

# PRODUCT MANAGEMENT

## Brazil Report



**Tera**

# ÍNDICE

<b>3</b>	INTRODUÇÃO	
<b>6</b>	METODOLOGIA DA PESQUISA	
<b>6</b>	QUEM SÃO OS PROFISSIONAIS DA ÁREA?	
<b>15</b>	ONDE TRABALHAM?	
<b>18</b>	DEMANDAS E RESPONSABILIDADES	
<b>24</b>	DESIGN	
<b>25</b>	CONHECIMENTO EM TECNOLOGIA	
<b>26</b>	CULTURA DE DADOS E ANÁLISES	
<b>27</b>	ENVOLVIMENTO EM NEGÓCIOS	
<b>30</b>	CONCLUSÃO	

## INTRODUÇÃO

Procure uma vaga de Product Manager no LinkedIn e você vai encontrar quase 300 oportunidades em empresas como Creditas, Facebook, Uber, Amazon, Mastercard, Microsoft e Dell, entre tantas outras marcas famosas ou menos conhecidas. Não importa o tamanho ou setor das empresas, todas estão em busca desse profissional que ocupa um dos postos mais importantes nos times digitais de alta performance.

Na verdade elas estão buscando pessoas raras, cuja qualificação inclui um mix de habilidades técnicas e soft skills, com um perfil de liderança e flexibilidade que permita transitar entre o mundo da tecnologia e dos negócios, passando pelo conhecimento da jornada do cliente e da experiência do usuário. Um profissional multitarefas focado em resolver problemas, com soluções tecnicamente viáveis e entregas rápidas.

Basta ver a descrição da vaga da [Amazon](#) para entender a multiplicidade dos skills solicitados:

***“Você é independente e flexível com sólidas habilidades de comunicação. Você é obcecado pelo cliente e tem uma vasta experiência em trabalhar com dados em um cenário de preços, analítico ou de pesquisa. Você demonstrou bom senso comercial e capacidade de pensar estrategicamente de forma rápida. Você mergulha, simultaneamente, em detalhes táticos e também em uma visão estratégica ampla para***

***execução e escala. Você é obcecado pela qualidade dos seus dados e preza por não possuir ruídos na hora de criar insights orientados a dados a partir de uma variedade de fontes. Você se comunica bem com equipes multidisciplinares e sabe inspirar confiança ao apresentar ideias às lideranças sênior***”

Enquanto a demanda cresce, o que temos hoje no mercado é o já famoso “Skill Gap”, a diferença entre as habilidades mais importantes que o mercado de trabalho requer e aquelas que as pessoas possuem. Um cenário que se amplia na mesma velocidade das inovações, impactando pessoas, empresas e empregos. Mas quando você observa as tendências pode surfar nelas, ao invés de ser engolido pelas ondas. Verdade que se aplica a todas as situações de mudança e também ao futuro das profissões.

***“Dentro de produto, por exemplo, enxergamos uma revolução pela frente porque a gente vinha de um mundo de produtos físicos, com um processo de criação mais linear. Na esteira da internet começa a ser mais dominante a ideia de produtos digitais, que se propõem a resolver um problema significativo, mas a forma como eles são criados e o conjunto de elementos que os tornam mais valiosos são completamente diferentes. Produtos digitais são feitos de pixels, linhas de código e algoritmos, precisam resolver problemas e também precisam evoluir constantemente para não depreciar. Esse é o contexto em que são concebidas várias das competências em que a Tera trabalha.”***

Leandro Herrera, Fundador e CEO da Tera.

***“Hoje, a demanda pelos Product Managers está em alta. Não só em startups: empresas mais tradicionais, investindo em transformação digital e em novas tecnologias também. O mercado está vendo que os métodos ágeis garantem que a gente construa do jeito certo, mas não são o bastante. Só um bom profissional de produto garante que estamos construindo a coisa certa, do jeito certo.”*** Will Sertório, da Hand-made UX

Em parte a lacuna, que mais parece um abismo entre a oferta de profissionais qualificados e a demanda das empresas, acontece porque esta é uma profissão recente. Muitos profissionais ainda não perceberam as oportunidades do Product Management, embora o mercado valorize muito esse papel. Uma atividade vital, tanto para as Startups de produtos digitais como para as empresas mais tradicionais que estão obrigatoriamente migrando o mindset e os negócios para o digital.

Com essa constatação a pergunta que fica é: se as empresas tradicionais estão se transformando, as Startups estão escalando os times e empreendedores investem em novos negócios digitais, quem são os profissionais qualificados para a gestão de todos esses produtos?

Para responder essa e outras questões, a Tera, em parceria com a Handmade UX, realizou um estudo pioneiro sobre o mercado de Produtos Digitais no Brasil. Nosso objetivo é entender tanto o perfil dos profissionais de Product Management como o ambiente em que eles atuam.

Temos aqui o report da pesquisa “Mercado de Product Managers no Brasil”, que nos orgulhamos de compartilhar com vocês, como uma contribuição importante que ajude a valorizar ainda mais a atividade e atrair novos profissionais para o Product Management.

Estamos falando de um mercado que só cresce e ouvimos quem já está atuando como Product Manager para mostrar: onde trabalham, com que recursos contam, como se relacionam com os negócios, quais são as suas expectativas e como eles se preparam continuamente para enfrentar as novas demandas da tecnologia e a expansão dos produtos digitais no país.

Nós acreditamos que a educação adulta precisa ser reinventada para acompanhar o ritmo de mudança acelerada dos postos de trabalho e, dessa crença, nasceu a Tera: Uma escola para a economia digital que desenvolve jornadas de aprendizado para inovadores, criativos e sonhadores que querem fazer a diferença em um mundo conectado, tecnológica e global.

Com iniciativas como essa pretendemos cumprir a nossa missão e contribuir para que milhões de pessoas tenham acesso à informação de qualidade e possam viver a transição da forma mais produtiva e positiva possível.

## Boa Leitura!

***“Então, o que devemos dizer aos nossos filhos? Que para ficar à frente, você precisa se concentrar na sua capacidade de se adaptar continuamente, envolver-se com outras pessoas nesse processo e o mais importante é manter seu senso central de identidade e valores. Para estudantes, não se trata apenas de adquirir conhecimento, mas de aprender. Para o resto de nós, devemos lembrar que a complacência intelectual não é nossa amiga e que aprender - não apenas coisas novas, mas novas formas de pensar - é um esforço ao longo da vida.”***

[Blair Sheppard](#), Global Leader, Strategy and Leadership Development, PwC

## BASE DA PESQUISA

O resultado da pesquisa apresentado a seguir representa uma análise feita através de uma pesquisa qualitativa online e respondida por 198 participantes, que atuam em Product Management em todo o Brasil.

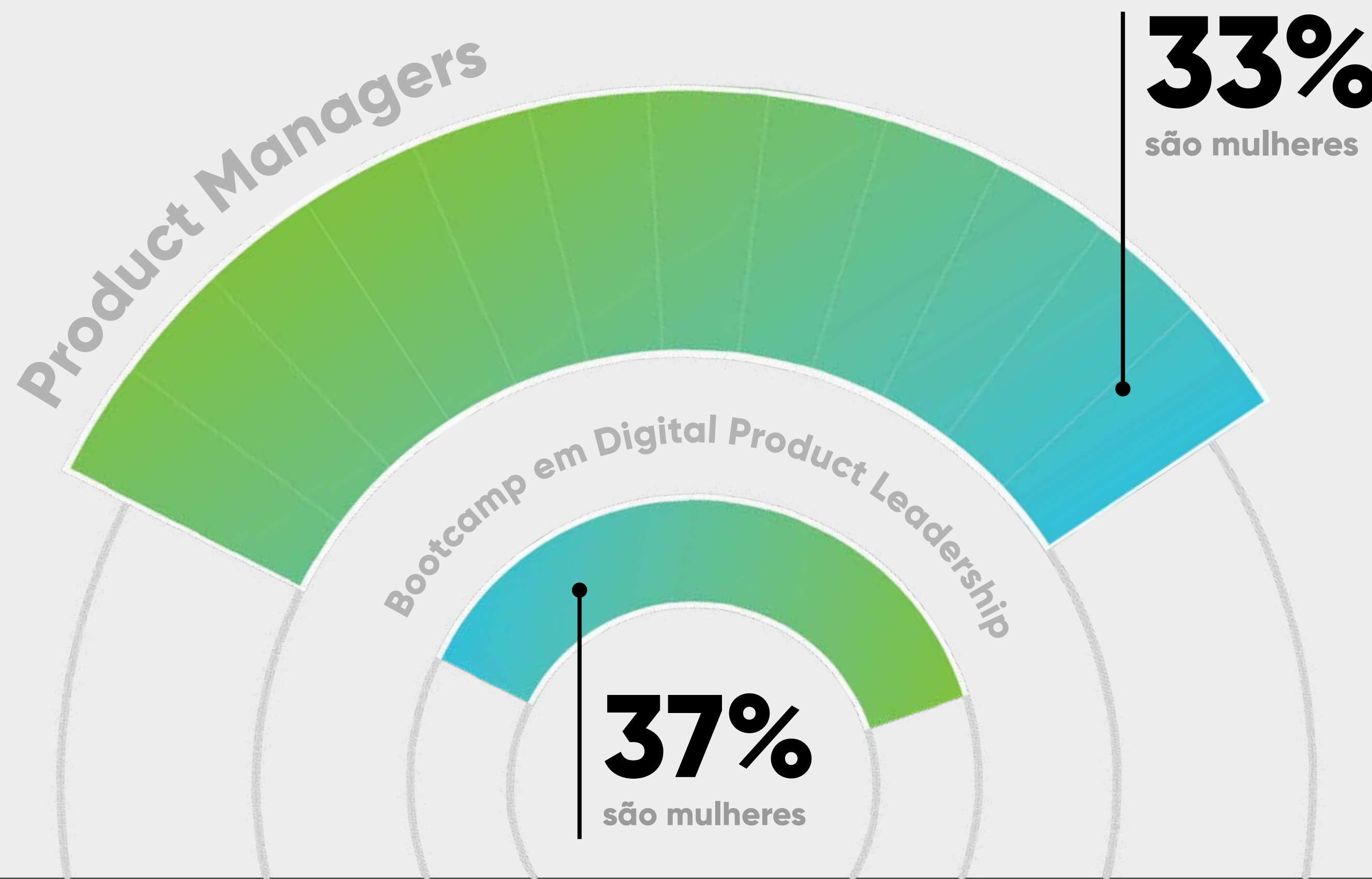
Dessa base, 65 respondentes eram mulheres e 133 eram homens. O formulário foi respondido online e a pesquisa foi realizada entre os dias 15 de janeiro e 09 de fevereiro de 2018.

