu primeiro ano na Chegg, geramos uma receita de US\$ 150 milhões.

## O MODELO GLEE

Aqui está como apliquei o modelo GLEe à Chegg em 2010:

- » Visão de produto da Chegg
- » Crescer em livros didáticos
- » Liderar livros didáticos digitais
- » Expandir para outros serviços estudantis (trabalho, estágios, etc.)

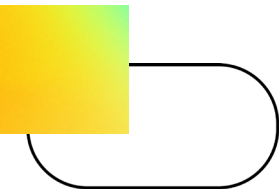
Ficou claro que poderíamos aumentar o aluguel de livros didáticos. Nosso serviço forneceu um valor esmagador para alunos, que podiam alugar um livro por \$50 em vez de comprar um livro novo por \$200. Um sinal claro de nossa capacidade de encantar os estudantes universitários: nosso Net Promoter Score aumentou rapidamente de cinquenta para setenta e muitos.



Semelhante ao Netflix, pensei que o Chegg faria a transição da entrega física para os serviços digitais em 3 a 5 anos, mas estava errado. Existem três razões pelas quais a transição de Livros Didáticos físicos para digitais *ainda* não aconteceu:

- 1. Embora eu esperasse que os alunos fossem entusiastas do digital, eles eram o oposto. Os alunos tinham uma relação nostálgica com os livros físicos. Eles falavam nostalgicamente sobre sentar no colo de seus pais enquanto seus pais liam livros para eles, e tinham pouco interesse em livros digitais.**
- 2. Os livros físicos ofereciam vantagens que os alunos valorizavam e que os digitais não conseguiam igualar - mais notavelmente, a capacidade de destacar o texto usando um marcador.**
- 3. Os editores insistiam em precificar livros digitais próximo ao preço de um livro físico novo. Eles não tinham interesse em perturbar seu negócio altamente lucrativo de livros de papel.**

Como a maioria das coisas que envolvem a ciência do consumidor, os insights acima parecem relativamente óbvios hoje, mas o processo de descoberta foi longo.



À medida que nosso negócio de aluguel de livros didáticos crescia, buscamos uma nova área para liderar: ajudar com o dever de casa. Começamos fornecendo soluções passo a passo para todas as respostas nos livros didáticos. Posteriormente, expandimos para outras áreas de ajuda com o dever de casa - ajuda na redação, aulas particulares, flashcards - para criar um serviço de assinatura mensal chamado “Estudo Chegg”. Hoje, quase metade da receita da Chegg vem de seus serviços digitais.

Portanto, em 2012, quando ficou claro que os livros didáticos digitais não seriam uma parte significativa do nosso negócio, alteramos o modelo “GLEe”:

- » Crescer no aluguel de livros
- » Liderar a ajuda com o dever de casa
- » Expandir para outros serviços estudantis

A Chegg ainda está nos primeiros dias de sua fase mais ampla de “serviços estudantis”, mas eles chegarão lá. Eles agora são uma empresa de capital aberto com receita de quase US\$400 milhões e valor de mercado de US\$10 bilhões.

## O MODELO DHM

---

Aqui estão as ideias que exploramos para encantar os clientes, criar vantagens difíceis de copiar e gerar margem:

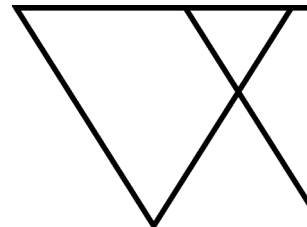
### — ENCANTO (D)

- » Fornecer um valor impressionante por meio do aluguel de livros didáticos e preços baixos.
- » Oferecer acesso rápido a livros didáticos por meio de um recurso digital de livros digitais “Leia enquanto espera”
- » Oferecer uma política de devolução de 21 dias no caso de um aluno abandonar uma aula ou o professor não usar o livro didático
- » Fornecer soluções passo a passo para todas as perguntas no final dos livros didáticos
- » Permitir que os alunos comprem e vendam anotações de aula



## — VANTAGENS DIFÍCEIS DE COPIAR (H)

- » Criar um “grafo do aluno”. Construimos um conjunto de dados de todos os cursos em cada campus, que incluía todos os livros didáticos e conteúdos que faziam parte do curso.
- » Desenvolver tecnologia de personalização exclusiva. Construimos esse recurso usando os dados do grafo do aluno citado acima.
- » Obter economia de escala por meio de compras de livros usados em grande volume
- » Construir uma marca viral, espalhar por todo o campus através de grandes caixas laranjas, bem visíveis.
- » Criar um efeito de rede por meio de uma “plataforma de ajuda para o dever de casa”, onde tutores de todo o mundo fornecem respostas na plataforma da Chegg.



