MARTY CAGAN
Silicon Valley Product Group

INSPIRADO

COMO CRIAR PRODUTOS DE TECNOLOGIA QUE OS CLIENTES **AMAM**

AMOSTRA

TRADUÇÃO DA SEGUNDA EDIÇÃO

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2020

Sumário

Prefácio da Segunda Edição *xxi*

Parte I: Lições das Principais Empresas de Tecnologia 1

Capítulo 1: Por Trás de Todo Grande Produto 5

Capítulo 2: Serviços e Produtos Movidos à Tecnologia 7

Capítulo 3: Startups: Alcançando o Encaixe do Produto com o Mercado 9

Capítulo 4: Empresas em Estágio de Crescimento: Escalando para o Sucesso 11

Capítulo 5: Empresas Consolidadas: Inovação de Produto Consistente 13

Capítulo 6: As Causas Raízes de Iniciativas de Produtos Fracassados 15

Capítulo 7: Além de Lean e Agile 23

Capítulo 8: Conceitos Chave 27

Parte II: As Pessoas Certas 33

EQUIPES DE PRODUTO 34

Capítulo 9: Princípios de Fortes Equipes de Produto 35

Capítulo 10: O Gerente de Produto 45

Capítulo 11: O Designer de Produto 57

Capítulo 12: Os Engenheiros 65

Capítulo 13: Gerentes de Marketing de Produto 69

Capítulo 14: Os Papéis de Apoio 73

Capítulo 15: Perfil: Jane Manning do Google 77

AMOSTRA

PESSOAS EM ESCALA 80

Capítulo 16: O Papel da Liderança 81

Capítulo 17: O Papel do Head de Produto 85

Capítulo 18: O Papel do Head de Tecnologia 93

Capítulo 19: O Papel do Gerente de Entrega 97

Capítulo 20: Princípios da Estruturação de Equipes de Produtos 99

Capítulo 21: Perfil: Lea Hickman da Adobe 109

Parte III: O Produto Certo 113

ROADMAP DE PRODUTO 114

Capítulo 22: Os Problemas com Roadmaps de Produto 117

Capítulo 23: A Alternativa para Roadmaps 121

VISÃO DE PRODUTO 127

Capítulo 24: Visão e Estratégia de Produto 129

Capítulo 25: Princípios da Visão de Produto 135

Capítulo 26: Princípios da Estratégia de Produto 139

Capítulo 27: Princípios de Produto 141

OBJETIVOS DE PRODUTO 143

Capítulo 28: A Técnica OKR 145

Capítulo 29: Objetivos da Equipe de Produtos 149

PRODUTO EM ESCALA 153

Capítulo 30: Objetivos do Produto em Escala 155

Capítulo 31: Evangelismo de Produto 159

Capítulo 32: Perfil: Alex Pressland da BBC 163

AMOSTRA

Parte IV: O Processo Correto 167

DESCOBERTA DE PRODUTOS 168

Capítulo 33: Princípios de Descoberta de Produto 171

Capítulo 34: Visão Geral de Técnicas de Descoberta 177

TÉCNICAS DE DELIMITAÇÃO 181

Capítulo 35: Técnica de Avaliação de Oportunidade 185

Capítulo 36: Técnica da Carta para Cliente 189

Capítulo 37: Técnica de Canvas de Startup 193

TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO 198

Capítulo 38: Técnica de Story Map 199

Capítulo 39: Técnica de Programa de Descoberta de Cliente 201

Capítulo 40: Perfil: Martina Lauchengco da Microsoft 213

TÉCNICAS DE IDEAÇÃO 217

Capítulo 41: Entrevistas de Cliente 219

Capítulo 42: Técnica de Teste de Concierge 223

Capítulo 43: O Poder da Má Conduta do Cliente 225

Capítulo 44: Hack Days 229

TÉCNICAS DE PROTOTIPAGEM 231

Capítulo 45: Princípios de Protótipos 235

Capítulo 46: Técnica do Protótipo de Viabilidade Técnica 237

Capítulo 47: Técnica do Protótipo de Usuário 241

Capítulo 48: Técnica do Protótipo de Dados em Tempo Real 245

Capítulo 49: Técnica do Protótipo Híbrido 249

AMOSTRA

TÉCNICAS DE TESTE DE DESCOBERTA 251

Capítulo 50: Testando a Usabilidade 253

Capítulo 51: Testando o Valor 261

Capítulo 52: Técnicas de Teste de Demanda 263

Capítulo 53: Técnicas de Teste de Valor Qualitativo 269

Capítulo 54: Técnicas de Teste de Valor Quantitativo 275

Capítulo 55: Testando a Viabilidade Técnica 283

Capítulo 56: Testando a Viabilidade de Negócio 287

Capítulo 57: Perfil: Kate Arnold da Netflix 293

TÉCNICAS DE TRANSFORMAÇÃO 296

Capítulo 58: Técnica Sprint de Descoberta 297

Capítulo 59: Técnica de Equipe-Piloto 301