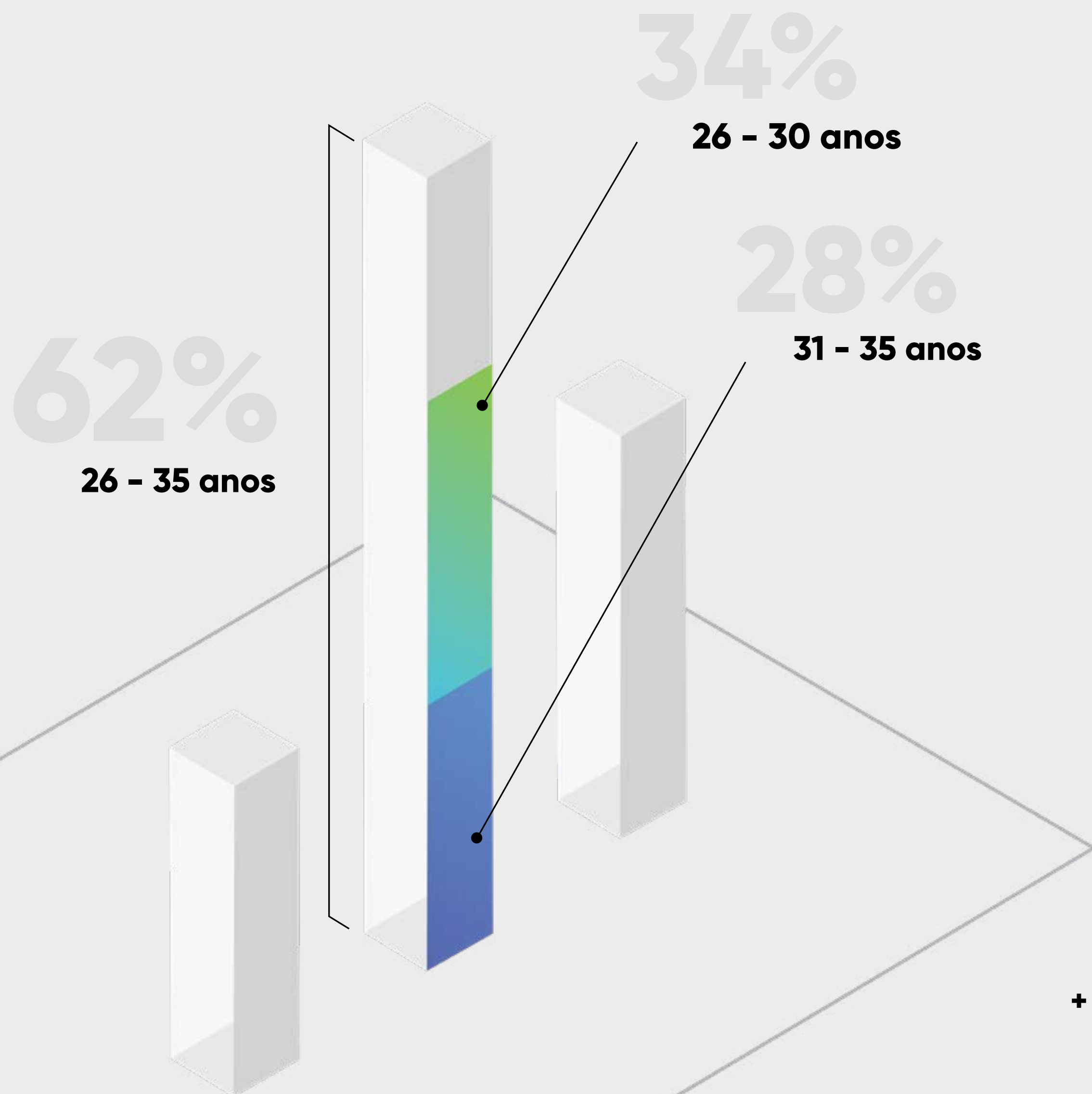
Considerando que a base utilizada não representa o universo total, o resultado da pesquisa apresenta os insights que mostram quem são os profissionais de Product Management, onde trabalham e como a atividade vem se desenvolvendo no Brasil.

## QUEM SÃO OS PROFISSIONAIS DA ÁREA?

### Gênero

Os homens representam 67% dos Product Managers, maioria significativa em uma profissão tão jovem. Apenas 33% são mulheres, mas em breve esse índice pode ser alterado com o crescente interesse do público feminino pela área. A Tera está contribuindo para tornar esse campo mais diverso. Confirmando essa tendência temos os nossos índices internos, que superam a realidade do mercado, onde as mulheres já somam 37% das pessoas formadas nos [Bootcamp em Digital Product Leadership](#).



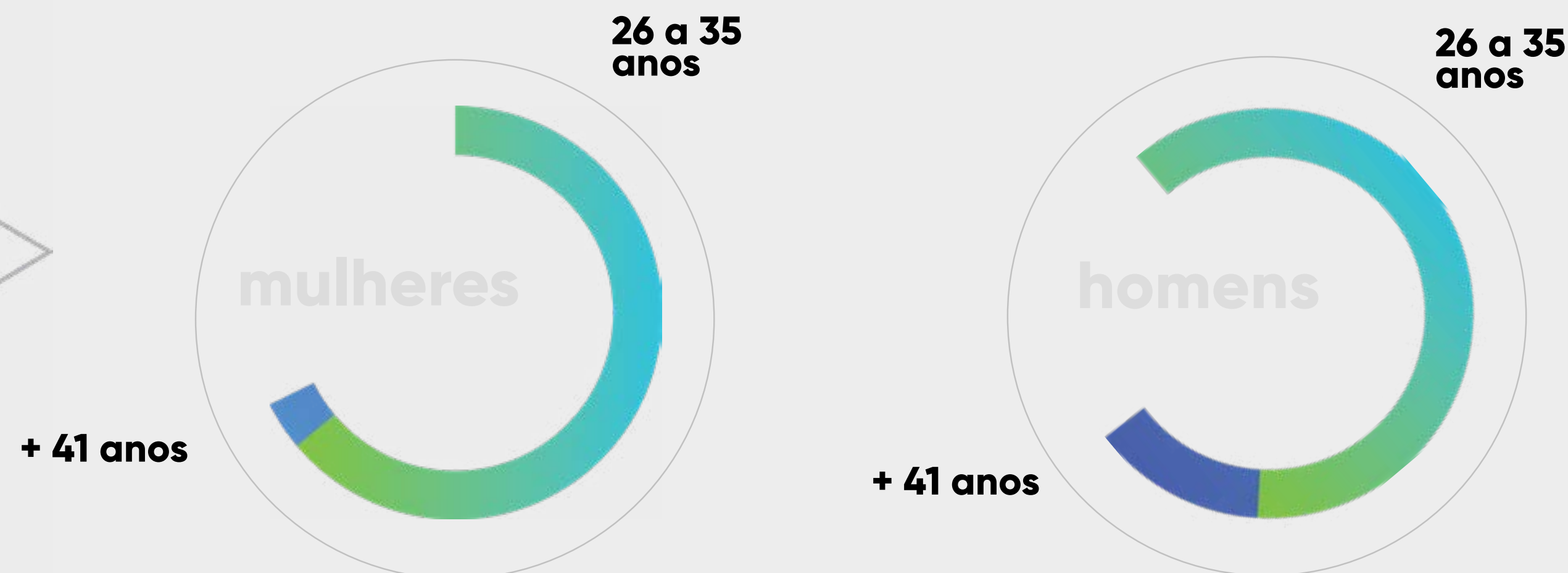


### Faixa etária e Faixa etária por gênero

Os Product Managers são predominantemente jovens e 62% estão na faixa etária entre 26 e 35 anos. O que significa 6 em cada 10 profissionais.

A maioria, 34%, tem idade de 26 a 30 anos e 28% estão na faixa etária de 31 a 35 anos. Esses números refletem claramente o fato de que Product Management é uma área jovem, atraindo tanto os profissionais que acabam de entrar no mercado como os que estão em busca de novos desafios.

Observando a faixa etária por gêneros é interessante notar que 64% das mulheres e 62% dos homens se encontram na faixa etária entre 26 e 35 anos. **Isso mostra que as mulheres mais jovens estão encontrando mais espaço na profissão.** Dado confirmado quando temos apenas 4% das mulheres acima de 41 anos trabalhando com Gerência de Produtos Digitais, enquanto os homens representam 14% na mesma faixa etária.



Escolaridade

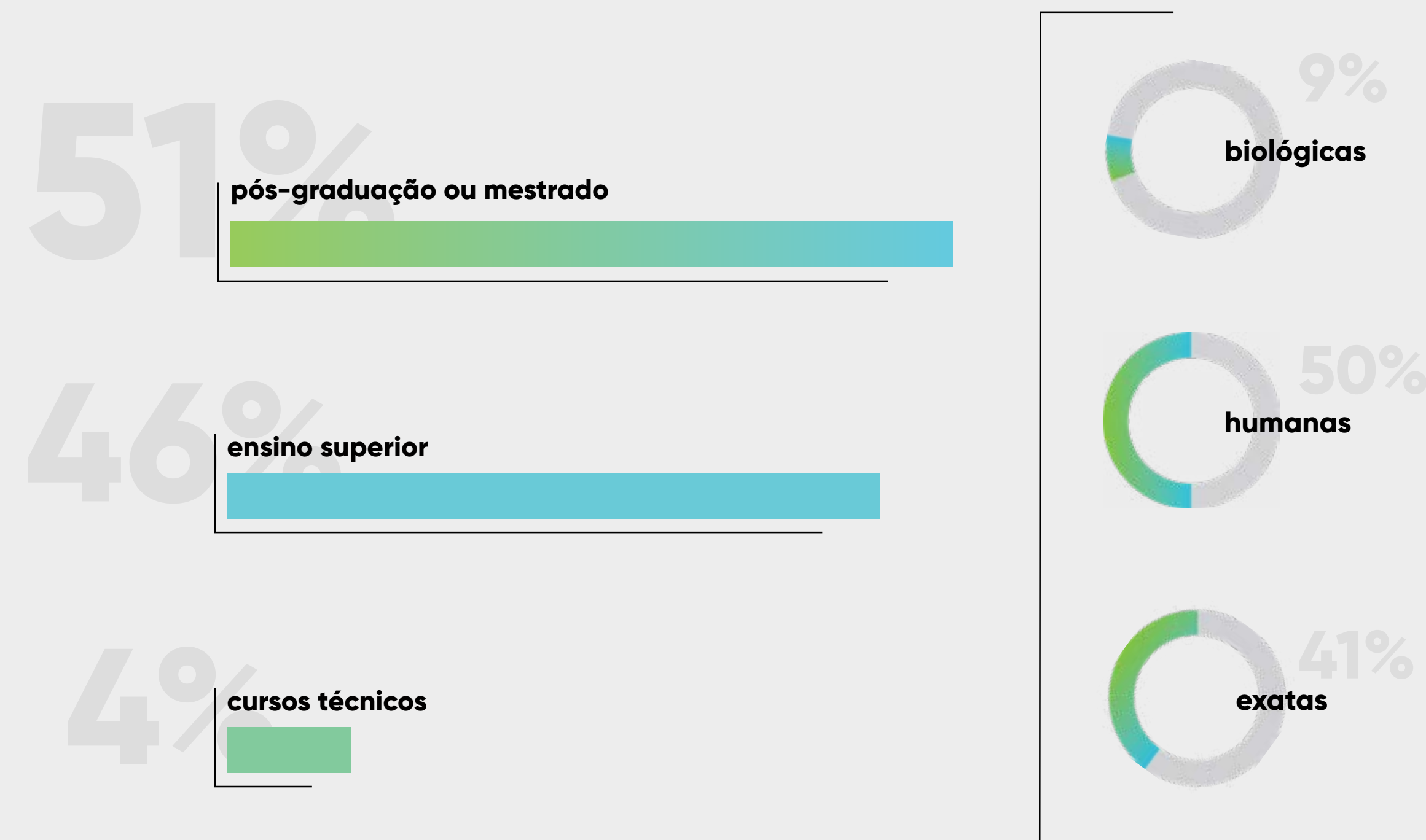
Dos entrevistados, 51% têm pós-graduação ou mestrado, índice muito acima dos números nacionais, **o alto nível de escolaridade demonstra a atração dos desafios profissionais do Product Management para as pessoas que amam estudar.** Com ensino superior temos 46% e apenas 4% são formados em cursos técnicos.

Os cursos de humanas respondem por 50% da graduação dos profissionais, sendo que 22% são oriundos de cursos de Comunicação, como Publicidade e Marketing; 14% de cursos de Administração; 10% de cursos relacionados ao Design, gráfico, digital, produto etc; e 4% de Direito.

Os cursos de exatas respondem por 41% da graduação, com destaque para os cursos relacionados à Tecnologia, como Sistemas de Informação, Tecnologia de Informação etc; a área de Engenharia responde por 12%, com os cursos de Produção, Computação, Mecânica, Elétrica etc; e Economia com 2%.

Embora muitas das skills dos Product Managers estejam relacionadas com os crescentes desafios dos produtos digitais, cujo aprendizado não acontece nas escolas tradicionais, o mercado é atrativo para pessoas com uma formação mais consistente, à qual devem ser acrescidos os novos conhecimentos da profissão.

Vale ressaltar que a troca de experiências com profissionais do mercado em Meetups e Bootcamps traz um contexto de realidade necessário e enriquecedor para quem pretende trabalhar na área.



[Nathalie Ouchi](#), Product Manager no IFood e facilitadora do Bootcamp de Digital Product Leadership na Tera, comenta as habilidades essenciais para uma Product Manager ou uma Product Owner:

*“O mais importante é conseguir navegar nas três áreas: Business, UX e Tecnologia. Assim você consegue ter visão estratégica, se comunicar com o cliente e com o time. Você vai ser generalista em muita coisa. Pode ser que você tenha vindo da área de desenvolvimento ou de design, por exemplo, e tenha mais profundidade nesses assuntos, mas você vai ter que saber o suficiente de outros conceitos também.”*

## Cargo atual e idade x cargo

Um bom exemplo do crescimento recente da profissão é que 68% dos entrevistados estão no cargo atual a menos de 6 anos. Destacando-se que 45% estão no cargo a menos de 3 anos.

O principal cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa é Gerente de Produtos ou Product Manager, com 36% do total e os Product Owner representam 23%, somando 59% nas duas ocupações principais. Os Sócios Fundadores representam 14% dos Product Managers.

No total esses cargos mais definidos na gestão de produtos somam 73% . Os Analistas de Produto são 9% e todos os outros cargos se diluem com menos de 4%.

