# Suplemento de estudo para o CPM-F

Um suplemento de estudo para o CPM-F, organizado pelos sete domínios do CPM-F, com cada seção construída a partir das seções do guia CPM-E mapeadas para esse domínio e abordando o que o titular do CPM-F comprova.

## Domínio 1: Distinguir a responsabilidade pelo produto da responsabilidade por projetos e pela gestão

A gestão de produtos é a responsabilidade por um produto: o que ele promete, quanto cobra e o que deliberadamente se recusa a fazer. O Domínio 1 do CPM-F trata da capacidade do titular de distinguir essa responsabilidade da gestão de projetos e de um cargo de gestão. A distinção central é o escopo da decisão, não a presença da palavra gerente em um cargo. O guia CPM-E, na seção 1.2, estabelece explicitamente os limites do produto. Ser responsável por um produto não é ser responsável por liderar uma área ou gerenciar um portfólio.

O titular deve reconhecer que uma decisão de produto diz respeito ao que o produto faz dentro dos seus limites. Distribuir orçamento entre o produto A e o produto B é uma decisão de portfólio. Decidir o que o produto A faz com o orçamento que recebe é uma decisão de produto. Essas decisões podem afetar o mesmo produto, mas não pertencem ao mesmo escopo de responsabilidade. Esse limite impede que a responsabilidade por um produto seja confundida com autoridade sobre uma área ou sobre produtos concorrentes. Consulte o manual CPM-E, seção 1.2, A unidade de responsabilidade é um produto .

A distinção em relação à gestão de projetos deve ser feita pelo julgamento de produto envolvido, e não apenas pela entrega. Na estrutura fornecida, um prazo e a capacidade disponível são restrições de uma decisão de produto. Por si só, não estabelecem qual alternativa deve ser escolhida. Uma decisão de produto também precisa de um objetivo declarado, alternativas reais, uma escolha e uma recusa explícitas, além de um critério de revisão. Identificar quando o trabalho pode ser entregue, portanto, não é suficiente para explicar por que esse trabalho deve ser selecionado para o produto.

A distinção em relação a um papel mais amplo de gestão é igualmente concreta. A responsabilidade pelo produto descrita aqui não inclui decidir a distribuição entre produtos nem liderar uma área. Ela inclui escolher dentro dos recursos alocados ao produto. O titular deve manter esses limites visíveis ao analisar uma situação. Uma questão sobre distribuir recursos entre produtos não deve ser tratada como se fosse apenas uma escolha de escopo dentro de um produto. Da mesma forma, uma escolha sobre o que um produto faz com seus recursos não deve ser confundida com alocação de portfólio.

A seção 3.1, A anatomia de uma decisão de produto , fornece a estrutura para reconhecer esse trabalho. Uma decisão relevante tem seis partes: a pergunta, o objetivo, as alternativas, a restrição, a escolha e a recusa, e o critério de revisão. A pergunta deve admitir uma resposta. O objetivo fornece a base para comparação. As alternativas devem ser opções reais. As restrições eliminam opções que não podem ser adotadas. A decisão registra tanto o que é escolhido quanto o que é excluído. O critério de revisão estabelece o que justificaria uma reconsideração.

O objetivo de negócio dá direção à escolha de produto. A seção 4.3 descreve uma tradução da linguagem de resultados para a linguagem de escopo. O trabalho de produto identifica o indicador afetado pelo objetivo, identifica alavancas de produto que atuam nesse indicador, estima seus efeitos e compara esses efeitos com a capacidade. Esse é mais um teste de compreensão do papel: o titular

deve distinguir a seleção de trabalho por servir ao objetivo declarado da seleção de trabalho apenas porque foi solicitado.

A responsabilidade pelo produto também inclui as consequências de uma escolha após a entrega. Uma funcionalidade entregue gera manutenção, suporte, documentação e complexidade de interface. Esses custos operacionais fazem parte da decisão. A justificativa da escolha também deve ser registrada, para que mais tarde seja possível distingui-la de uma decisão cuja base deixou de ser válida. Isso faz do julgamento de produto mais do que uma declaração de que algo será entregue. Ele inclui por que a escolha se justifica e qual custo contínuo ela gera.

Responsabilidade não significa tomar pessoalmente todas as decisões. A seção 3.6, O que fazer quando a decisão não é sua , afirma que preparar uma decisão para outra pessoa faz parte do trabalho. O gerente de produto fornece a pergunta por escrito, alternativas reais, restrições relevantes e informações que só o produto possui. A decisão permanece com seu responsável. Esse é o limite central de autoridade: contribuir com conhecimento de produto não transfere o direito de decidir.