Capítulo 60: Ajudando uma Empresa a Logar o Vício por Roadmaps 303

PROCESSO EM ESCALA 305

Capítulo 61: Gerenciando Stakeholders 307

Capítulo 62: Comunicando Aprendizado de Produtos 315

Capítulo 63: Perfil: Camille Hearst da Apple 317

PARTE V: A Cultura Certa 321

Capítulo 64: Equipe de Produto Boa/Equipe de Produto Ruim 323

Capítulo 65: Principais Razões para aPerda de Inovação 327

Capítulo 66: Principais Razões para aPerda de Velocidade 331

Capítulo 67: Estabelecendo uma Forte Cultura de Produto 335

Aprendendo Mais *339*

Índice *341*

AMOSTRA

CAPÍTULO

1

Por Trás de Todo Grande Produto

AMOSTRA

É minha convicção, e o conceito central que conduz este livro, que por trás de todo grande produto existe alguém — geralmente alguém nos bastidores, trabalhando incansavelmente — que levou a equipe de produto a combinar tecnologia e design para resolver problemas reais dos clientes de uma maneira que atendeu às necessidades do negócio.

Estas pessoas geralmente têm o título de *gerente de produto*, mas elas poderiam ser um cofundador de startup ou CEO, ou elas poderiam ser alguém em uma outra função na equipe que se voluntariou porque viu a necessidade.

Além disso, esta função de gestão de produtos é muito distinta das funções de design, engenharia, marketing ou gerente de projetos.

Este livro é destinado para estas pessoas.

Dentro das equipes de produtos da tecnologia moderna, o gerente de produto tem algumas responsabilidades muito específicas e muito desafiadoras. É um trabalho extremamente difícil, e se alguém tentar te convencer do contrário, não está te fazendo nenhum favor.

A função do gerente de produto é geralmente muito mais uma tarefa de tempo integral. Eu pessoalmente não conheço muitos que são capazes de fazer o que eles precisam fazer em menos de 60 horas por semana.

É ótimo se você é um designer ou um engenheiro que também quer trabalhar como gerente de produto — existem algumas vantagens reais para isso. Mas você descobrirá muito rapidamente que está assumindo uma imensa quantidade de trabalho. Porém, se estiver disposto a isso, os resultados podem ser impressionantes.

Uma equipe de produto é composta de no mínimo um gerente de produto e geralmente em torno de 2 e 10 engenheiros. Se você estiver criando um produto voltado para usuário, é esperado que você tenha um designer de produto na sua equipe também.

É minha convicção, e o conceito central que conduz este livro, que por trás de todo grande produto existe alguém — geralmente alguém no bastidores, trabalhando incansavelmente — que levou a equipe de produtos a combinar tecnologia e design para resolver problemas reais dos clientes de uma maneira que atendeu às necessidades do negócio.

Neste livro, exploramos a situação em que você poderá ter que utilizar engenheiros ou designers em um local diferente ou de uma agência ou empresa terceirizada. Mas, apesar da maneira como você monta a sua equipe, esse trabalho e este livro supõem que você tem uma equipe para trabalhar com você para projetar, desenvolver e entregar um produto.

AMOSTRA

CAPÍTULO

2

Serviços e Produtos Movidos à Tecnologia

AMOSTRA

Há muitos tipos de produtos por aí, mas neste livro me concentro exclusivamente nos produtos que são *movidos à tecnologia*.

Alguma coisa do que exploramos neste livro pode te ajudar se estiver desenvolvendo produtos não tecnológicos, mas não existem garantias nesse caso. Francamente, já existe uma ampla variedade de informações prontamente acessíveis para produtos não tecnológicos, tais como a maioria dos produtos embalados para consumo e para gerentes de produtos destes produtos não tecnológicos.

Meu foco está nos desafios e problemas únicos associados com a construção de produtos, serviços e experiências movidos a tecnologia.