### Idade X cargo:

Dos respondentes entre 26 a 30 anos, 34% são Product Owners e 40% são Gerentes de Produto ou Product Managers, totalizando 74% dos cargos ocupados por essa faixa etária.

Na faixa etária entre 36 e 40 anos esses cargos totalizam 62% e entre 31 e 35 anos eles totalizam 54%.

Interessante notar que na faixa etária acima de 41 anos, 24% são CEOs ou Fundadores, confirmando que os cargos mais definidos são ocupados pelos profissionais mais jovens.

# 68%

menos de 6 anos  
no cargo

# 45%

menos de 3 anos

## FAIXA SALARIAL COM VARIÁVEL: ESCOLARIDADE, TEMPO DE TRABALHO E TAMANHO DA EMPRESA

### Faixa salarial

É importante destacar os altos salários dos profissionais da área, considerando que 37% recebem mais de R\$ 10.000. Um total de 53% recebe acima de R\$ 7.501 sendo que 16% estão na faixa de R\$7.501 a 10.000.

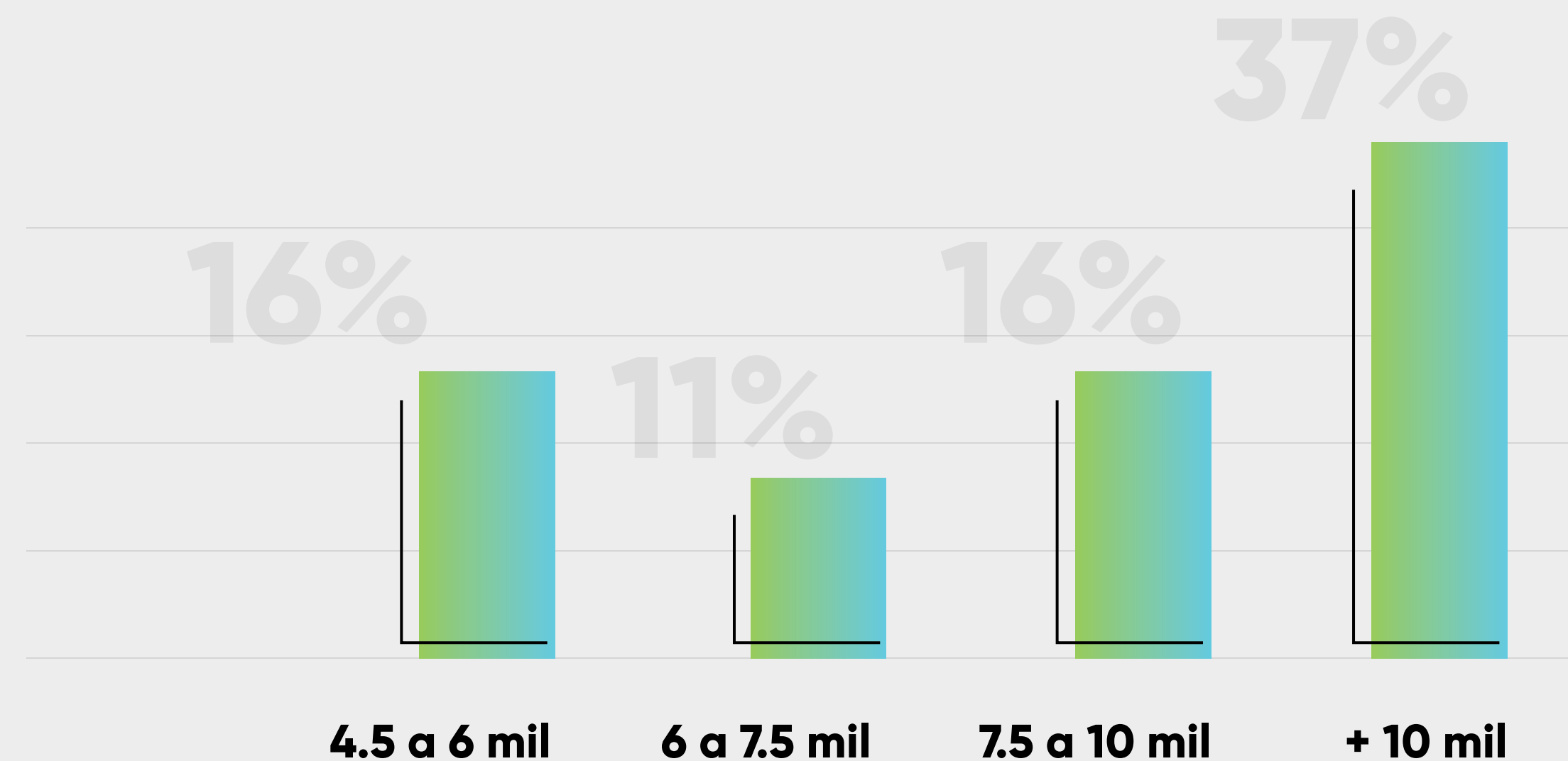
Mesmo nas faixas intermediárias de salário os índices são bem positivos: 16% entre R\$4.501 e R\$ 6.000 e 11% recebe na faixa de R\$6.001 a R\$ 7.500. Um total de 80% recebe acima de R\$ 4.501.

Considerando outras fontes de pesquisa, como o site LoveMondays, podemos afirmar que os valores praticados pelo mercado são realmente muito atrativos:

*“O salário médio, de acordo com LoveMondays, fica próximo de R\$10.000,00. E, aparentemente, as empresas simplesmente não estão conseguindo encontrar profissionais para ocupar esta vaga.” [Tera](#)*

Esse dado apenas reforça o contexto de valorização dos profissionais que atuam nos times digitais, disputados por empresas de todos os portes. Tanto as Startups que têm uma forte aposta em produtos digitais, como grandes empresas que investem na transformação digital.

Todos em busca de profissionais qualificados para atuar nesse novo ambiente de inovação, onde o consumidor ocupa lugar de destaque em sua jornada de



compras. Ou seja, o mercado tem novos caminhos e quem dominar as trilhas recebe as melhores recompensas.

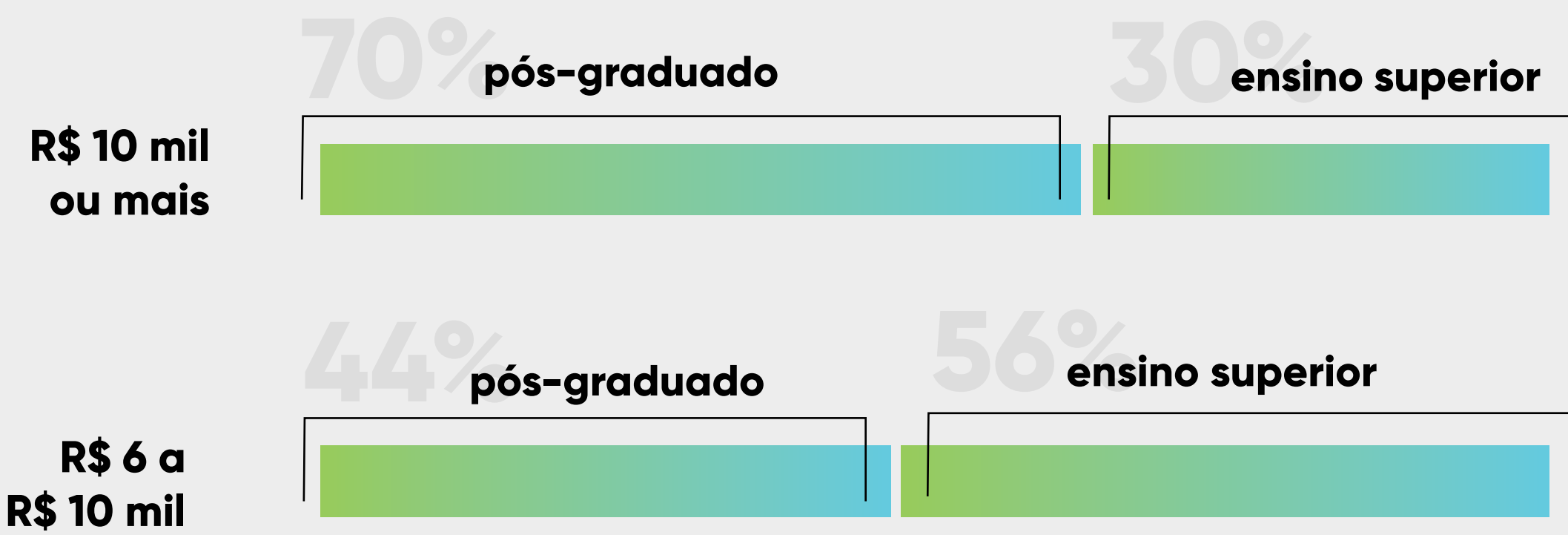
Um bom exemplo de novas oportunidades que surgem com a transformação digital das grandes empresas é a recente [compra](#) da e-Midia pelo Grupo Carrefour:

*“Esta operação representa mais um passo relevante da nossa estratégia, que contempla o investimento em inovação para oferecer serviços omnichannel que facilitem ainda mais a vida dos nossos clientes”, afirma o CEO do Grupo Carrefour Brasil Noël Prioux em comunicado enviado à imprensa.*

Faixa salarial e escolaridade

A escolaridade está diretamente relacionada ao salário e possuir pós-graduação ou mestrado se mostra muito relevante para ganhos acima dos R\$ 10.000. Nessa faixa salarial 70% possuem esse nível de escolaridade e 30% estudaram até ensino médio ou superior.

Já na faixa de R\$ 6.001 a R\$ 10.000 os índices são mais próximos e temos 56% com ensino médio ou superior e 44% com pós-graduação ou mestrado.



Faixa salarial e Tempo de trabalho

Entre os que ganham até R\$ 3.000 a maioria tem até 3 anos de tempo de trabalho, representando 72% dessa faixa salarial.

Já os maiores salários, acima de R\$10.000, estão mais concentrados na faixa de 4 a 9 anos, com 46%. Até 3 anos de tempo de trabalho, temos 28% do total e acima de 9 anos 26%. Ou seja, também é possível alcançar a faixa salarial mais elevada com menos tempo de serviço.

Com salários na faixa de R\$6.001 a R\$ 10.000 temos 44% com até 3 anos de tempo de trabalho, 37% de 4 a 9 anos e 19% com mais de 9 anos.

Faixa Salarial e Tamanho da empresa

A diferença entre os índices que mostram os melhores salários não é tão significativa em relação ao porte das empresas. Como seria de se esperar as empresas maiores, com mais de 1.000 funcionários, são as que pagam os melhores salários e respondem por 30% do total das que pagam acima de R\$10.000.