## OTIMIZAÇÃO DE MARGEM (M)

- » Executar testes de preços contínuos para aluguel de livros didáticos, determinando precisamente o equilíbrio entre volume e margem.
- » Experimentar com frete grátis vs pago.
- » Lançar um negócio de publicidade / patrocínio por meio de itens gratuitos em cada caixa, bem como banners no site e áreas / serviços patrocinados.
- » Explorar os livros digitais, e os serviços digitais de alta margem que esperávamos que eles fornecessem.

## Reunindo D, H e M para formar estratégias de alto nível

Ao classificar as ideias e experimentos “DHM” acima, destacamos as seguintes estratégias de produto.

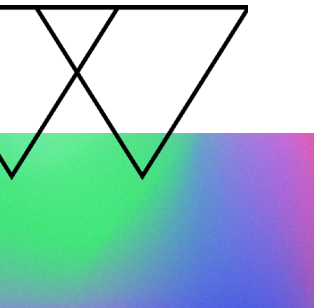
- Grafo do aluno
- Personalização
- Social (um feed de notícias no estilo do Facebook com base nos dados do grafo do aluno)
- Preço e seleção
- Serviços digitais de alta margem
- Construir marca, reconhecimento e avaliação

## A CADEIA DE ESTRATÉGIA, MÉTRICA E TÁTICA

Abaixo está a tática para a Chegg, em meados de 2011:

<b>Estratégia</b>	<b>Métrica</b>	<b>Tática</b>
Gráfico do estudante	% de campos com classes, cursos e dados de livros didáticos completos	Raspar e analisar dados de 1000 campus, geolocalizações
Personalização	% de estudantes com perfil completo	Connectar ao Facebook, testar página de perfil
Social	% de estudantes que engajaram na feed da página social cada mês	Feed social na tela inicial, feed baseado em classes
Preço e Seleção	Margem bruta total	Testar página de visualização do Livro, entrega gratuita, teste com preços
Alta margem, serviços digitais	% de estudantes engajados na ajuda para a tarefa de casa	Integração com Cramster, expandir a solução dos livros didáticos de 500 para 1000 livros
Marca, reconhecimento e experiência	% de visitantes que engajaram nos livros didáticos digitais ou na ajuda para a tarefa de casa	SEO, teste de posicionamento, promoção com a Taylor Swift

A maioria dessas estratégias tiveram sucesso em graus variados, exceto nossa estratégia Social: construímos um feed similar ao Facebook, mas não teve tração. Entretanto, a marca cresceu reforçada pelas grandes caixas laranjas nos campi.



## O MODELO GEM

Quando eu me juntei ao Chegg, nós debatemos a priorização de crescimento, engajamento, e monetização. Dan Rosensweig, nosso CEO, era confiante em nossa habilidade de conseguir investimentos e priorizou o “GEM” como segue:

01. Crescimento, medido pela taxa de aumento anual de contas de estudantes e receita.

02. Engajamento, medido pela retenção de seis meses de livros didáticos, NPS, e, posteriormente, retenção na categoria de auxílio à tarefa de casa.

03. Monetização, medida pelo lucro, fluxo de caixa, e estrutura financeira.

Nosso CFO, Greg, estava mais preocupado com a habilidade de demonstrar um modelo funcional de aluguel de livros digitais. Naquela época, nós acreditávamos que poderíamos comprar um livro digital por \$50, e depois alugá-lo 3 vezes ao longo de 3 anos para entregar um negócio rentável. Infelizmente, levaria 3 anos para provar o modelo de negócio, e nós não poderíamos simplesmente apertar um botão de pausa - a responsabilidade de uma startup é crescer rápido.

As opiniões diferentes de Dan e Greg criaram muitas tensões. Eventualmente, houve uma espécie de “confronto”, e eles se alinharam na seguinte estratégia:

- » Crescer
- » Engajar
- » Monetizar

A confiança de Dan em suas habilidades de levantar dinheiro para financiar o crescimento venceu o desejo de Greg em desacelerar as coisas e provar nossa estrutura financeira. Não há resposta certa - é a clássica situação “você nunca conhecerá o caminho que não seguiu”. Mas conseguimos levantar fundos através de várias rodadas de investimento, para provar nosso modelo e crescer 25% ano após ano. Em 2013 nós abrimos a empresa na bolsa.