O guia ilustra esse limite com um requisito de segurança. O gerente de produto não rejeitou o requisito nem o implementou sem levantar suas consequências. Ele forneceu a estimativa do efeito sobre o uso e mecanismos alternativos. A decisão permaneceu com a área de segurança. Os registros de decisão apoiam essa disciplina, mas não autorizam alguém a decidir no lugar de outra pessoa. [S3, S6]

Para a preparação, use o manual CPM-F junto com a leitura solicitada do CPM-E: seções 1.2, 3.1, 3.2, Quem decide o quê , e 3.6. Os trechos fornecidos aqui sustentam os limites explicados acima por meio das seções 1.2, 3.1 e 3.6. Mantenha três perguntas visíveis: esta é uma decisão dentro de um produto? Que objetivo e alternativas fazem dela uma escolha de produto? O gerente de produto decide ou prepara a decisão para seu responsável? O guia de preparação para o CPM-F é uma referência interna adicional de preparação. [S1, S5, S6]

## Domínio 2: Identificar usuários, clientes, partes interessadas, personas e públicos-alvo

Usuário é quem executa a tarefa no produto. Comprador é quem assina o contrato e responde pelo orçamento. Operador é quem sustenta o produto por meio de suporte, implantação ou administração. Essas são as definições explícitas de papéis na seção 7.2 do CPM-E, Conceitos centrais . Elas fornecem um ponto de partida para este domínio do CPM-F: identificar as pessoas envolvidas antes de tratar suas solicitações como intercambiáveis. As fontes fornecidas não definem persona nem público-alvo. Portanto, sustentam as distinções abaixo, mas não uma definição completa de todos os termos citados no domínio. Leia o material relacionado no manual CPM-E.

O usuário é identificado pela tarefa que executa, não pela responsabilidade pelo contrato. A seção 7.2 afirma que os usuários geralmente querem menos etapas e menos espera. Ela também define contexto de uso como as condições físicas e temporais em que a tarefa acontece. Isso inclui o ambiente, o dispositivo, o tempo disponível e as interrupções. Identificar um usuário, portanto, envolve mais do que nomear uma pessoa ou um departamento. A descrição relevante conecta a pessoa à tarefa e às suas condições. O verbete de usuário no glossário é uma referência interna para esse termo. A fonte também estabelece por que a solicitação do usuário deve permanecer distinta da solicitação do comprador: executar a tarefa e responder pelo orçamento são responsabilidades diferentes.

O comprador é identificado pela responsabilidade contratual e orçamentária. A seção 7.2 afirma que os compradores geralmente querem controle, previsibilidade e comprovação de conformidade. Essas preocupações não são apresentadas como substitutas das preocupações do usuário. A seção 7.1 descreve a dificuldade diretamente: o usuário pode querer uma coisa enquanto quem assina o contrato

quer outra, com um compromisso comercial acrescentando mais uma demanda. A distinção é útil ao interpretar uma solicitação. Um requisito expresso por quem assina o contrato não deve ser atribuído automaticamente a todos que executam a tarefa. Da mesma forma, a preferência de um usuário não estabelece o que o comprador precisa para cumprir responsabilidades contratuais ou orçamentárias.

O operador sustenta o produto. As fontes citam suporte, implantação e administração como exemplos desse papel. Identificar o operador torna visíveis as consequências de uma escolha de produto, além da compra e do uso. O CPM-E descreve comprador, usuário e operador como três partes com interesses legítimos. Seu método de arbitragem exige nomear o que cada parte quer e o que cada uma perde nas alternativas. Esse é o tratamento das partes interessadas sustentado por esses trechos: explicitar as partes afetadas e seus interesses conflitantes. Os trechos não fornecem uma definição separada e abrangente de parte interessada. Eles mostram por que uma decisão não pode ser compreendida apenas pela solicitação da pessoa que compra ou usa o produto.

A identificação do cliente também deve considerar o uso interno e externo. O glossário fornecido define cliente interno como uma área da organização que usa o produto para atender ao cliente externo. A seção 14.3 descreve um produto usado tanto por quem o compra quanto pela operação da própria organização. As solicitações desses grupos competem pela mesma capacidade. A distinção importa porque os ganhos podem ser diferentes: acelerar o trabalho melhora a vazão, mantendo a demanda, enquanto eliminar trabalho reduz a demanda de forma permanente. O verbete de cliente interno no glossário fornece uma referência relevante. As fontes sustentam a identificação dessa relação, em vez de pressupor que toda solicitação de cliente vem de fora da organização.

Um perfil de cliente é uma descrição de um grupo pelo comportamento observado em relação a uma tarefa. Sua finalidade é apoiar decisões, não ilustrar. Essa é a definição explícita na seção 7.2 e no glossário. A referência de estudo indicada, seção 7.3, Um perfil de cliente usado para decidir , deve ser lida nesse contexto. No entanto, seu texto completo não foi fornecido aqui. A distinção sustentada é, portanto, precisa: um perfil de cliente deve descrever comportamento observado e servir a uma decisão. Os trechos fornecidos não estabelecem se persona equivale a perfil de cliente, nem como público-alvo difere de ambos. Essas definições não devem ser inferidas de uma referência compartilhada a um grupo. Consulte o verbete de perfil de cliente no glossário.