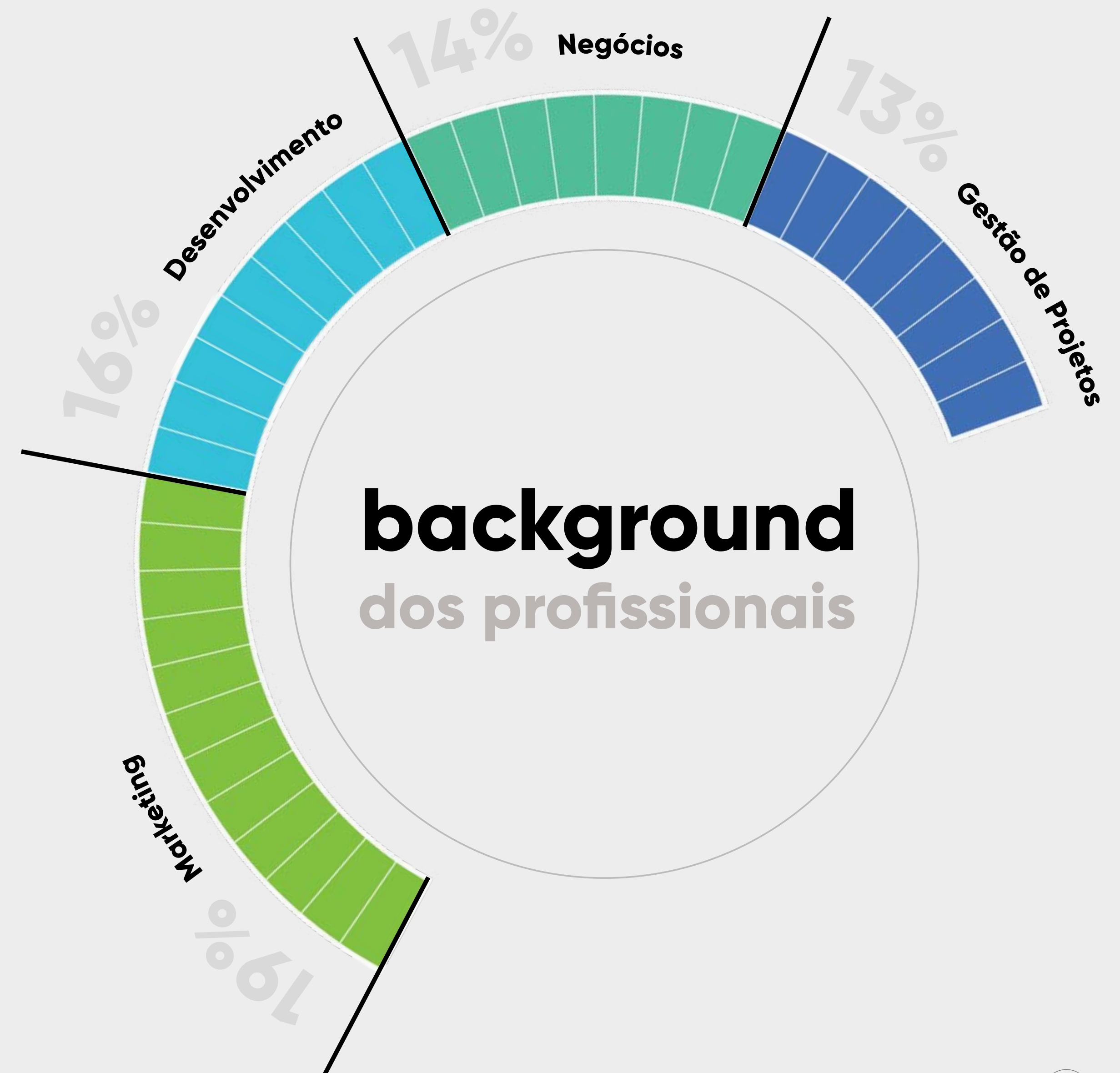
Mas as empresas de 200 a 1.000 funcionários também se mostram competitivas e representam 28% dessa faixa salarial. A maior surpresa fica para as que possuem até 50 funcionários, que são 26% do total das que pagam acima de R\$ 10.000.

### Emprego anterior

O background dos profissionais de produtos digitais é pulverizado, com destaque para Marketing, com 19%, Desenvolvimento com 16%, Negócios com 14% e Gestão de Projetos com 13%.

Ou seja, para trabalhar com Product Management os profissionais podem vir de experiências variadas desde que consigam agregar os novos skills da área, como esclarece [André Nery](#), Product Manager no iFood:

*“... a disposição para compreender não só as necessidades do usuário e os conceitos dos negócios, mas também o contexto do mercado e transferir esse contexto mais amplo para o seu produto.”*



## Conclusão

Para traçar um perfil do profissional que atua como Product Manager ou Product Owner podemos dizer que temos uma **maioria de homens na faixa etária de 26 a 35 anos. Mas as mulheres estão ganhando espaço** na profissão e elas também são em sua maioria jovens. A “juventude” da profissão provavelmente é o fator que define a idade de quem atua na área.

**Mais de 50% possuem mestrado ou pós-graduação** e esse esforço é recompensado pelos altos salários que recebem os que estudaram mais. Profissionais com esse nível de escolaridade representam **70% dos que ganham acima de R\$ 10.000**.

De que áreas vêm os Product Managers? **Humanas e exatas praticamente dividem a formação inicial**, com 50% graduados em cursos de humanas e 41% em exatas. **O cargo anterior também não é muito definido, com índices pulverizados** e maior representatividade para Marketing, 19%, Desenvolvimento, 16%, Negócios, 14% e Gestão de Projetos, 13%.

Esse dado indica que **o background importa menos do que as novas skills a serem adquiridas** e esta provavelmente é uma das raras profissões em que a área de

formação e experiência anterior pesam menos do que as competências e habilidades que podem ser desenvolvidas.

No [report](#) sobre o futuro do trabalho e o impacto da tecnologia nas pessoas e organizações do amanhã, realizado em parceria pela Tera, Scoop&Co e Época Negócios, um dos insights reforça essa questão, comum a todas as novas profissões dos times digitais:

*“O digital vai além de competências técnicas, é um comportamento. Os times de RH estão usando novas abordagens para atrair e contratar talentos adaptados ao fluxo digital do trabalho. As habilidades mais demandadas são “Criatividade e inovação”(73%) e “Trabalho em equipe / Gestão de conflito / Gestão de pessoas”(54%). Entre os profissionais, a principal motivação para aprender uma nova competência técnica digital é tornar-se um “profissional multidisciplinar” (48%), à frente de outras motivações como, por exemplo, aumentar a remuneração (24%).”*

O crescimento recente da profissão é comprovado pelo fato de que **68% dos entrevistados estão no cargo de Product Manager a menos de 6 anos**, sendo que destes, 45% estão a menos de 3 anos. Os cargos mais definidos na gestão de produtos somam 73% e o principal cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa é Gerente de Produtos ou Product Manager, com 36% do total. Na faixa etária de 26 a 30 anos, 74% ocupam os cargos de Product Owners, Gerentes de Produto ou Product Managers e esse índice reforça ainda mais a **presença marcante dos jovens na profissão**.

**Muitas empresas ainda desconhecem a profissão, mas esse quadro tende a mudar rapidamente ampliando ainda mais as oportunidades para os Product Managers.**

*“Infelizmente muitos profissionais têm o cargo de gerente de produto, mas não têm espaço para trabalhar de forma 360. Por falta de cultura nessas empresas eles acabam sendo usados como analistas de requisitos basicamente. Um desperdício. Existe um trabalho de educação do mercado a ser feito. Estamos aos poucos mostrando todo o impacto que esses profissionais podem gerar na hora de construir e tracionar negócios.”* Willian Sertório, Handmade UX.

Além dos desafios da profissão, **os altos salários oferecidos pelo mercado são um dos grandes atrativos** para os jovens profissionais. Um total de 53% recebe acima de R\$ 7.501, sendo que destes, 37% recebem mais que R\$ 10.000. Valores que tendem a crescer à medida que mais e mais empresas se conscientizem da necessidade de ter profissionais de Product Management. O que

certamente abrirá novas vagas em um mercado já intensamente disputado na busca dos profissionais que compõem os times digitais de alta performance.

Os salários acima de R\$10.000 estão mais concentrados na faixa de 4 a 9 anos de tempo de serviço como Product Manager, com 46% do total, indicando que **além da formação mais qualificada a experiência na área também é recompensada**.

Podemos avaliar que **empresas de todos os portes oferecem os melhores salários**, acima de R\$10.000, considerando que os índices são muito próximos, com 30% para as empresas com mais de 1.000 funcionários, 28% para as que têm de 200 a 1.000 e surpreendentes 26% para as que possuem até 50 funcionários.

*“Não existem pré-requisitos para ser Product Manager – você pode ter experiência em marketing, em design, em negócios ou tecnologia. Mais importante que conhecimento técnico, um Product Manager deve ser um bom líder, com capacidade de escutar os usuários, comunicar claramente sua visão para a empresa e garantir a motivação e senso de propósito do time.”* [Tera](#)

## ONDE TRABALHAM

### Estado que trabalho

O Sudeste concentra 78% dos profissionais, seguido pela região Sul com 14% e as demais regiões com apenas 9%, sendo 4% no Centro Oeste, 4% no Nordeste e apenas 1% no Norte. Provavelmente esses índices seguem a concentração das empresas digitais no Sul e Sudeste do país e em determinados estados.

O estado de São Paulo domina o cenário com 64% com uma expressiva queda para os demais. Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul estão representados por 6% cada um e os demais apresentam índices abaixo de 3%.

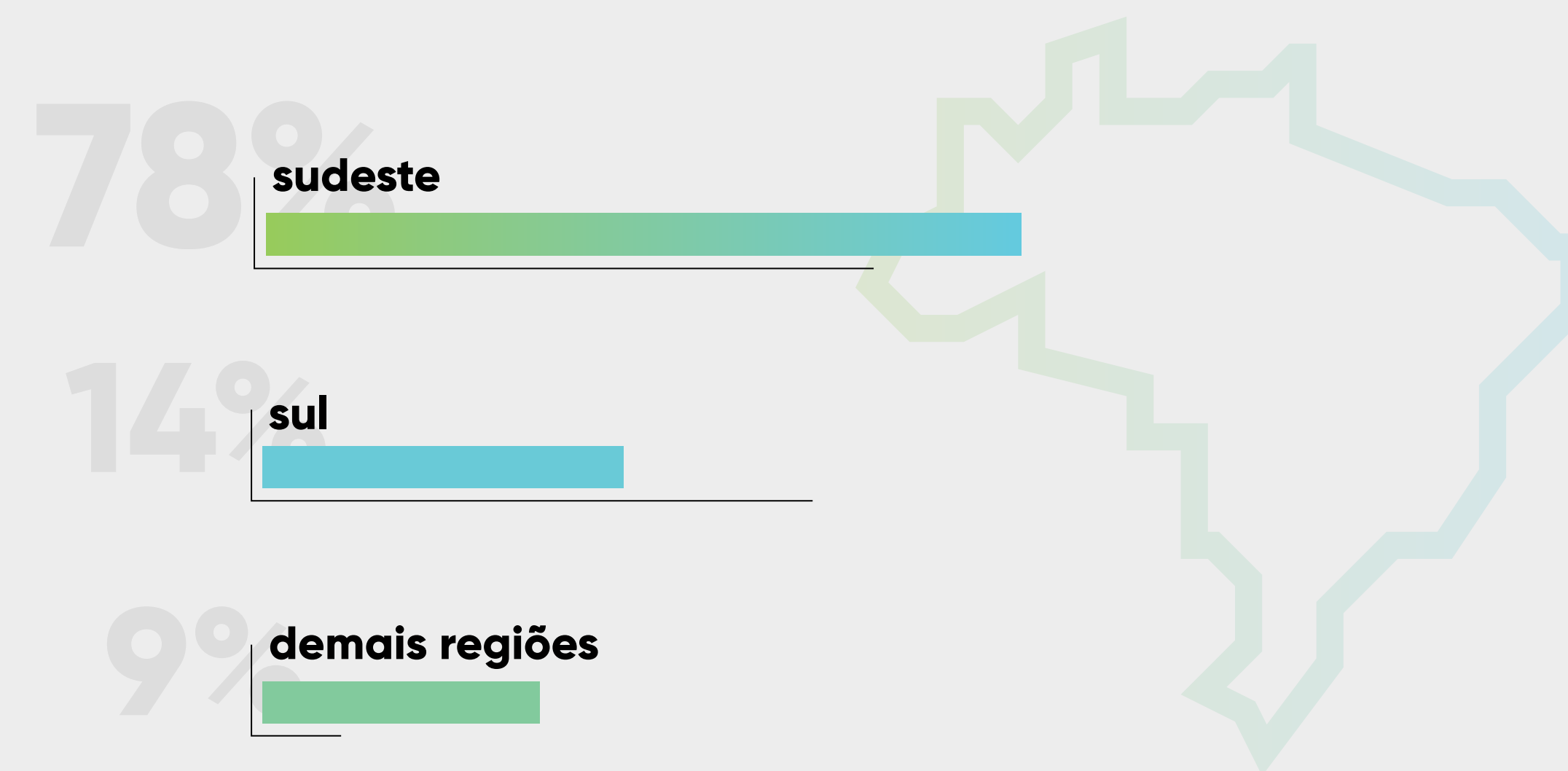
As capitais seguem a mesma tendência e as **Top 5 cidades** com mais Product Managers são: São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Florianópolis.

Apesar desses dados indicarem uma concentração regional, os [polos tecnológicos](#) se espalham pelo país, como o famoso Porto Digital de Recife. Fora das capitais algumas cidades também se tornaram referência de inovação e tecnologia, como Santa Rita do Sapucaí, Campinas e São José dos Campos.

Em todas as regiões muitas oportunidades surgem todos os dias com o ritmo de crescimento acelerado das startups, que precisam escalar os times para acompanhar a expansão dos negócios. Um bom [exemplo](#) da expansão dos negócios digitais é o aporte de U\$ 500 milhões realizado pela Movel no iFood, o maior aporte privado feito por uma empresa de tecnologia na América Latina.

O crescimento da profissão de Product Manager também é impactado pelas demandas da transformação digital, que praticamente obrigam as grandes empresas a buscarem profissionais mais conectados com os desafios da nova realidade do mercado. Considerando que essas empresas estão mais espalhadas pelo país do que revela hoje a concentração das startups, esse cenário regional pode se expandir com uma grande velocidade.