Alguns bons exemplos do ponto ótimo que exploramos são serviço de consumo, tais como sites de e-commerce ou marketplaces (por exemplo, Netflix, Airbnb ou Etsy), mídia social (por exemplo, Facebook, LinkedIn ou Twitter), serviços para empresas (por exemplo, Salesforce.com, Workday ou Workiva), aparelhos para consumidores (por exemplo, Apple, Sonos ou Tesla) e aplicativos móveis (por exemplo, Uber, Audible ou Instagram).

Produtos movidos à tecnologia não precisam ser puramente digitais. Muitos dos melhores exemplos hoje são misturas de experiências online e offline — como arrumar uma carona ou um quarto para passar a noite, pegar empréstimo para pagar pela sua casa ou enviar um pacote para chegar no dia seguinte.

Meu foco está nos desafios e problemas únicos associados à construção de produtos, serviços e experiências movidos à tecnologia.

É minha convicção que muitos produtos hoje estão se transformando em produtos *movidos à tecnologia* e as empresas que não percebem isso estão rapidamente sendo disruptadas. Mas, novamente, eu só estou focado aqui em produtos movidos a tecnologia e essas empresas que acreditam que devem incorporar a tecnologia e consistentemente inovar em nome de seus clientes.

AMOSTRA

CAPÍTULO

3

Startups: Alcançando o Encaixe do Produto com o Mercado

AMOSTRA

No mundo tecnológico, nós geralmente temos três estágios de empresas: startups, estágio de crescimento e empresas consolidadas. Vamos brevemente considerar como caracterizamos cada um destes estágios e os desafios que você provavelmente enfrentará em cada um.

Defino superficialmente *startup* como uma nova empresa de produtos que tem ainda que alcançar um encaixe do produto com o mercado. Um encaixe do produto com o mercado é um conceito extremamente importante que definirei nas páginas a seguir, mas, por enquanto, vamos apenas dizer que a startup ainda está tentando inventar um produto que possa mover um negócio viável.

Em uma startup, a função do gerente de produtos é geralmente desempenhada por um dos cofundadores. Tipicamente, existem menos de 25 engenheiros, que cobrem uma variação de uma equipe de produtos até talvez quatro ou cinco.

A realidade da vida da startup é que você está em uma corrida para alcançar o encaixe do produto com o mercado antes de acabar o dinheiro. Nada mais importa até você inventar um produto forte que atenda às necessidades de mercado inicial, logo, muito do foco da nova empresa está necessariamente no produto.

Startups geralmente têm uma quantidade limitada de financiamento inicial, com o propósito de determinar se a empresa pode descobrir e entregar o produto necessário. Quanto mais perto você chegar do esgotamento de dinheiro, mais frenético o passo fica e mais desesperadas a equipe e a liderança se tornam.

Nada mais importa até você inventar um produto forte que atenda às necessidades de mercado inicial, logo, muito do foco da nova empresa está necessariamente no produto.

Embora o dinheiro e o tempo sejam tipicamente apertados, boas startups são otimizadas para aprender e se mover rapidamente e normalmente há muito pouca burocracia para desacelerá-las. Ainda assim, a taxa muita alta de fracasso das startups de tecnologia não é nenhum segredo. As poucas que tiveram sucesso são geralmente aquelas que são realmente boas na descoberta de produtos, o que é um tópico importante deste livro.

Trabalhar em uma startup — correndo em direção ao encaixe do produto com o mercado — é geralmente estressante, exaustivo e arriscado. Mas pode também ser uma experiência surpreendentemente positiva e, se tudo correr bem, uma recompensa financeira.

AMOSTRA

CAPÍTULO

4

Empresas em Estágio de Crescimento: Escalando para o Sucesso

AMOSTRA

Aquelas startups qualificadas e sortudas o suficiente (geralmente são necessários os dois) para conseguir o encaixe do produto com o mercado estão prontas para enfrentar outro desafio igualmente difícil: como crescer e escalar efetivamente.

Existem vários desafios muito significativos envolvidos no crescimento e na escalabilidade de uma startup em um negócio grande e bem-sucedido. Apesar de ser um desafio extremamente difícil, é, como dizemos, um bom problema para se ter.

Além de contratar muito mais pessoas, precisamos descobrir como repetir nossos sucessos anteriores com novos produtos e serviços adjacentes. Ao mesmo tempo, precisamos aumentar o negócio principal o mais rápido possível.

No estágio de crescimento, tem-se, tipicamente, algo entre cerca de 25 e centenas de engenheiros, então há muito mais pessoas por perto para ajudar, mas os sinais de estresse organizacional estão em todo lugar.