A arbitragem torna útil a identificação dos papéis. O método fornecido orienta nomear o que comprador, usuário e operador querem e, depois, identificar o que cada um perde nas alternativas. Em seguida, propõe uma solução que restrinja um requisito ao contexto em que ele foi solicitado. O custo permanente de manter essa restrição deve ser estimado. A decisão deve então ser registrada e comunicada às três partes. Esse método sustenta a referência de estudo à seção 7.5, Arbitragem entre comprador, usuário e operador , sem fornecer o texto completo dessa seção. Também dá uma finalidade concreta às distinções: identificar papéis permite comparar explicitamente interesses, consequências e custos contínuos.

Para este domínio, a base sustentada é uma separação clara entre execução da tarefa, responsabilidade pela compra, responsabilidade operacional e uso pelo cliente interno. O material fornecido também estabelece a finalidade decisória de um perfil de cliente. Ele não fundamenta integralmente a cobertura solicitada de persona e público-alvo, de modo que esses termos exigem fontes adicionais antes que suas definições ou usos possam ser apresentados aqui. Use o manual CPM-F como referência de estudo de nível fundamental, junto com as seções especificadas do CPM-E. A principal lição sustentada por esses trechos é direta: identifique de quem são a tarefa, a responsabilidade, a solicitação e as consequências antes de comparar alternativas.

## Domínio 3: Classificar concorrentes pelo uso do cliente

A classificação de concorrentes é a avaliação de uma oferta em relação ao uso que um cliente efetivamente faz de um produto. Neste domínio do CPM-F, o titular comprova que consegue classificar um concorrente como direto, indireto, substituto ou potencial a partir de um caso descrito. A distinção determinante é o uso do cliente, não a origem do concorrente nem o tamanho de seu catálogo de funcionalidades. O guia CPM-E define rivalidade direta como a cobertura integral do uso efetivo do cliente. Define rivalidade indireta como cobertura parcial ou cobertura para outro público. Um substituto atende à mesma necessidade por outro caminho. Essas definições fornecem a base para ler as evidências de um caso. [S15, S17]

A rivalidade direta existe quando uma oferta cobre integralmente o uso que um cliente faz do produto. Cobertura integral não significa que ambos os produtos tenham funcionalidades idênticas. Um concorrente pode não ter certas funcionalidades e ainda assim cobrir tudo o que o cliente em questão usa. Seu público original também não determina a classificação. Uma oferta que começou atendendo organizações menores pode se tornar uma rival direta em outro segmento quando cobre o uso efetivo desse segmento. A pergunta relevante é, portanto, específica: essa oferta cobre o uso descrito para esses clientes? Consulte a definição de rivalidade direta. [S15, S17]

A rivalidade indireta existe quando uma oferta cobre apenas parte do uso do cliente ou atende ao mesmo uso para outro público. O guia CPM-E afirma que essa oferta só ameaça se um desses limites cair. Um caso deve, portanto, ser lido tanto pela cobertura quanto pelo público. A posição anterior de uma oferta não basta para preservar uma classificação indireta depois que as evidências mudam. Se agora ela cobre integralmente o uso dos clientes em análise, a base para chamá-la de indireta deixa de existir. A definição de rivalidade indireta explicita esse limite. [S17, S18]

Um substituto atende à mesma necessidade por outro caminho. A alternativa não precisa ser outro produto. O guia inclui o trabalho feito manualmente e a decisão de continuar como está. Seu mapa de rivais não declarados também inclui processos manuais, planilhas, terceirização e não fazer nada. Isso importa quando um caso descreve como o cliente resolve o problema, em vez de nomear um fornecedor concorrente. A ausência de um produto nomeado não elimina a alternativa da análise. A classificação deve seguir o caminho usado para atender à necessidade. Consulte substituto. [S15, S17]

Potencial é uma das quatro classificações na matriz de rivalidade do guia. O material fornecido não apresenta uma definição separada no glossário. No entanto, estabelece um limite importante para seu uso: um concorrente não deve ser tratado como meramente potencial quando o caso já demonstra cobertura integral do uso efetivo do cliente. No caso das clínicas apresentado no guia, classificar a oferta como potencial teria adiado a resposta até a primeira perda de cliente. A classificação aceita foi rivalidade direta. Para este domínio, a lição sustentada é evitar usar um rótulo de ameaça futura para desconsiderar evidências de um rival direto presente. [S15, S18]

A matriz de rivalidade de quatro faces fornece uma forma estruturada de examinar o caso. Ela registra uso coberto, público atendido, caminho usado para resolver o problema e preço relativo. A classificação vem da combinação desses elementos, não da origem da oferta. Leia o caso à luz dessas colunas antes de selecionar uma categoria. Identifique o que o cliente usa. Identifique quem a oferta concorrente atende. Verifique se ela atende à necessidade por outro caminho. Mantenha o preço relativo como parte da comparação, sem permitir que ele substitua as evidências sobre o uso. O modelo do guia demonstra que a cobertura do uso pode reverter uma classificação inicial baseada na origem.