A maioria dos [bancos](#) por exemplo está em fase de transformação digital, impactados pela chegada das fintechs, que entregam serviços financeiros aos clientes provendo uma experiência prioritariamente digital. Pense em quantos setores tradicionais estão vivenciando este cenário disruptivo e você terá uma boa dimensão das inúmeras possibilidades que se abrem para os Product Managers em várias regiões do país.

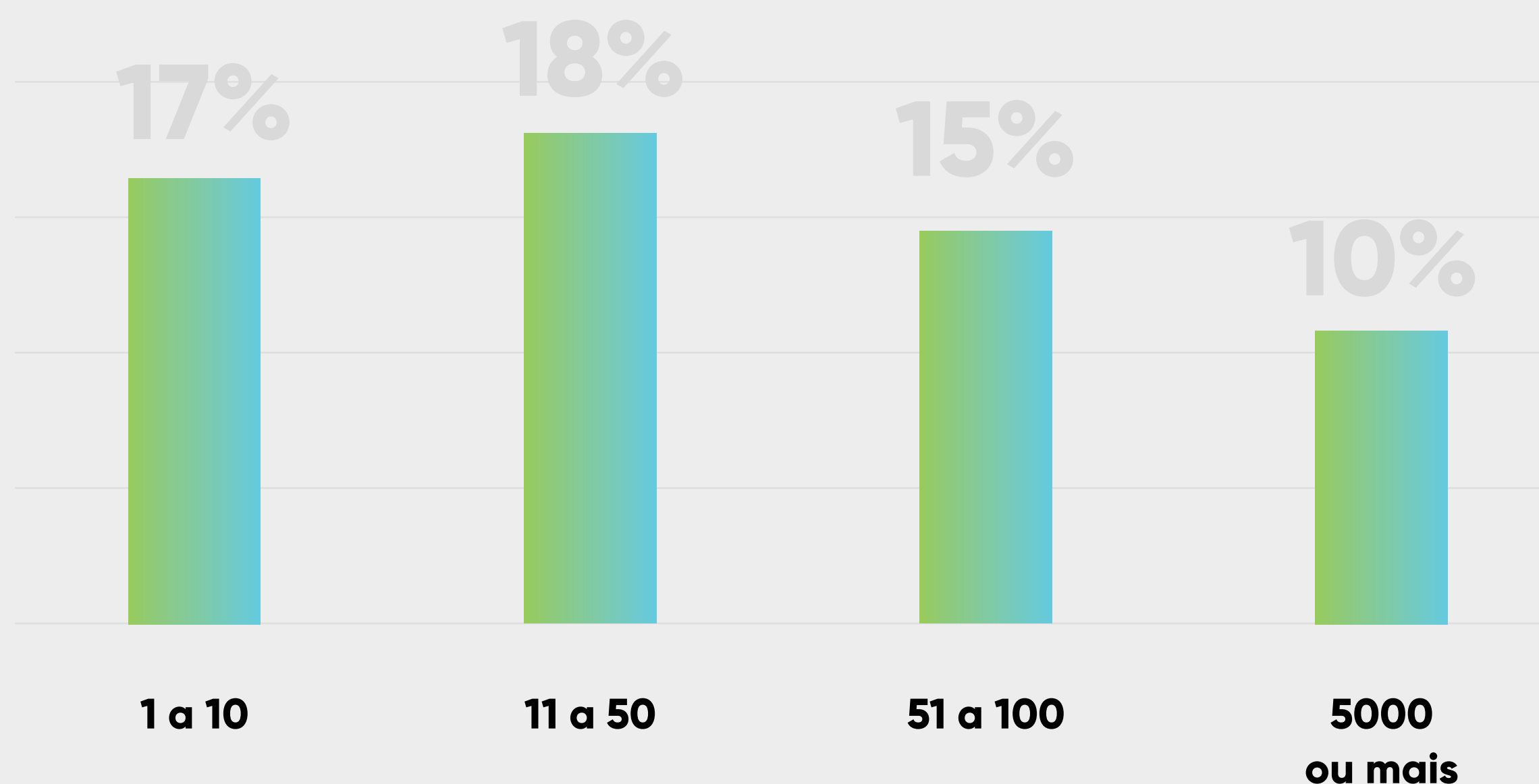


## Tamanho da empresa

O tamanho das empresas que possuem Product Managers é bem pulverizado, o que se comprova por índices como:

- 17% dos entrevistados trabalham em empresas que possuem até 10 funcionários e 10% nas que têm mais de 5000.
- No campo intermediário destacam-se 18% de 11 a 50 funcionários e 15% de 101 a 50.

Ou seja, **empresas de todos os portes contratam Product Managers e Product Owners sinalizando que essa atividade se torna cada dia mais significativa para o sucesso dos negócios.**



## Setor da empresa

**Tecnologia e finanças somam 57% das empresas com Product Managers**, sendo que o setor de tecnologia emprega 43% dos entrevistados e na sequência vem a área de finanças com 14%.

Os demais setores representam 43% e aparecem com menos de 6% cada um, diluindo-se em áreas como Mídia, Serviço, Educação, Varejo, Consultoria, Saúde, Indústria e Energia, Jurídico, ONG, Turismo e Lazer e outras.

Índices que se explicam pelo fato de que os setores de tecnologia e finanças têm um desenvolvimento recente no país com a chegada das startups que alteram o cenário, com modelos de negócio inovadores e crescimento acelerado.

Confirma esse resultado o fato de que o Brasil tem 8 fintechs entre as 250 mais promissoras do mundo em 2018, segundo [análise](#) da CB Insights, atuando em áreas como seguro, finanças e contabilidade. São elas: Toro Investimentos, Guiabolso, Nubank, Neon, ContaAzul, Creditas, QuintoAndar e Contabilizei.

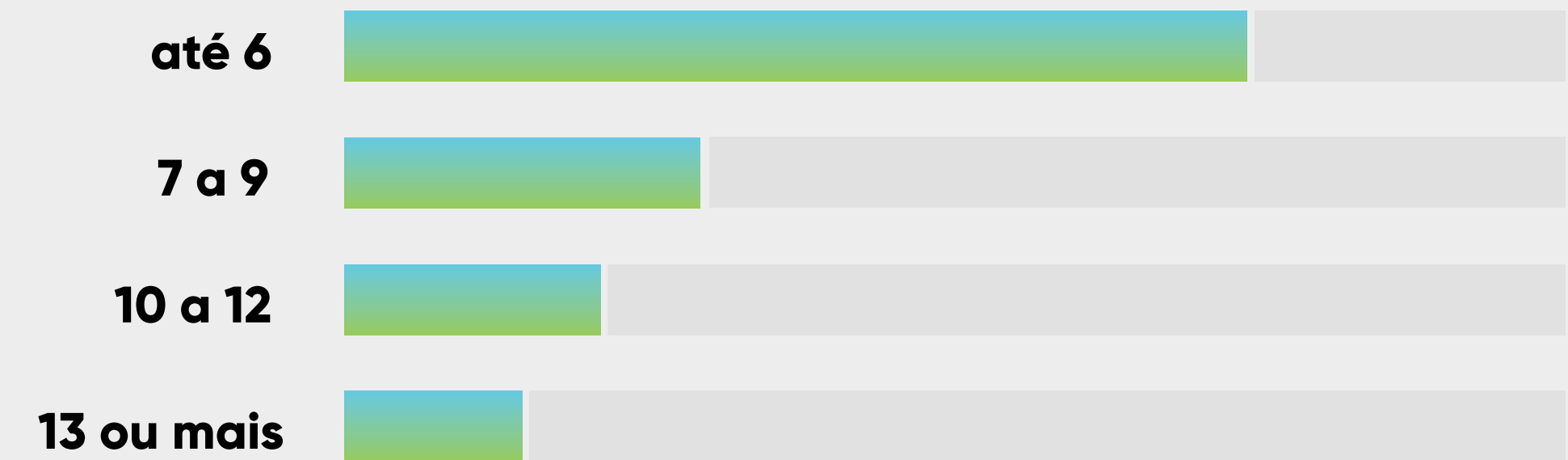
[Estudo](#) da aceleradora de negócios Liga Ventures, aponta que hoje existem cerca de 7,5 mil startups de tecnologia em atuação no Brasil, mas apenas 3% desse montante se destacam pelo uso de novas tecnologias dedicadas a revolucionar o ambiente de negócios. As startups brasileiras que atuam com o desenvolvimento e uso de Tecnologias Emergentes foram divididas em 7 categorias e quem se interessa por inovação deve ficar de olho nelas:

- AI, NLP, Machine Learning, Deep Learning e Chatbots
- AR / VR
- Big Data e Analytics
- Blockchain e Criptomoedas
- Cleantechs e Smart Cities
- Drones e VANTs
- IoT (Internet das Coisas)

Tempo de trabalho

Exemplo do crescimento recente da área de Product Management é que 68% dos entrevistados não completaram mais de 6 anos no cargo atual. Temos ainda: 13% com 7 a 9 anos no cargo, 10% de 10 a 12 anos e apenas 9% com mais de 13 anos.

Por ser uma profissão relativamente nova, esse dado pode indicar ainda a possibilidade de existir uma forte demanda por profissionais ainda não revelada pelo desconhecimento das empresas sobre o cargo e seu papel fundamental para a gestão de produtos digitais.



4.5 Conclusão

O Sudeste concentra 78% dos profissionais e o estado de São Paulo domina o cenário com 64%, cenário que apresenta ainda uma vertiginosa queda para as demais regiões. Porém **a criação de novos polos de tecnologia em outras cidades e regiões e o necessário avanço da transformação digital nas grandes empresas tendem a alterar esse quadro**, ampliando as possibilidades de crescimento da profissão de Product Manager nas mais diferentes regiões do país.

*“Dado que os modelos de negócios tornam-se cada vez mais distribuídos geograficamente e dependentes do envolvimento em tempo real de cada vez mais usuários, parceiros e provedores de serviços, a capacidade de uma empresa de se transformar em um negócio digital tornou-se uma questão de sobrevivência.”* [Global Interconnection Index](#)

Embora o tamanho das empresas que possuem Product Managers seja pulverizado, elas estão mais concentradas em tecnologia e finanças, com expressiva participação do **setor de tecnologia, que emprega 43% dos entrevistados. O que se explica facilmente pela concentração e crescimento das startups nessas áreas.**

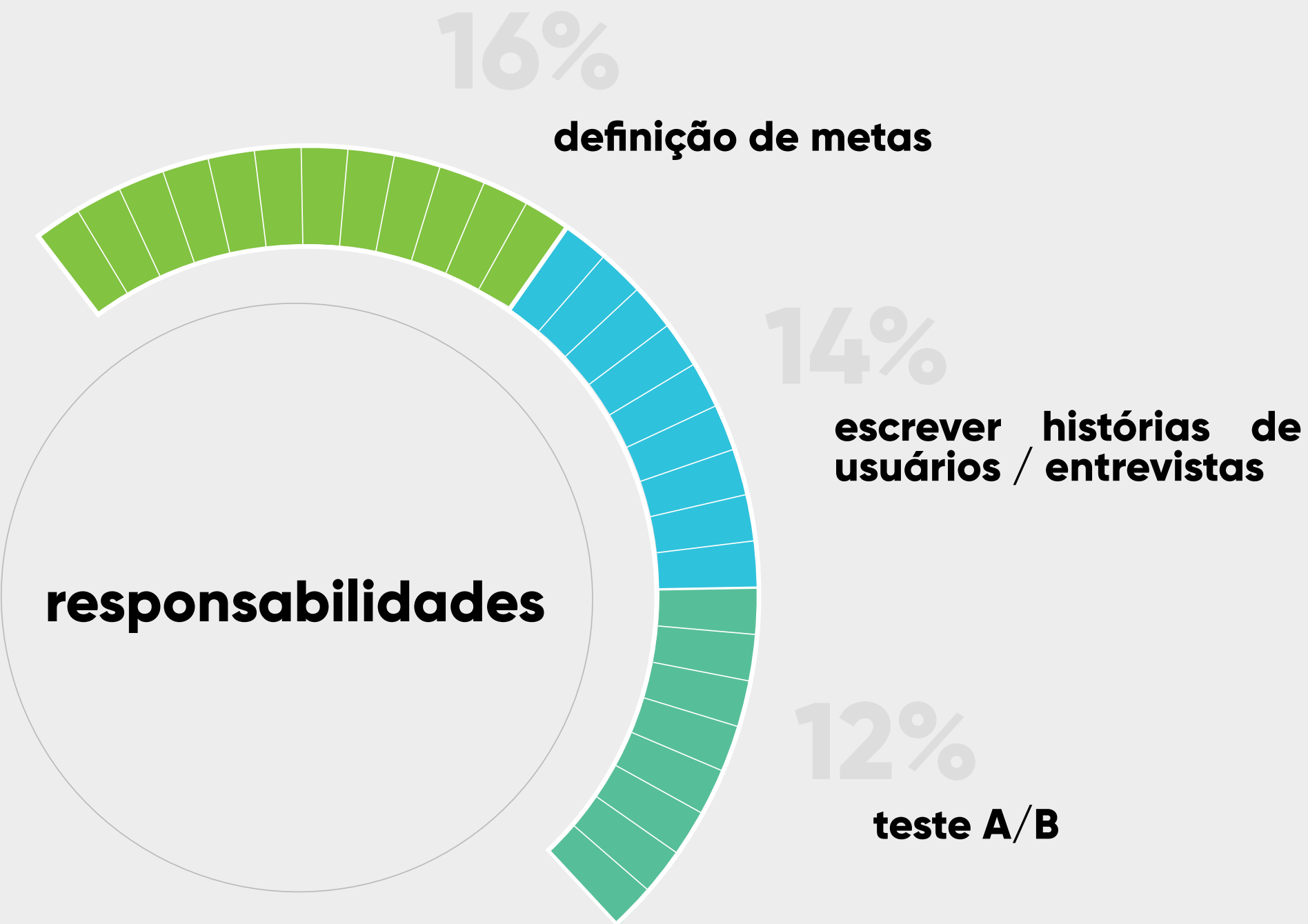
Outro dado importante que ressalta o crescimento recente da profissão de Product Manager é que **68% dos entrevistados não completaram mais de 6 anos no cargo atual. Muito provavelmente esse índice mostra que o cargo nem existia antes nas empresas.**