As equipes de produto reclamam que não entendem a situação como um todo — não veem como o seu trabalho contribui para metas maiores e têm dificuldades com o significado de ser uma equipe autônoma e empoderada.

Apesar de ser um desafio extremamente difícil, é, como dizemos, um bom problema para se ter.

Vendas e marketing frequentemente reclamam que as estratégias de entrada no mercado que funcionaram para o primeiro produto não são apropriadas para alguns dos novos produtos no portfólio.

A infraestrutura da tecnologia que foi criada para atender às necessidades do produto inicial está frequentemente sobrecarregada e você começa a ouvir o termo "dívida técnica" de todo engenheiro com quem conversa.

Este estágio é também difícil para os líderes, porque os mecanismos e o estilo de liderança que funcionavam enquanto a empresa era uma jovem startup frequentemente falham ao escalar. Líderes são forçados a mudar suas funções e, em vários casos, seus comportamentos.

Mas a motivação para superar estes desafios é muito forte. A empresa está frequentemente na busca de uma abertura de capital ou talvez se tornando uma unidade de negócio maior de uma empresa existente. Além de que a possibilidade muito real de ter um impacto positivo e significativo no mundo pode ser muito motivador.

AMOSTRA

CAPÍTULO

5

Empresas Consolidadas: Inovação de Produto Consistente

AMOSTRA

Para as empresas que tiveram sucesso na escalabilidade e que querem criar um negócio duradouro, alguns dos desafios mais difíceis ainda estão por vir.

Fortes empresas de produtos tecnológicos sabem que precisam garantir uma consistente inovação de produtos. Isto significa criar constantemente um novo valor para seus clientes e para seu negócio. Não só ajustando e otimizando produtos existentes (referido como captura de valor), mas, ao contrário, desenvolvendo cada produto para alcançar o seu total potencial.

Contudo, várias grandes empresas consolidadas já embarcaram em uma lenta espiral da morte. Elas se dedicam totalmente a alavancar o valor e a marca que foi criada vários anos ou mesmo décadas antes. A morte de uma empresa consolidada raramente ocorre da noite para o dia e uma grande empresa pode ficar à deriva por vários anos. Mas, pode acreditar, a organização está afundando e o estágio final é praticamente certo.

Fortes empresas de produtos tecnológicos sabem que precisam garantir uma consistente inovação de produtos.

Não é intencional, é claro, mas uma vez que as empresas alcancem este tamanho — frequentemente se tornando uma empresa de capital aberto — existirá um enorme número de stakeholders por todo negócio trabalhando pesado para proteger o que a empresa criou. Infelizmente, isto frequentemente significa eliminar novas iniciativas ou empreendimentos que poderiam recriar o negócio (mas potencialmente colocar o negócio principal em risco), ou colocar tantos obstáculos para novas ideias que poucas pessoas se dispõem a ou conseguem colocar a empresa em uma nova direção.

É difícil não perceber os sintomas disso, começando com o moral baixo, a falta de inovação e o quão lento é o processo para novos produtos caírem nas mãos de clientes.

Quando a empresa era jovem, provavelmente tinha uma visão clara e persuasiva. Quando ela alcança o estágio de consolidação, entretanto, a empresa atinge amplamente essa visão original e agora as pessoas não têm certeza do que vem depois. Equipes de produto reclamam sobre a falta de visão, falta de empoderamento, o fato de que uma tomada de decisão demora muito e que o trabalho de produto está se transformando em design por comitê.

A liderança provavelmente também está frustrada com a falta de inovação das equipes de produto. Frequentemente, elas recorrem a aquisições ou a criações de "centros de inovação" separados para incubar novos negócios em um ambiente protegido. Porém, isto raramente resulta na inovação pela qual elas estão tão desesperadas.

E você ouvirá também muita conversa sobre como grandes empresas consolidadas, tais como Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google e Netflix conseguiram evitar este destino. A equipe de liderança da empresa se pergunta por que elas não podem fazer o mesmo. A verdade é que elas *poderiam* fazer o mesmo. Mas precisarão fazer algumas grandes mudanças. E é disso que este livro trata.

AMOSTRA

CAPÍTULO

6

As Causas Raízes de Iniciativas de Produtos Fracassados

AMOSTRA

Vamos começar explorando as causas do porquê tantas iniciativas de produto fracassam.

Vejo o mesmo modo básico de trabalhar na grande maioria das empresas, de todos os tamanhos, em toda esquina do mundo inteiro e noto que não chega nem perto de como as melhores empresas de fato trabalham.