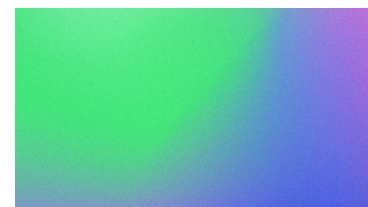
## O ROADMAP DE PRODUTO PARA QUATRO TRIMESTRES

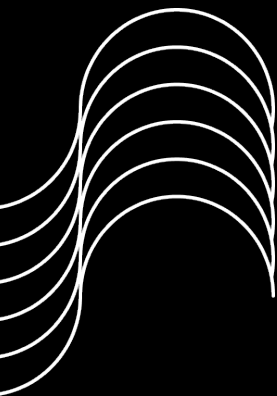
Abaixo, esbocei o roadmap do produto. Como sempre, reforcei que os projetos do próximo trimestre aconteceriam em tempo hábil, mas minimizei nossa capacidade de entregar projetos nos trimestres subsequentes. Reforcei que haveria tanto aprendizado no próximo trimestre que os planos provavelmente mudariam. Mesmo assim, nosso roadmap do produto de quatro trimestres contava uma história de como nossas raiais se encaixavam e como as estratégias ganhariam vida com o tempo.

Estratégia	Q4	Q1	Q2	Q3
Grafo do estudante	Conectar com Facebook	Teste com desconto de \$10 para membros	Promoção "Conte para um amigo"	Teste de perguntas e respostas na comunidade
Personalização	Aquisição da CourseRank	Escalonar e analisar expansão para 1000 campus	Expandir para 1500 campus	Teste de geolocalização
Social	Permitir que estudantes se conectem entre si	Construir um feed de aula	Lançar feed social na página principal	Expandir de web para celular
Preço e Seleção	Testes AB em andamento	Teste de Página de exibição de livros	Entrega de graça para compras acima de \$100	"Leia enquanto você espera"
Alta margem, serviços digitais	Avaliação da Cramster, NoteHall e SOF	Integração com Cramster	De 500 TB de soluções para 1000	"Soluções de livros didáticos" grátis com testes de aluguel
Marca, reconhecimento e experiência	Teste de Homepage	SEO em andamento	Promoção da Taylor Swift	Embaixadores Chegg

Como sempre, o roadmap não inclui todos os projetos. Não detalhei projetos que não eram voltados para o cliente (como os sistemas financeiros necessários para abrir o capital). O roadmap forneceu uma visão de nível relativamente alto que demonstrou como as estratégias de produto poderiam se realizar ao longo do tempo.

A seguir, o último capítulo desta série de estratégia de produto. Reuni todos os exercícios em um artigo para que você possa seguir uma abordagem passo a passo para formar sua estratégia de produto. Eu também disponibilizei uma apresentação no Google Slides para que você possa “preencher os espaços em branco” e construir um SWAG - um Stupid Wild-Ass Guess - de sua estratégia de produto.



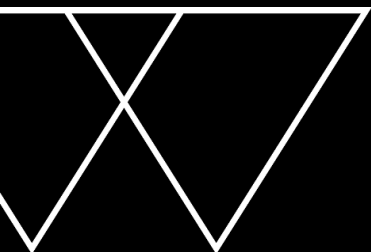


# EXERCÍCIOS E CONCLUSÃO

[Confira aqui](#) todos os exercícios propostos por Gibson Biddle para a criação de uma estratégia de produto. O arquivo também inclui apresentações pré-formatadas para permitir que você defina sua estratégia rapidamente. As apresentações fornecem todas as atividades e exemplos que você precisa, portanto, basta acessar diretamente.

[CLIQUE AQUI PARA ACESSAR OS EXERCÍCIOS](#)

Esperamos que este conteúdo contribua para sua evolução como product manager e para a construção de uma estratégia de produto sólida.



# ACOMPANHE O AUTOR

Assine a newsletter de Gibson Biddle e acompanhe outros conteúdos do autor..

[ASSINAR NEWSLETTER](#)



## SOBRE A TERA

A Tera é uma startup educacional que usa tecnologia para capacitar profissionais nas habilidades digitais mais importantes para o mercado de trabalho.



**PRODUCT  
GURU'S**

## SOBRE O PRODUCT GURU'S

O Product Guru's acredita que a comunidade funciona, que a voz por trás dos produtos é valiosa sem gurus e temos a democratização do conteúdo como missão.

Para continuar se desenvolvendo e acompanhando as novidades do mercado de Product Management, siga Gibson Biddle, Product Guru's e a Tera em nossos canais.

**GIBSON BIDDLE**



**PRODUCT GURU'S**



**TERA**





# EQUIPE PRODUCT GURU'S

## **Tradutores**

Marcelo Knaka e Leonardo Eloi

## **Revisores**

Isabella beatriz, Maíra Storch,  
Fernanda Sozinho e Victor Siqueira

## **Apoio**

Paulo Chiodi

# EQUIPE TERA

## **Redação**

Rebeca Nascimento

## **Direção de arte**

Tatiane Rocha

## **Diagramação**

Marina Ferreira

## **Apoio**

Ana Paula Lafuente e Luana Costa

**Tera**

SOMOSTERA.COM