# DEMANDAS E RESPONSABILIDADES

## Responsabilidades do dia a dia

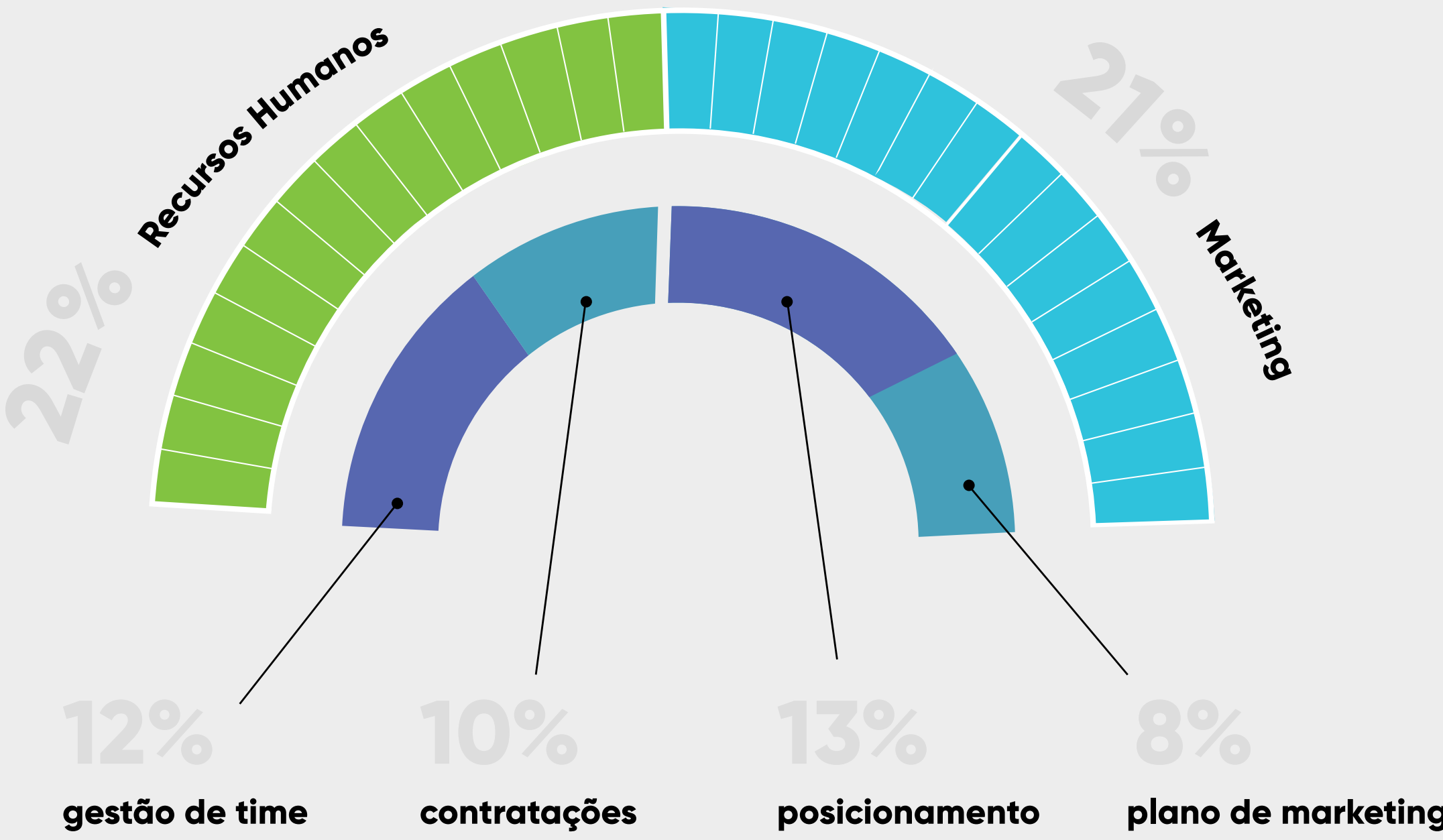
As responsabilidades do dia a dia são bem variadas, sendo que os trabalhos ligados ao produto ganham destaque em relação às atividades de RH e Marketing.

As atividades ligadas ao produto em si respondem por 42% do total e se dividem entre: Definição de metas (16%), Escrever histórias de usuários e Entrevistar usuários (14%) Prototipação e Teste A/B (12%) .



Os trabalhos de Recursos Humanos envolvem 22% das atividades, com 12% para Gestão do time de desenvolvimento e 10% com as Contratações.

O índice total é similar ao das atividades de Marketing, com 21% do total das responsabilidades, dividido em Posicionamento e mensagem com 13% e Plano de marketing com 8%. As demais responsabilidades do dia a dia somam 15% do total.



Com tantas frentes de trabalho simultâneas a enfrentar na rotina diária, talvez fique uma dúvida sobre o que faz o Product Manager.

Vamos ficar com a definição de um respeitado Product Manager chamado [John Elman](#), que passou por Twitter, Facebook & LinkedIn e hoje faz parte da [Greylock Partners](#), um dos principais fundos de investimento do Vale do Silício:

***“Ajudar seu time (e sua empresa) a entregar o produto certo para seus usuários.”***

Na prática, o Product Manager trabalha na intersecção de 3 áreas críticas de uma empresa digital: UX, Tecnologia e Negócios. [Tera](#)

Nota-se que um Product Manager além de cuidar do produto em si, com 42% a essas atividades, também tem o seu dia a dia 43% das responsabilidades divididas entre RH e Marketing o que demonstra as novas demandas da área como:

- Maior participação dos Product Managers tanto no processo de seleção e recrutamento, como na gestão e motivação dos times.
- Participação mais efetiva no Marketing, como resultado das novas exigências do mercado que pede uma conexão constante com a jornada do consumidor.
- Contribui ainda a tendência das startups de trabalhar com equipes multidisciplinares, atuando em squads para oferecer respostas rápidas e em sintonia com os objetivos do negócio e a experiência do usuário.

## Tempo dedicado e sensação do tempo empregado

**O tempo dedicado aos stakeholders internos se concentra na faixa de 1 a 10 horas semanais, com 78%, sendo:**

- 29% de 4h a 6h semanais
- 28% de 1h a 3h semanais
- 21% de 6h a 10h semanais

Para 55% dos entrevistados esse tempo é adequado.

**O tempo gasto com políticas da empresa se concentra na faixa de 1 a 6 horas semanais, com 62%, sendo:**

- 37% de 1h a 3h
- 25% de 4h a 6h

Mas esse tempo é considerado excessivo por 42%, embora outros 46% considerem adequado e 12% insuficiente.

**O tempo gasto com Roadmap de produto se concentra na faixa de 1 a 10 horas semanais, com 80% das respostas nesse intervalo, sendo:**

- 24% de 1h a 3h
- 31% de 4h a 6h
- 25% de 7h a 10h

Esse tempo é considerado adequado para 56% dos entrevistados, mas 41% consideram insuficiente.

**O tempo gasto com Feedback do usuário se concentra na faixa de 1 a 6 horas semanais, com 74% dividido em duas faixas:**

- 48% gasta apenas 1h a 3h
- 26% gastam de 4h a 6h

Em um contexto de mercado que valoriza muito a experiência do usuário surpreendentes 15% gastam menos de 1 hora com feedback de clientes.

Pelo menos todos estão conscientes de que devem investir mais esforço nessa atividade e para 75% esse tempo é considerado insuficiente. Uma constatação realmente importante, até porque essa atividade é diretamente responsável pelo sucesso dos produtos.

**Quanto ao tempo dedicado ao Experimento do Produto 50% dedicam apenas 0h – 3h semanais, sendo que destes, 37% dedicam de 1h a 3h semanais.**

Acima de 3 horas semanais, os outros 50% dividem o tempo dessa atividade nas faixas de 4h a 13h sendo:

- 19% de 4h a 6h
- 17% de 7h a 10h
- 14% de 11h a 13h

O tempo é considerado insuficiente para 64%, o que mostra a necessidade de ampliar as horas dedicadas a essa atividade.

**O esforço para se manter atualizado sobre tecnologias e metodologias é evidenciado pelo total de 30% de respostas na faixa acima de 7 horas e 68% de respostas na faixa de 1 a 6 horas, sendo:**

- 36% na faixa de 1h a 3h
- 32% na faixa de 4h a 6h

Apesar disso, 47% ainda consideram esse tempo insuficiente.

Sentimento que se explica pela necessidade de constante acompanhamento das tecnologias que surgem com o ritmo constante da inovação, o que requer um esforço permanente dos times e das empresas para se manterem atualizados. Até porque disso depende o sucesso profissional de cada um e os resultados dos negócios, tanto das startups quanto das demais empresas, ainda se adaptando ao ambiente digital.

Inclusive é esse caldo de inovação constante que provoca o tão falado Skill Gap dos profissionais, ao mesmo tempo que traz incríveis oportunidades de novos negócios. Em um círculo que poderíamos chamar de virtuoso, esse contexto também resulta em muitas oportunidades para os profissionais que buscam novos desafios profissionais e se qualificam para eles.

Já podemos observar como dezenas de [tecnologias](#) – da Inteligência Artificial e Realidade Aumentada ao processamento de linguagem natural e visão por computador – começam a passar de ideias disruptivas a ferramentas fundamentais para os negócios e os produtos. À medida que a transformação digital avança, algumas tecnologias são mais propensas a afetar uma grande variedade de negócios e organizações. Quem está preparado?

## Desafios

Observamos um conjunto de desafios que os Product Managers enfrentam em suas rotinas diárias. Entre eles a falta de recursos se apresenta como o maior desafio, com 17% das respostas.

Mas outros também se mostram relevantes, com 13% de respostas cada um:

- cultura da empresa;
- falta de direcionamento estratégico;
- políticas internas.

Os demais desafios, todos com índices menores que 12% são:

- transformar feedback dos usuários em produtos;
- contratação;
- product/market fit;
- colaborar com outros times;
- deadlines; e
- gerir expectativas

## Conclusão

As responsabilidades do dia a dia são bem divididas, sendo que **os trabalhos ligados ao produto respondem por 42% do total**. Eles se destacam em relação a RH, com 22% e Marketing com 21%.

**A tabela de responsabilidades mostra claramente uma rotina multifacetada, em que o mesmo profissional precisa estar antenado e envolvido com as diferentes demandas que envolvem o produto, tanto internas quanto externas.**

O tempo dedicado a cada atividade confirma essa rotina fragmentada e as horas dedicadas a cada atividade nem sempre são suficientes para todas as demandas que envolvem a gestão de produtos digitais.

Em algumas delas os profissionais se dividem entre considerar esse tempo adequado ou excessivo, com índices que muitas vezes se aproximam. Por exemplo:

- para 55% dos entrevistados o tempo dedicado aos stakeholders é adequado. Mas o restante se divide entre considerar excessivo, 21%, e insuficiente, 24%.
- o tempo dedicado às políticas da empresa é considerado excessivo por 42%, embora outros 46% considerem adequado.