O caso das clínicas mostra a distinção na prática. Um sistema de gestão de clínicas enfrentava uma oferta que antes atendia clínicas pequenas e havia lançado um plano para as de médio porte. O plano concorrente custava muito menos e não tinha três funcionalidades centrais. Seis clientes de médio

porte o citaram na renovação. Todos renovaram, mas nenhum usava as três funcionalidades ausentes. O guia rejeita a classificação pelo catálogo e exige verificar primeiro o uso real. Em seguida, classifica a oferta como rivalidade direta no segmento de médio porte. Nem as funcionalidades ausentes nem a ausência de perdas de clientes justificavam chamá-la de indireta ou potencial.

Para aprofundar o estudo, use o guia CPM-E, seção 5.3, Classificar a rivalidade pelo uso do cliente . Leia-a junto com a seção 5.4, Recortar segmentos pela variação de comportamento . Um segmento agrupa pessoas que se comportam de forma semelhante na decisão em questão. Um agrupamento que não separa comportamentos é apenas um rótulo. Essa distinção mantém a classificação vinculada aos clientes descritos. No caso das clínicas, a conclusão de rivalidade direta se aplica ao segmento de médio porte cujo uso efetivo foi examinado. O resumo de verificação do guia reforça os dois princípios: comportamento acima da declaração e reconhecimento de que o agregado esconde diferenças. [S14, S17, S18]

O mesmo guia conecta essa leitura à seção 5.6, Estimar por comparação com ofertas análogas , e à seção 5.7, Dimensionar o mercado total, alcançável e alvo . São conceitos relacionados, não substitutos da classificação de rivalidade. Ofertas análogas fornecem uma base de estimativa quando não há histórico próprio. O modelo alinha ofertas comparáveis pelo tempo de mercado e ajusta por preço e alcance comercial, produzindo uma faixa. As camadas de mercado distinguem o mercado total, a parcela que a operação atual consegue atender e o alvo imediato, com restrições separando as camadas. Juntas, essas seções mantêm explícitas as comparações e os limites de mercado. Para o Domínio 3, a comprovação central permanece mais restrita: escolher a categoria de rivalidade sustentada pelo uso do cliente descrito, e não pela origem, pelo catálogo ou por uma perda futura presumida. [S13, S15, S16]

## Domínio 4: Reconhecer as etapas do desenvolvimento de clientes e seus resultados

O requisito declarado para o Domínio 4 é reconhecer as quatro etapas do modelo de desenvolvimento de clientes e o que cada etapa produz. As fontes numeradas fornecidas não nomeiam essas etapas nem definem seus resultados. Portanto, não podem sustentar uma descrição completa deste domínio etapa por etapa. O material abaixo explica as práticas relacionadas ao uso de evidências que as fontes sustentam. Ele não deve ser lido como substituto da definição ausente do modelo.

Um teste de tese de produto é uma declaração estruturada com quatro campos: quem, o que muda, o que se espera observar e até quando. O prazo torna a tese verificável. Quando o teste é reaplicado nesse prazo, ele produz uma de três leituras: confirmada, refutada ou parâmetro insuficiente. Esses são resultados do teste de tese, não nomes nem resultados das etapas de desenvolvimento de clientes. A distinção importa ao preparar uma explicação do domínio. Consulte o verbete de tese de produto no glossário para o termo relacionado. O apoio fornecido é S22.

Para a leitura solicitada da seção 4.5, Construir e testar a tese de produto, o trecho de apoio disponível é o teste de tese de produto em S22. Seu exemplo trata de uma tese segundo a qual reduzir o tempo de implantação destravaria a contratação. Depois que o tempo de implantação foi reduzido, a objeção expressa nas negociações mudou de tempo para confiança. O modelo classificou o resultado como refutado, e não como parâmetro insuficiente. A distinção útil é entre registrar uma mudança pretendida e verificar se a consequência esperada de fato apareceu. S22 sustenta essa distinção, mas não identifica uma etapa de desenvolvimento de clientes.

Um método de verificação da proposta de valor confere a cadeia do motivo de compra com evidências de uso real. A seção 12.5 orienta escrever essa cadeia em quatro elos, buscar evidências de uso para

cada elo e marcar o mais fraco. O próximo passo é verificar se essa fraqueza explica o comportamento observado na renovação. A decisão resultante é entre recuperar o elo e mudar a posição do produto. Essas são as atividades e a decisão declaradas do método, conforme descritas em S19. Os quatro elos não devem ser confundidos com as quatro etapas solicitadas para este domínio.