Deixe-me avisar a você que esta discussão pode ser um pouco deprimente, especialmente se isso incomodar você. Então, se esse for o caso, pedirei que aguente aí comigo.

A Figura 6.1 descreve o processo que muitas empresas ainda usam para criar produtos. Eu tentarei não opinar ainda — deixe-me primeiro descrever o processo:

Como se pode ver, tudo começa com *ideias*. Na maioria das empresas, elas vêm de dentro (executivos e stakeholders chave ou donos de unidades de negócios) ou de fora (clientes atuais ou prospectos). De onde quer que as ideias se originem, existe sempre um monte de coisas nas diferentes partes do negócio que precisam ser feitas.

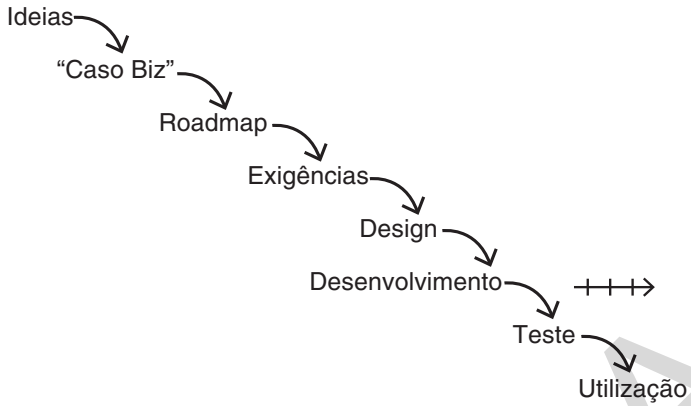


FIGURA 6.1 Causas de Fracassos das Iniciativas de Produtos

Bem, muitas empresas querem priorizar essas ideias em um *roadmap*, e elas fazem isso por duas razões principais. Primeiro, elas querem que nós trabalhemos no que é mais importante e, segundo, elas querem poder prever quando as coisas ficarão prontas.

Para realizar isso, existe geralmente alguma forma de *sessão de planejamento trimestral ou anual* em que os líderes consideram as ideias e negociam um roadmap do produto. Mas, a fim de priorizar, eles primeiro precisam de alguma forma de um *plano de negócio* para cada item.

Algumas empresas fazem casos de negócio formais e outras informais, mas de qualquer jeito isso se resume à necessidade de saber duas coisas sobre cada ideia: (1) Quanto dinheiro ou valor isso gerará? e (2) Quanto dinheiro ou tempo isso custará? Estas informações são então usadas para desenhar um roadmap, geralmente para o próximo trimestre, mas às vezes para um ano depois.

Neste ponto, a área de tecnologia e produto tem suas ordens operantes e tipicamente desenvolve os itens da prioridade mais alta para a mais baixa.

Uma vez que a ideia alcança o topo da lista, a primeira coisa a ser feita é o gerente de produto conversar com os stakeholders para detalhar a ideia e um conjunto de "requisitos".

AMOSTRA

Estes requisitos poderiam ser histórias de usuários ou alguma especificação funcional. O seu propósito é comunicar aos designers e engenheiros o que precisa ser desenvolvido.

Uma vez que os requisitos são coletados, a equipe (supondo que a empresa tenha tal equipe) de *design de experiência do usuário* é solicitada a conceber o design de interação, o design visual e, em casos de aparelhos físicos, o design industrial.

Finalmente, as especificações de design e exigências chegam até os *engenheiros*. É aqui que geralmente o Agile finalmente entra em cena.

De qualquer forma, os engenheiros tipicamente separarão o trabalho em um conjunto de *iterações* — chamadas "sprints" no Scrum. Então, talvez leve um a três sprints para desenvolver a ideia.

Com sorte, o *Quality Assurance [garantia de qualidade]* fará parte desses sprints, mas, caso não faça, a equipe de QA dará continuidade ao processo com alguns testes para ter certeza de que a nova ideia funciona como esperado e não introduz outros problemas (conhecidos como *regressões*).

Uma vez que temos a luz verde do QA, a nova ideia é finalmente *aplicada* para os clientes atuais.

Na maioria das empresas que eu conheci, grandes e pequenas, esta é a forma como essencialmente trabalham e vêm trabalhando há vários anos. Estas mesmas empresas, inclusive, consistentemente reclamam da *falta de inovação* e do longo período de tempo que leva para a ideia chegar até as mãos dos clientes.