Outras atividades possuem uma sensação mais definida quanto ao tempo dedicado:

- para 64%, o tempo dedicado ao experimento de produtos é considerado insuficiente, o que supõe uma demanda por ampliar as horas dedicadas a essa atividade.

- para 56% o tempo destinado ao Roadmap de Produtos é adequado.
- quanto ao esforço para se manter atualizado sobre novas tecnologias e metodologias,
- 47% consideram esse tempo insuficiente. Apesar de ter um índice de 68% das respostas na faixa de 1 a 6 horas e 30% acima de 7 horas.

O fato de trabalhar com a pressão de múltiplas demandas e ainda ter o imperativo de se manter continuamente atualizado pode parecer uma sobrecarga para os profissionais. Mas como todos trabalham em times ágeis, com ferramentas de suporte para as atividades mais importantes, isso de certa forma facilita um dia a dia intenso, que pede atenção aos usuários e entregas rápidas, antenadas com o mercado, as novas tecnologias e os resultados dos negócios. Talvez sejam exatamente esses imensos desafios que atraem muitos profissionais para o Product Management.

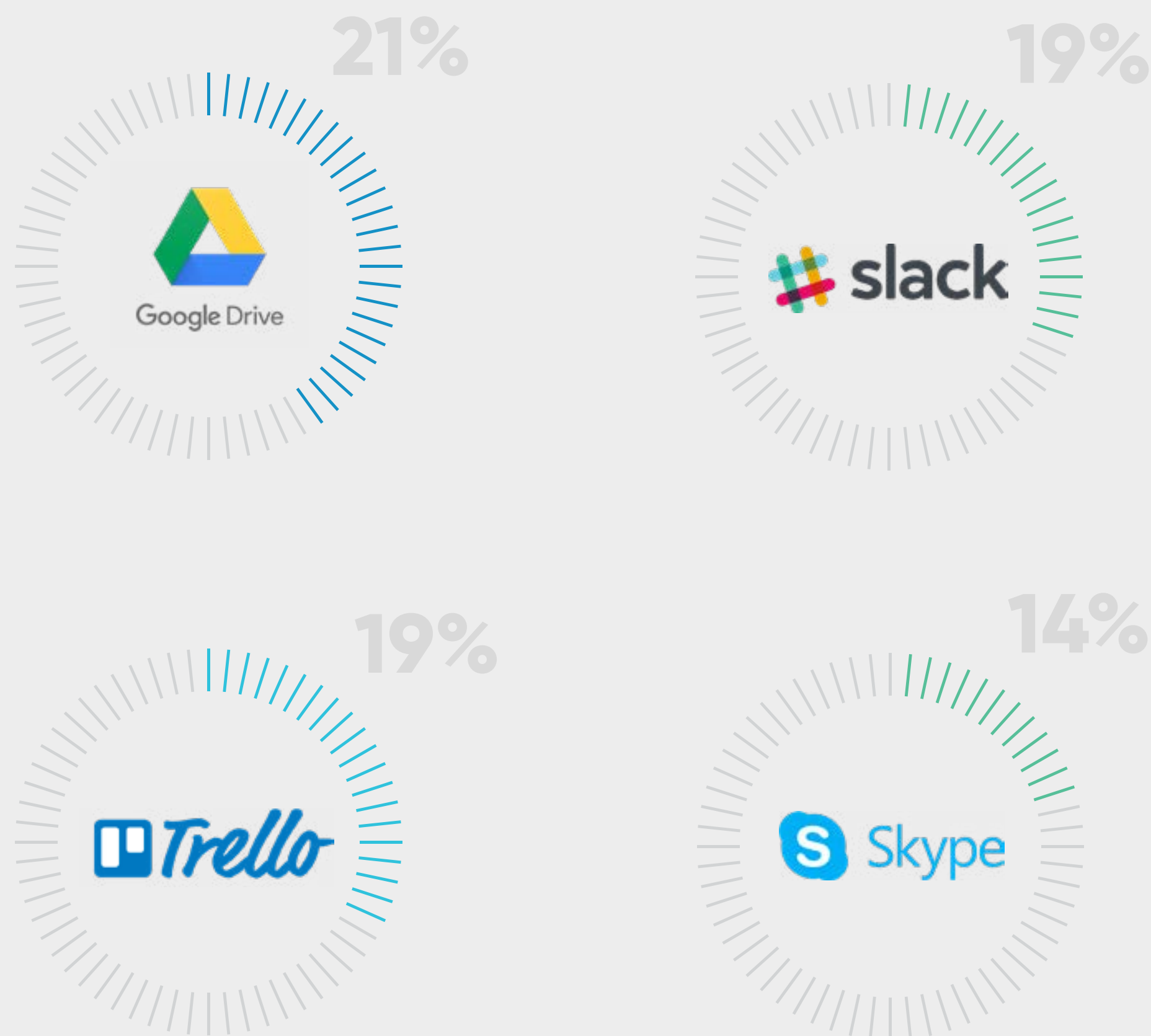
Todos vão enfrentar um conjunto de desafios internos em suas rotinas diárias e a falta de recursos se apresenta como o mais importante, com 17% das respostas. Outros desafios apontados são diluídos e possivelmente eles acontecem como resultado de que as empresas estão lidando com muitas demandas simultâneas, em novas áreas que ainda não estão bem resolvidas internamente. Product Management é uma delas.

***“Como Product Manager você precisa entender o usuário, a tecnologia e a evolução do produto. O Product Manager é um profissional de muitos braços e com uma lista enorme de atividades diárias para ter sucesso. E você, consegue definir quem são seus usuários, quais as métricas principais e em que fase do ciclo de vida seu produto está?”*** [Tera](#)

## DESIGN – FERRAMENTAS E IMPORTÂNCIA

### Ferramentas do dia a dia

São muitas as ferramentas do dia a dia do profissional de Produtos Digitais e algumas são utilizadas simultaneamente, conforme os recursos que disponibilizam e a necessidade de cada projeto. Entre elas destacam-se:



Outras ferramentas aparecem com menos de 6% das citações.

### Uso de técnicas de pesquisa e feedbacks dos usuários

A cultura do feedback é utilizada mais intensamente por 50% dos entrevistados. Destes, 18% afirmam que a maioria das melhorias do produto são tomadas com base em técnicas de pesquisa e feedback dos usuários e 32% utilizam com frequência para melhorias do produto.

Mas esse feedback é pouco valorizado por 49%, considerando que 36% fazem pesquisa mas utilizam pouco as informações coletadas e 13% não utilizam o feedback.

### Jornada do usuário

A grande maioria, 91%, conhece o conceito da Jornada do usuário e 71% utilizam esse conceito eventualmente ou frequentemente. Destes, 30% conhecem, usam e estão sempre aprimorando a Jornada do usuário e outros conhecem e usam; e 41% conhecem e usam eventualmente. Outros 20% conhecem mas não utilizam e 9% nem conhecem.

### Ferramentas de prototipação

A principal ferramenta de prototipação é o Power Point, com 19%, mas esse índice é bem próximo do de outras ferramentas como o Sketch, com 18% e Invision com 17%.

## CONHECIMENTO EM TECNOLOGIA

A maioria, 83%, tem algum conhecimento em programação e desenvolvimento de software, sendo que para 37% esse conhecimento é avançado. Este número é maior dos que possuem formação básica relacionados à tecnologia, 27%. Realidade que se explica pelo fato de que as pessoas estão buscando completar seus conhecimentos para se adaptarem às demandas do mercado.

Não apenas elas são muito interessadas em adquirir conhecimentos e se atualizarem com as novas tecnologias, como as atividades do dia a dia do Product Manager pedem uma frequente interação e proximidade com os profissionais de tecnologia, atuando em times de múltiplos skills e responsabilidades compartilhadas.

O que se comprova com o elevado índice de envolvimento com a arquitetura de software e equipe de tecnologia, 79%, mesmo considerando que 21% alegam possuir pouco conhecimento.

O Scrum domina como a principal metodologia de gestão de produto com 81% das respostas, mas o Kanban também é utilizado por 66% dos Product Managers. O uso simultâneo de metodologias ágeis também acontece porque elas oferecem recursos diversos, que permitem gerir e avaliar processos e equipes. As metodologias utilizadas oferecem diferentes possibilidades de gestão conforme o projeto que está sendo desenvolvido e o momento de cada um.

***“Apesar dos princípios serem os mesmos, há vários métodos e cada um deles tem suas características e ambientes mais propícios para aplicação. O Scrum, por exemplo, é um dos mais utilizados — tem papéis geralmente bem delimitados e funciona em organizações criativas com altíssima colaboração. Já o lean development enfatiza a eliminação contínua de desperdício do sistema, com ambição alta mas sem regras pré-definidas. Enquanto isso, o Kanban permite visualizar fluxos de trabalho e limitar a quantidade de tarefas sendo realizadas, facilitando mudanças incrementais.”*** [Tera](#)

TODOS E ANALISES

## CULTURA DE DADOS E ANÁLISE

### Ferramentas de análise

Os stacks de Analytics são utilizados simultaneamente dependendo do que se pretende medir com cada ferramenta de análise. Os principais são:



### Independência para acessar dados

23% tem independência para gerar dados por conta própria e 8% não utiliza métricas no seu dia a dia.

### Influência dos dados nas tomadas de decisão

A dependência para o acesso aos dados influencia a tomada de decisão:

- 47% usam dados mas dizem que o acesso é difícil o que resulta em decisões mais lentas.
- 42% usam e tomam decisões diárias com base nos dados.
- Apenas 11% não usam dados para tomada de decisão.

**23%**  
geram dados por  
conta própria

**8%**  
não utilizam mé-  
tricas

Com isso podemos observar o uso intenso de dados e métricas por parte dos Product Managers, com a utilização simultânea de ferramentas de análise. Embora o uso de dados seja valorizado nem sempre o acesso a eles é facilitado, atrasando decisões.

## ENVOLVIMENTO EM NEGÓCIOS

### Equilíbrio: negócios, usuário e viabilidade técnica

Apenas 34% têm uma visão otimista em relação aos seus produtos e consideram que existe equilíbrio entre negócio, usuário e viabilidade técnica. Para a maioria o equilíbrio está comprometido e 5% nem sabem avaliar.

Para 61% o equilíbrio fica comprometido porque falta algum ponto importante e o usuário é quem mais perde:

- Para 30% falta peso nas necessidades do usuário.
- Para 16% falta peso nos objetivos do negócio.
- Para 15% falta peso na viabilidade técnica.

### Envolvimento com as decisões de negócios

Todas as responsabilidades e a rotina dos profissionais de Produtos Digitais estão direcionadas para os resultados dos negócios. Apesar disso, os profissionais têm a média de 7,5 de envolvimento na tomada de decisão de negócio: 42% deram notas 9 e 10 para o seu envolvimento, indicando um alto envolvimento; 38% sentem que existe médio envolvimento; e 20% baixo envolvimento.

### De onde vêm as ideias de negócios

O feedback do usuário representa 32% da inspiração para as principais ideias de funcionalidades de produtos e em seguida vem o brainstorm da equipe, com 26%. Os diretores da empresa respondem por 23% das ideias de negócios.

Mas com a tendência que coloca o consumidor no centro de tudo, esses índices podem vir a se alterar, ampliando ainda mais a importância do feedback dos usuários. Até porque os investidores já se mostram atentos a essa questão para definir os aportes.

No Web Summit 2018 o investidor [Yossi Vardi](#) disse que *"após investir em mais de 100 startups ele aprendeu que a única feature que funciona em qualquer plataforma digital é observar o usuário"*. Ele deu o nome de "user first feature".

### Expectativas para o futuro

As expectativas dos profissionais para o futuro são mais relacionadas ao conjunto de responsabilidades que envolvem o dia a dia do que aos próprios interesses: salário por exemplo responde por apenas 8% das aspirações dos entrevistados. **As expectativas em relação à equipe representam 32% das aspirações dos profissionais de Produtos Digitais, sendo que 18% desejam aumentar a equipe e 14 % desejam melhorar a formação das equipes. Eles já sabem que investir no time é um ponto estratégico do sucesso.**

Já aspectos que envolvem um olhar mais apurado dos gestores para o Product Management representam 31% das expectativas: 17% gostariam de trabalhar com metas mais claras e 14% esperam mais investimento em tecnologia.

Observando os mesmos índices com o aspecto de investimento podemos dizer que 46% gostariam de ter mais recursos, sendo que 32% seriam para as equipes e 14% para tecnologia. Provavelmente esse dado demonstra que os gestores devem estar mais atentos aos valores destinados a essas áreas vitais para o negócio.

Eles também esperam trabalhar com um feedback mais acionável dos usuários, item que recebeu 13% das respostas, expectativa que é cada vez mais relevante, considerando a valorização da experiência do usuário.