O roteiro de verificação correspondente explicita o registro das evidências. Ele contém os quatro elos da cadeia, as evidências de uso que sustentam cada elo e a data em que cada um foi verificado. Um elo sem evidência recente é identificado como candidato natural para explicar uma queda na renovação. Esse instrumento, descrito em S21, complementa o método da seção 12.5. Para a seção 6.3 solicitada, Formular e verificar a proposta de valor, os trechos fornecidos sustentam a verificação por meio de S19 e S21, mas não reproduzem o tratamento completo dessa seção. O manual CPM-E é o destino interno de leitura relevante.

Evidências declaradas e observadas são fontes distintas: o que os clientes dizem e o que os clientes fazem. A seção 7.7 apresenta a regra de ponderação como a declaração indica, o comportamento decide . Também alerta contra tratar ponderação como exclusividade. Uma funcionalidade usada por poucas contas ainda pode importar para contas que representam uma parcela relevante da receita dentro de um segmento. Por outro lado, o baixo uso pode resultar de uma implantação ruim, e não da ausência de necessidade. A fonte orienta cruzar as contas que relatam uma preocupação com as que usam a funcionalidade antes de escolher uma explicação. Essa descrição é sustentada por S24.

A matriz de declarado versus observado fornece uma estrutura de análise relacionada. Seus dois eixos são o que os clientes dizem e o que fazem. Os quadrantes em que há divergência exigem um cruzamento específico antes de uma conclusão. S20 descreve esse instrumento, enquanto S24 explica por que a divergência pode ser informação, e não erro. Juntas, sustentam a interpretação cuidadosa das evidências dos clientes. Não estabelecem os nomes, a sequência nem os resultados das etapas de desenvolvimento de clientes.

Use essas leituras como material de apoio, não como uma reconstrução do modelo sem sustentação. Os trechos fornecidos estabelecem um teste de tese verificável, um método para conferir a proposta de valor, um roteiro datado de evidências e uma forma de comparar declarações com comportamento. Uma fonte que defina explicitamente as quatro etapas de desenvolvimento de clientes e seus respectivos resultados ainda é necessária para completar a explicação solicitada do Domínio 4. O manual CPM-F é o destino interno adequado para a leitura de nível fundamental.

## Domínio 5: Distinguir experimentos de produto pela finalidade

O Domínio 5 trata da distinção entre produto mínimo viável, protótipo de baixa fidelidade, teste alfa, teste beta e teste A/B. A competência solicitada é distingui-los pela finalidade. Os trechos do CPM-E fornecidos apoiam a preparação sobre escopo mínimo, restrições de lançamento e critérios de sucesso. Eles não definem esses cinco termos nem fornecem a passagem sobre a verificação interna e externa. Portanto, esta seção explica os princípios de decisão sustentados sem apresentá-los como definições das cinco abordagens. O manual CPM-F é a referência interna relevante para conferir a terminologia de nível fundamental.

Escopo mínimo é o escopo selecionado para responder a uma pergunta. O material fornecido explicita essa relação por meio do triângulo de escopo, pergunta e prazo. A pergunta fica no centro. Escopo disponível, prazo e capacidade formam os vértices. A finalidade é cortar escopo sem perder o que responde à pergunta. Essa é a conexão sustentada com a seção 6.5 do CPM-E, Escopo mínimo a serviço de uma pergunta , embora a própria seção não esteja incluída nos trechos. O resumo do domínio também identifica a definição de escopo mínimo a serviço de uma pergunta como uma capacidade do domínio de valor. A preparação deve, portanto, se concentrar na pergunta que precisa

continuar respondível, em vez de tratar uma entrega menor como evidência suficiente de uma boa definição de escopo. [S29, S30]

O exemplo nos modelos de valor mostra como esse princípio muda uma decisão de escopo. Uma redução no tempo disponível preservou o fluxo pelo qual o produto cobrava e removeu o painel de administração. A distinção importante é a razão para manter ou remover trabalho. O fluxo mantido servia à pergunta no centro da decisão. O exemplo sustenta a redução de escopo orientada pela pergunta. Ele não estabelece uma definição de produto mínimo viável, nem quando um protótipo ou um teste específico deve ser usado. O verbete de escopo mínimo no glossário oferece um caminho interno para revisar esse conceito junto com o guia.

Definir o escopo de um lançamento sob restrições é uma decisão separada. A seção 8.5 do CPM-E afirma que, quando prazo e capacidade não mudam, o escopo é a variável. Ela ordena os cortes pelo custo de romper diferentes compromissos. Falhas que afetam uma base ativa têm custo imediato e visível. Promessas públicas têm custo de credibilidade. Solicitações internas são as mais negociáveis dessas categorias. Esse princípio acrescenta uma restrição de compromisso às decisões de escopo. A pergunta que um lançamento deve responder importa, mas os compromissos afetados pela remoção de trabalho também importam. Um lançamento reduzido não deve ser descrito apenas pelo que permanece. A retirada de trabalho anteriormente esperado também exige atenção.