Pode ser que você tenha percebido que, embora eu tenha mencionado Agile, e apesar de todo mundo hoje em dia afirmar ser Agile, o que acabei de descrever é um processo *cascata*. Justiça seja feita aos engenheiros, eles tipicamente seguem Agile ao máximo, dado o contexto de cascata mais abrangente.

Ok, portanto esse pode ser o jeito que muitas equipes fazem, mas por que essa é necessariamente a razão para tantos problemas? Vamos ligar os pontos agora, para que possamos claramente ver por que esta forma muito comum de trabalho é responsável por muitas iniciativas de produto fracassados.

AMOSTRA

Na lista a seguir, compartilho o que considero ser o top 10 dos maiores problemas com esta forma de trabalho. Tenha em mente que todos os 10 são *problemas muito sérios*, e qualquer um deles pode prejudicar uma equipe. Mas várias empresas têm mais de um ou mesmo todos estes problemas.

Apesar de todo mundo hoje em dia afirmar ser Agile, o que acabei de descrever é um processo cascata.

1. Vamos começar do topo — a *fonte de ideias*. Este modelo leva a produtos guiados por stakeholders e ofertas especiais guiadas por vendas. Há muito mais sobre esse tópico, mas, por ora, deixe-me dizer que essa não é a fonte de nossas melhores ideias de produto. Outra consequência desta abordagem é a falta de empoderamento de equipe. Neste modelo, elas apenas estão lá para implementar — elas são mercenárias.
2. Logo, vamos falar sobre a falha fatal nestes *planos de negócios*. Para ser claro, eu pessoalmente sou a favor de fazer planos de negócios, pelo menos para ideias que precisam de um investimento maior. Mas a forma como muitas empresas os fazem neste estágio para criar um roadmap priorizado é realmente ridículo e eis o porquê. Lembra-se daquelas duas entradas principais para cada plano de negócio? Quanto dinheiro você fará e quanto isso custará? Bem, a verdade nua e crua é que, neste estágio, nós não temos nenhuma pista sobre nada disso. *Não tem como saber.*

   Não dá pra saber quanto dinheiro faremos porque isso depende inteiramente de quão boa a solução acaba sendo. Se a equipe fizer um excelente trabalho, pode ser que seja radicalmente bem-sucedida e literalmente mude o curso da empresa. A verdade, no entanto, é que várias ideias de produto acabam gerando absolutamente nada. E isso não é um exagero por efeito. Literalmente *nada* (nós sabemos disto por causa de testes A/B).

   Em qualquer caso, uma das lições mais críticas no produto é *saber o que não podemos saber* e simplesmente não tem como saber quanto dinheiro ganharemos neste estágio.

AMOSTRA

Do mesmo modo, não temos ideia do quanto custará para ser desenvolvido. Sem saber a solução real, é extremamente difícil que a engenharia preveja. Muitos engenheiros experientes recusarão até mesmo a dar uma estimativa neste estágio, mas alguns são forçados ao antigo compromisso de estimativa PMG — a gente só quer saber se é "pequeno, médio, grande ou extragrande".

A primeira verdade é que, no mínimo, metade das nossas ideias simplesmente não darão certo.

Mas empresas realmente querem os roadmaps priorizados, e para se obter um, elas precisam de um algum tipo de sistema para avaliar as ideias. Então as pessoas brincam com o jogo do plano de negócio.

3. Um problema ainda maior é o que vem a seguir, que é quando empresas ficam muito animadas com seus *roadmaps de produto*. Eu vi incontáveis roadmaps ao longo dos anos e a grande maioria deles são essencialmente listas priorizadas de funcionalidades e projetos. O marketing precisa desta funcionalidades para uma campanha. O departamento de vendas precisa desta funcionalidades para um novo cliente. Alguém quer uma integração PayPal. Você entendeu a ideia.

Mas eis o problema — talvez o maior de todos. Isso é o que chamo de *duas verdades inconvenientes sobre produtos*.

A primeira verdade é que, no mínimo, *metade das nossas ideias simplesmente não darão certo*. O mais comum é que os clientes não fiquem tão animados com esta ideia quanto nós. Então, eles escolhem não usá-la. Às vezes, eles querem usá-la e a testam, mas o produto é tão complicado que é simplesmente mais aborrecimento do que utilidade, então os usuários novamente escolhem não usá-la. Às vezes, o problema é que os clientes a adorariam, mas parece ser muito mais complexo o desenvolvimento dela do que pensávamos, e decidimos que simplesmente não podemos arcar com o tempo e dinheiro necessários para entregá-la.

AMOSTRA