Observamos que os profissionais com mais de 9 anos no cargo têm mais clareza em relação às expectativas futuras. O destaque fica para: metas mais claras, com 27%; aumentar a equipe, com 22%; e feedback mais acionável dos usuários, com 19%.

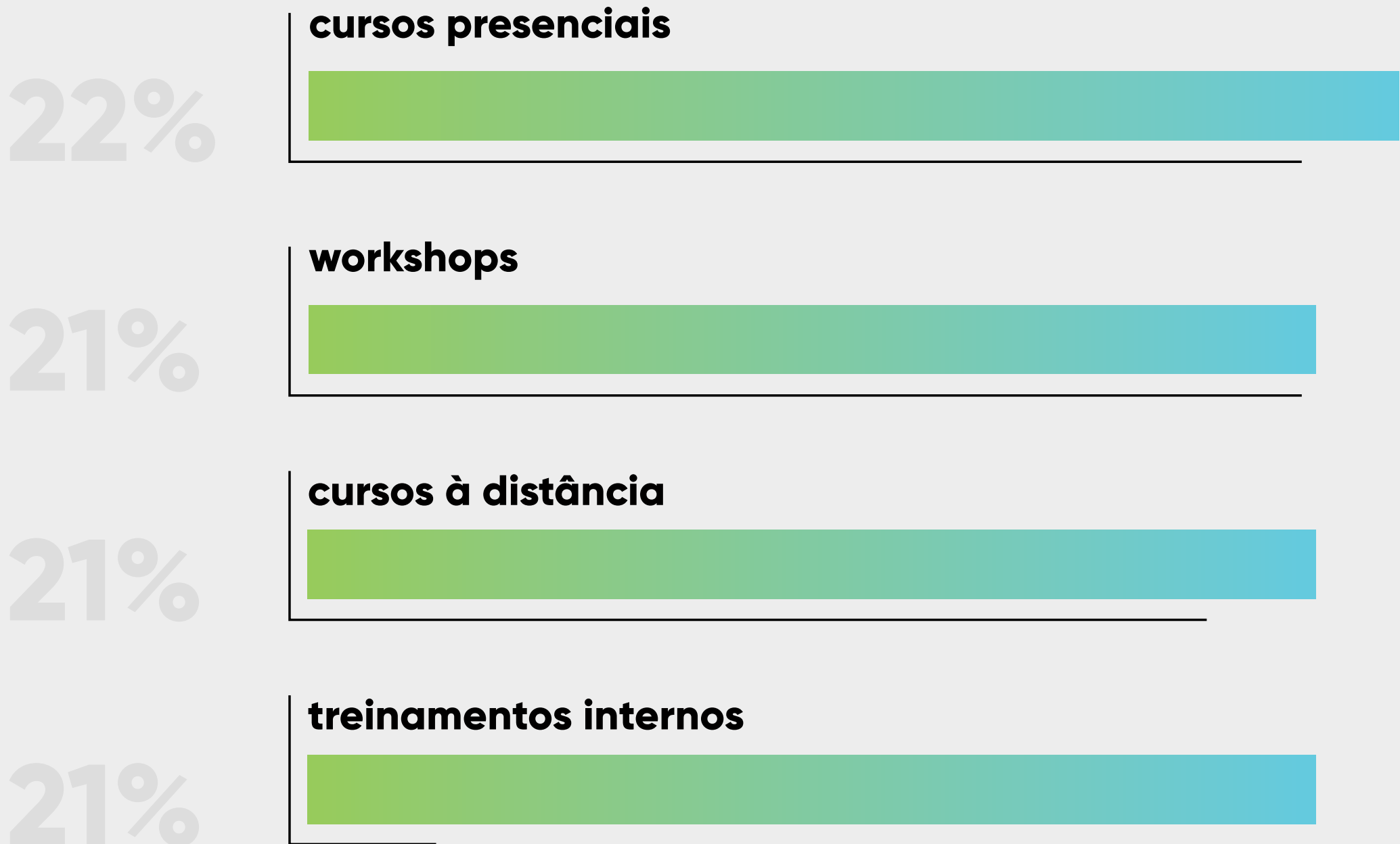
Já os profissionais de 4 a 9 anos têm três desejos bem definidos: melhorar a formação das equipes, aumentar as equipes e ter metas mais claras. Todos com 17% das respostas.

Disponibilidade de recursos para capacitação profissional

A boa notícia é que as empresas estão investindo na formação dos seus times e apenas 5% declararam nenhum investimento. Os recursos mais disponibiliza-

dos hoje são: Cursos Presenciais, 22%; Workshops, 21%; Cursos à distância, 21%; e Treinamentos Internos, 21%.

Esses índices bem distribuídos refletem a diversidade de alternativas que os profissionais possuem para ampliar seus conhecimentos e habilidades. Iniciativa mais que necessária para quem optou por uma profissão recente, cuja prática se renova diariamente exigindo um constante esforço no aprendizado. O investimento das empresas também reflete essa percepção dos gestores nas demandas das equipes e do próprio mercado onde o fluxo de inovações demanda o aporte de novos conhecimentos para manter a competitividade dos negócios.



## Conclusão

Por falar em business, vamos lembrar que todo Product Manager também é responsável pelos resultados e, para chegar a eles, entender de negócios e se envolver com o tema é uma atividade essencial. Mas na prática isso nem sempre acontece e para a maioria o equilíbrio entre negócios, usuário e viabilidade está comprometido, sendo que o mais prejudicado é o usuário. Quando na realidade o usuário deveria ser o mais favorecido, o que evidencia um problema de gestão do negócio.

Por ser uma atividade recente, o Product Management ainda tem um longo caminho de aprendizado pela frente, até que o equilíbrio se mostre mais presente na rotina dos profissionais e dos gestores. Um caminho mais que necessário para melhorar a experiência dos usuários e com isso os resultados se tornem mais atrativos.

Embora a média de 7,5% pareça interessante, é claro que ao ampliar o envolvimento dos Product Managers com as decisões de negócios todos saem ganhando. Até porque são eles que estão no meio de campo entre os usuários e os times, viabilizando o sucesso dos produtos no mercado.

**Quanto às ideias de negócios, o feedback dos usuários ainda ocupa um lugar de pouco destaque e responde por apenas 32% das inspirações. Índice que tende a se alterar rapidamente, inclusive pelo posicionamento dos investidores.**

Os recursos destinados à capacitação dos times são bem avaliados e acontecem por duas demandas do mercado. A demanda externa acrescenta continuamente novas tecnologias que impactam os produtos, os modelos de negócio e o relacionamento com os clientes. A demanda interna vem dos profissionais que são muito disputados por todas as empresas e que têm como uma das suas principais motivações o desejo permanente de se manterem atualizados. Essa pressão dos profissionais ocorre tanto por aspirações pessoais, como para atender às novas exigências de skills e responsabilidades dos times digitais de alta performance.

*“Os dados nos dizem que apenas 2% dos Gerentes de Produto já foram treinados para realizar seus trabalhos. O que isso significa, e o que encontramos ao trabalhar com os clientes, é que os gerentes de produto vêm de diferentes origens e geralmente têm lacunas em seus conhecimentos e habilidades, mesmo que estejam fazendo o trabalho há muitos anos.”* [Brian Lawley](#), co-autor de Product Management for Dummies.

## CONCLUSÃO

Ao observar o contexto que envolve os novos times digitais fica evidente que o mundo de trabalho está mudando para todos. O forte impacto das tecnologias, com a chegada de startups e seus produtos inovadores, altera mercados antes estáveis e tradicionais.

Os players agora podem vir de outros países, como uma verdadeira invasão de naves que surgem repentinamente e impactam os negócios de forma disruptiva. Basta pensar nos mercados afetados pelo Google, Amazon, Uber, AirBnb. Ou aqui mesmo com o Quinto Andar, 99Taxis, Credits e Nubank, só para começar uma lista que cresce da noite para o dia.

Um turbilhão de oportunidades surge com elas e quem se prepara para os novos empregos certamente alcançará o sucesso logo mais. Ou hoje mesmo. Entre as profissões que despontam como altamente promissoras neste cenário está a de Product Manager.

Seu papel será cada dia mais relevante e com isso muito valorizado em empresas de todos os portes e setores, sejam elas startups em fase de lançamento, startups escalando times ou empresas tradicionais migrando para o digital. Todas sem exceção vão precisar de um Product Manager. Ou mais de um.

Não importa se você é empresário, empreendedor, profissional em busca de novos desafios ou já atua na área de Product Management. Os insights des-

sa pesquisa mostram onde estamos hoje e oferecem algumas perspectivas para reflexão de todos. Com isso pretendemos mostrar as incríveis oportunidades que se apresentam para quem está repensando sua carreira e alertar as empresas sobre o papel essencial dos Product Managers para o sucesso dos negócios. O maior objetivo das nossas pesquisas e cursos é contribuir para que todos cheguem lá. **De preferência bem rápido e muito bem preparados.**

*“Pioneira nessa área no Brasil, a Tera é a instituição que mais conhece sobre esse papel e é referência na formação intensiva de Product Managers. Identificamos que a maioria das startups digitais de alto crescimento têm um Product Manager. Também vimos que as empresas que estão na fase da transformação digital têm uma forte demanda por profissionais que possam trazer esse mindset de aprendizado e novos skills, com expectativas que demandam por novos modelos de gestão e relacionamento. Vimos esse potencial e criamos Bootcamps junto com os maiores especialistas, carga horária alta e interface completa com a realidade dentro de uma empresa. Um modelo que se aplica aos cursos da Tera para as profissões mais requisitadas do mercado na composição dos times digitais de alta performance.”*

Leandro Herrera, Fundador e CEO da Tera

Como o contexto local certamente reflete as tendências mundiais, o que observamos aqui pode ser constatado em outros países. E como já vem acontecendo em outras profissões, em breve os nossos melhores profissionais podem entrar na mira de outras empresas mundo afora.

O [estudo](#) "2017 Product Management Insights", com profissionais dos Estados Unidos, realizado pela Alpha, revela que:

*"Empresas de todos os setores reconhecem agora o valor do Product Management como disciplina e estão investindo pesadamente em seus praticantes. Como os Product Managers ganham influência dentro das suas organizações, melhores práticas e relações com stockholders emergiram como duas importantes áreas de foco."*

AUTO-

***“O Product Manager é essencial para construirmos um produto tecnicamente viável, com boa usabilidade e que gere valor de negócio. Alguns autores falam que ele é o CEO do produto. Acredito que não chega a tanto. A palavra chave aqui é autonomia para ser lean: focando em resultados de negócio, criando produtos a partir das necessidades do mercado e rodando experimentos para tracionar sua iniciativa.”***

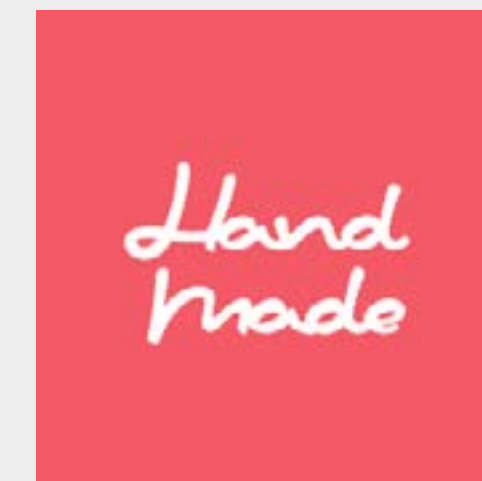
Will Sertório, da Handmade UX



A Tera desenvolve jornadas de aprendizado para inovadores, criativos e sonhadores que querem fazer a diferença num mundo conectado, tecnológico e global.

Com bootcamps imersivos em UX Design, Product Management, Data Science e Growth Marketing, liderados por uma rede que conta com mais de 100 experts do mercado de tecnologia no Brasil, foi reconhecida por PEGN, Época Negócios, Endeavor, Google Campus e World Economic Forum como umas das empresas que estão transformando a educação adulta no país e influenciando o futuro do trabalho na América Latina.

**somostera.com** **f** **in** 



Fundada em 2015, a HandMade é uma consultoria que utiliza design para resolver desafios de negócio. Com sede em São Paulo, somos um time de estrategistas, designers e gerentes de produto atendendo empresas como Porto Seguro, Via Varejo, Conta Azul e XP Investimentos

**handmadeux.com.br** **f** **in** 

#### **Edição:**

Edição: Mila Braga  
Thoth Coletivo de Editores



Agradecimentos ao [Vinicius dos Santos](#) (3MW Real Time Company). Pela Co-autoria do estudo e ajuda na concepção, divulgação da pesquisa e tabulação dos dados.