O aviso prévio distingue um corte anunciado de uma falha de entrega na passagem fornecida sobre escopo de lançamento. Um item retirado com aviso é um corte. Um item esperado que simplesmente não aparece é uma falha de entrega. Na preparação, mantenha essa distinção separada dos nomes dos experimentos de produto. A passagem explica como gerenciar uma redução de escopo com prazo e capacidade fixos. Ela não classifica esse lançamento como produto mínimo viável, teste alfa ou teste beta. Leia a seção 8.5 no manual CPM-E para a conexão solicitada entre escopo, restrições e compromissos.

Um critério de sucesso especifica o limiar, o prazo e a consequência antes da avaliação do resultado. O resumo de práticas fornecido nomeia esses elementos em Definir o critério de sucesso antes . Outro trecho descreve um novo módulo avaliado com os mesmos indicadores de linhas de produto consolidadas. Sem um critério de sucesso acordado, a discussão do resultado se tornou uma negociação de interpretação. Essas passagens sustentam a conexão de preparação com a seção 9.7 do CPM-E. Elas estabelecem por que a base para julgar um resultado deve precedê-lo. Não fornecem a definição nem os requisitos operacionais de um teste A/B. O verbete de critério de sucesso no glossário é um caminho interno adicional de leitura. [S26, S27, S30]

O requisito de leitura restante é a seção 10.6 do CPM-E, A transição entre a verificação interna e externa . Essa passagem não está presente nas fontes fornecidas. Uma explicação da distinção entre alfa e beta fundamentada nas fontes, portanto, permanece incompleta. A mesma limitação se aplica às definições de protótipo de baixa fidelidade e teste A/B por finalidade e à distinção precisa entre escopo mínimo e produto mínimo viável. O resultado de preparação sustentado aqui é mais restrito: preservar a pergunta ao reduzir o escopo, considerar os compromissos ao cortar um lançamento e estabelecer o critério de sucesso antes de interpretar os resultados. Use as seções indicadas do manual para completar a distinção entre as cinco abordagens, em vez de inferir definições a partir desses princípios próximos. [S25, S26, S29, S30]

## Domínio 6: Clareza das histórias de usuário e os conceitos de entrega por trás do trabalho iterativo e incremental

O Domínio 6 trata de identificar os elementos de uma história de usuário e as características de uma

abordagem iterativa e incremental. As referências do CPM-E fornecidas sustentam os conceitos de entrega usados para examinar esse trabalho: uma fila de produto ordenada, um critério de ordenação declarado, capacidade observada, condições explícitas de conclusão e controle do trabalho em andamento. Elas não fornecem um modelo de história de usuário nem definições explícitas de desenvolvimento iterativo e incremental. Portanto, esses detalhes não devem ser inferidos desses trechos. Use o manual CPM-F como referência para a qualificação de nível fundamental. A discussão aqui permanece dentro dos conceitos documentados nas fontes do CPM-E fornecidas.

Uma fila de produto é a lista ordenada de itens aceitos como candidatos à execução. Ela tem uma única ordem e uma pessoa responsável por essa ordem. A seção 8.2, Conceitos centrais, estabelece essa definição. O glossário também distingue um backlog de qualquer lista geral de coisas a fazer: neste trabalho, ele é uma fila única ordenada, com um responsável e um critério publicado. Para a preparação, mantenha a distinção precisa. A inclusão na fila identifica um item como candidato à execução. Sua posição deve ser explicada pela regra de ordenação. Leia esses conceitos junto com o manual CPM-E, especialmente a seção 8.2.

Um critério de ordenação é uma regra declarada que explica por que um item está acima de outro. Esse é o conceito central a acompanhar na seção 8.3, Ordenar a fila com um critério declarado. A fonte afirma que, sem a regra, a ordem se torna opinião e é contestada a cada ciclo. Também define priorização como ordenar por um critério declarado, nomeando o item deslocado. Uma pergunta útil de leitura, portanto, não é apenas qual item vem primeiro. Pergunte qual regra explica sua posição e qual item desceu como resultado. O verbete de critério de ordenação no glossário é uma referência interna adicional para esse termo.

Um critério de aceitação é uma condição verificável específica de um item. Sua finalidade é resolver ambiguidades na redação desse item. Isso fornece uma forma sustentada pelas fontes de examinar se um item está suficientemente claro antes da execução, sem tratar os trechos fornecidos como uma descrição completa da estrutura de histórias de usuário. A seção 8.6, Definição de pronto e critério de aceitação, é a seção relevante do guia. As perguntas de verificação questionam se itens ambíguos recebem um critério de aceitação antes de começar. Na preparação, distinga uma declaração que deixa a interpretação em aberto de uma condição que pode ser conferida. Consulte o verbete de critério de aceitação no glossário para o termo vinculado.

Uma definição de pronto é o conjunto de condições que separa o que foi entregue do que não foi entregue. Essas condições são acordadas antes do início e se aplicam a todos os itens. Um critério de aceitação, por outro lado, é específico de um item. A distinção importa ao decidir se a redação de um item individual é clara e se o trabalho atende às condições acordadas para a entrega. Nenhum conceito substitui o outro. O resumo de verificação do domínio identifica um item ambíguo entrando em execução sem critério como sinal de ausência da prática. Revise a seção 8.6 com essa distinção em mente, apoiando-se no verbete de definição de pronto no glossário.

Capacidade é a quantidade de trabalho que uma equipe conclui por período, medida por observação, não por intenção. Trabalho em andamento é o número de itens iniciados e não concluídos ao mesmo tempo. Tempo de conclusão é o intervalo entre a entrada de um item em execução e sua disponibilização para quem o solicitou. Essas definições devem ser consideradas em conjunto ao ler a seção 8.8, Controlar o trabalho em andamento. A fonte situa o efeito do excesso de trabalho em andamento no tempo de conclusão. Seu resumo de verificação identifica o aumento do tempo de conclusão que ninguém percebe como um sinal de alerta. Iniciar trabalho e concluir trabalho devem, portanto, permanecer distintos em qualquer leitura do material fornecido.

Use as quatro seções do guia como um percurso conectado de preparação. Comece pela seção 8.2

para estabelecer o vocabulário. Continue na seção 8.3 para examinar como a ordem da fila se justifica. Leia a seção 8.6 para separar as condições de aceitação específicas de um item das condições que se aplicam ao trabalho entregue em geral. Termine na seção 8.8 para examinar o trabalho iniciado, mas não concluído, e sua relação com o tempo de conclusão. As perguntas de verificação fornecidas reforçam esse percurso: procure uma fila única, uma pessoa responsável, um critério de ordenação publicado, uma definição de pronto acordada e critérios de aceitação para itens ambíguos antes da execução. Esses são os conceitos de entrega documentados relevantes para este domínio. Eles não devem ser apresentados como substitutos de uma definição fundamentada dos elementos de histórias de usuário ou do desenvolvimento iterativo e incremental.

## Domínio 7: Reconhecer as etapas do ciclo de vida do produto por sinais de mercado

O Domínio 7 do CPM-F trata de reconhecer as etapas do ciclo de vida do produto pelos sinais de mercado que as caracterizam. O titular comprova que um julgamento sobre a etapa se apoia em evidências observáveis, e não simplesmente na idade do produto. Essa distinção é central no guia CPM-E: seu resumo de verificação identifica a justificativa pela idade como sinal de ausência do reconhecimento da etapa. O foco de nível fundamental aqui é o reconhecimento. O domínio mais amplo de ciclo de vida do CPM-E também aborda autoridade decisória, rastreabilidade e retirada. Essas responsabilidades fornecem contexto, mas não devem substituir a capacidade específica descrita para este domínio: identificar a etapa por sinais observáveis. [S39, S40, S41]

O ponto de partida é a seção 10.3, Identificar a etapa por sinal observável , no guia CPM-E. Um diagnóstico de etapa deve tornar as evidências visíveis. O instrumento de análise do guia registra os sinais observáveis, seus valores atuais, seus valores no período anterior, a etapa resultante e o critério de decisão decorrente. Repetir esse diagnóstico a cada período cria uma série que pode antecipar uma mudança de etapa. Para a preparação, a distinção importante é entre nomear uma etapa e sustentar esse nome. Um rótulo sozinho não mostra quais observações de mercado o justificam nem se essas observações mudaram. [S40, S42]

Um mercado maduro competindo por preço fornece um exemplo concreto. O guia CPM-E descreve várias ofertas com propostas equivalentes, queda do preço médio, crescimento lento da base de clientes e aumento do custo de aquisição. Esses sinais formam as evidências para o diagnóstico. O guia então explica a implicação: cada unidade adicional de volume fica mais cara, e a alavanca útil se desloca da aquisição para a retenção, a composição da oferta e a disciplina de preços. A capacidade relevante é reconhecer esse padrão e conectá-lo à etapa, em vez de tratar cada observação como um problema isolado.

O mesmo exemplo mostra por que reconhecer a etapa importa. O erro induzido é interpretar a pressão como ruído temporário e responder com mais investimento na alavanca que ficou mais cara. Uma interpretação sustentada, portanto, precisa de mais do que uma declaração de que crescer é difícil. Ela deve identificar a combinação de ofertas equivalentes, pressão sobre preços, crescimento lento da base e aumento do custo de aquisição. Também deve distinguir essa combinação observada de uma afirmação sem sustentação de que as condições logo voltarão ao normal. As evidências de mercado, e não a explicação preferida, devem sustentar o julgamento sobre a etapa.

A seção 10.4, Ler indicadores antecedentes , acrescenta um segundo requisito. O capítulo de ciclo de vida orienta perceber que a etapa mudou antes que a receita anuncie isso. Seu resumo de verificação identifica a dependência da receita como única evidência de saúde como sinal de ausência dessa prática. A receita, portanto, não deve ser a única base para o julgamento. A preparação deve conectar o tema dos indicadores antecedentes ao alerta explícito do guia: o agregado pode esconder o que

importa. O titular deve ser capaz de explicar por que as evidências apresentadas são insuficientes quando a receita é o único apoio oferecido para uma afirmação sobre a saúde do produto. [S40, S41]

A seção 9.3, Escolher o indicador pela decisão que ele informa , conecta a medição a essa interpretação. A cadeia de decisão e indicador do guia começa pela decisão, depois identifica o indicador que a informa e o valor em que a decisão muda. Um indicador sem esse último campo sai do painel. Aplicada ao reconhecimento da etapa, a pergunta de preparação é direta: que decisão mudaria se esse sinal mudasse? A ficha de indicador do guia explicita essa relação ao registrar o cálculo, a origem dos dados, a decisão informada, o valor de mudança e a pessoa responsável. Esses campos mantêm a observação conectada ao uso pretendido. [S38, S42]

A seção 9.4, Distinguir um indicador de vaidade de um indicador de resultado , ajuda a avaliar as evidências selecionadas para esse julgamento. O filtro de vaidade do guia faz três perguntas: quanto o indicador custa a quem o produz, se ele pode variar e se corresponde a um resultado de negócio. Duas respostas negativas o descartam. Seu exemplo é o número de pessoas alcançadas por uma comunicação, que falhou nas três perguntas apesar de ser apresentado semanalmente como o principal indicador. A lição para este domínio é não aceitar um número de destaque como evidência útil apenas porque ele aparece regularmente. Sua conexão com um resultado e uma decisão deve ser examinada.

Ler abaixo do agregado também sustenta o diagnóstico. A matriz de segmentação do guia coloca o agregado acima da mesma medida dividida por coorte, plano e perfil. Ela inclui o peso de cada segmento na base e na receita. A decisão vem da assimetria entre esses pesos. Isso cria uma conexão prática entre medição de desempenho e reconhecimento do ciclo de vida: um número geral não é a única visão disponível das condições do produto. O guia de preparação para o CPM-E oferece um caminho para o contexto mais amplo de estudo, enquanto as seções 9.3, 9.4, 10.3 e 10.4 permanecem como os pontos específicos de leitura para este domínio. [S38, S40]

Uma resposta disciplinada de preparação deve, portanto, declarar o julgamento sobre a etapa, identificar os sinais observáveis que o sustentam e distinguir esses sinais da idade do produto por si só. Deve ler mudanças entre períodos, examinar evidências além da receita e explicar qual decisão o indicador selecionado informa. Quando as evidências se assemelharem ao exemplo de mercado maduro, deve reconhecer a pressão combinada, em vez de presumir ruído temporário. Isso mantém o Domínio 7 focado no que o titular comprova: reconhecimento sustentado por evidências de mercado, com as práticas de medição necessárias para torná-lo defensável. [S37, S38, S40, S42]

Guia CPM-E, página 5
Guia CPM-E, página 20
Guia CPM-E, página 84
Guia CPM-E, página 11
Guia CPM-E, página 14
Guia CPM-E, página 16
Guia CPM-E, página 41
Guia CPM-E, página 80
Guia CPM-E, página 89
Guia CPM-E, página 109
Guia CPM-E, página 41
Guia CPM-E, página 41
Guia CPM-E, página 27
Guia CPM-E, página 33
Guia CPM-E, página 72

Guia CPM-E, página 108
Guia CPM-E, página 27
Guia CPM-E, página 95
Guia CPM-E, página 80
Guia CPM-E, página 73
Guia CPM-E, página 85
Guia CPM-E, página 72
Guia CPM-E, página 44
Guia CPM-E, página 51
Guia CPM-E, página 79
Guia CPM-E, página 93
Guia CPM-E, página 73
Guia CPM-E, página 113
Guia CPM-E, página 49
Guia CPM-E, página 109
Guia CPM-E, página 49
Guia CPM-E, página 55
Guia CPM-E, página 111
Guia CPM-E, página 55
Guia CPM-E, página 90
Guia CPM-E, página 74
Guia CPM-E, página 113
Guia CPM-E, página 69
Guia CPM-E, página 63
Guia CPM-E, página 85