

# White Paper

## *Gestão Ágil de Produtos*

Um bom gestor de produtos de software oferece o suporte e a confiança que a equipe de desenvolvimento precisa



Com o advento das metodologias ágeis de desenvolvimento de software, a vida de um gerente de produtos em uma empresa que desenvolve software ficou muito mais interessante.

As metodologias ágeis aproximaram o gerente de produtos do ciclo de desenvolvimento,  **aumentando** as chances de **sucesso** de seu produto.

Conteúdo desenvolvido por:

**LOCAWEB**



# Índice

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Introdução .....</b>              | <b>3</b>  |
| <b>Gestão de Produtos.....</b>       | <b>4</b>  |
| Manifesto Ágil.....                  | 6         |
| <b>Gestão Ágil de Produtos .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>Conclusão .....</b>               | <b>10</b> |
| <b>Sobre o autor.....</b>            | <b>11</b> |

## Introdução

A gestão de produtos de software envolve praticamente todas as áreas da empresa. Em alguns textos sobre o gerenciamento de produtos, há referências ao gerente de produto como o CEO do produto. O que pode ser contraditório, afinal, o gerente de produtos normalmente não é chefe hierárquico de ninguém e precisa convencer e negociar com todas as equipes para que seu produto seja cuidado, diferentemente de um CEO, que é o chefe hierárquico de toda a empresa.

Antes de falarmos sobre como as metodologias ágeis ajudam a gestão de produtos, vamos explicar bem resumidamente o que é gestão de produtos de software.

## Gestão de Produtos

Para que um software seja entregue a um cliente, independente da forma como essa entrega é feita (licenciamento perpétuo, aluguel periódico, software desktop ou serviço via internet), há várias tarefas que devem ser executadas:

**Concepção** → há softwares que são feitos sob medida, a pedido de um cliente. Nesse caso quem idealiza o software é o cliente e o Gerente de Produto tem o papel de ajudá-lo na definição de suas necessidades. Por outro lado, há softwares que são desenvolvidos para atenderem vários clientes como, por exemplo, o Microsoft Word ou o GMail. Na concepção desse tipo de software, o gerente de produtos deve conversar muito com seu público alvo, seus principais futuros clientes, para quem o seu software deverá resolver um problema cuja solução seja valorizada por eles.

**Especificação de requisitos** → uma vez definido o que se deseja, o gerente de produtos deve especificar o que quer para que a equipe de desenvolvimento possa fazer sua parte, criar o software. Para desenvolver suas especificações, é recomendável trabalhar em conjunto com profissionais de usabilidade ou experiência do usuário, que ajudarão o gerente de produtos na definição de como será a interação do usuário com o software.

**Definições não técnicas** → é responsabilidade do gerente de produtos olhar também para toda a parte não técnica do desenvolvimento, ou seja, como será contabilizada a receita? Qual é o modelo de contrato que o cliente deve assinar ou aceitar ao adquirir o produto?

**Precificação** → alguém já oferece esse produto no mercado? Por quanto? Quais os custos de seu produto? Qual o valor que seus futuros clientes enxergam no produto?

**Comunicação** → para que mundo saiba que o produto exista, ele precisa ser comunicado. O gerente de produto deve trabalhar em conjunto com a equipe de marketing para desenharem um plano de comunicação para o seu produto.

**Comercialização** → como o produto será comercializado? Online? Está tudo pronto para vender online, ficha de contratação de produtos com boa usabilidade, com todas as informações necessárias para que o cliente possa efetuar a compra? Caso a venda seja por meio de força de vendas, a equipe comercial está devidamente treinada e capacitada, ela conhece o produto, já usou o produto?

**Operação** → como o software é entregue ao cliente? Se ele vai rodar nos servidores da empresa que fornece o software, é necessário monitorar e definir ações caso os parâmetros monitorados saiam dos patamares preestabelecidos para garantir a qualidade do serviço. Pode ser necessário também dar suporte técnico ao cliente, via telefone, e-mail ou mesmo ao vivo, por meio de visitas técnicas. As equipes que vão prestar esses serviços devem estar preparadas para isso, o gerente de produtos deve cuidar para que todos na empresa estejam preparados para quando o produto for comercializado.

**Pós-lançamento** → o gerente de produtos deve monitorar o andamento de seu produto. Está vendendo bem? Quais os comentários dos clientes? Os clientes têm dúvidas? Se o produto não estiver indo bem, o que devemos mudar? Vale a pena mudar, ou é melhor descontinuar?

Dentre todas essas responsabilidades e preocupações de um gerente de produtos, uma das que deve ocupar boa parte do seu tempo é a especificação do produto e o conseqüente acompanhamento do desenvolvimento do software. Afinal, esse é o produto sob seus cuidados.

É exatamente nesse ponto que as metodologias ágeis trazem um grande benefício para o gerente de produtos, apesar de aumentar consideravelmente sua carga de trabalho.

*“Eu prefiro ver o gerente de produtos como o representante legítimo do cliente. Ele deve ser a voz do cliente dentro da empresa.”*

## Manifesto Ágil

Em fevereiro de 2001 um grupo de 17 profissionais veteranos na área de software decidiu se reunir em uma estação de esqui, nos EUA, para discutir formas de melhorar o desempenho de seus projetos. Eles já usavam metodologias que tinham por objetivo melhorar a qualidade e a agilidade de seus projetos, tais como Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming entre outras.

Apos várias conversas sobre suas experiências, eles criaram o Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, também conhecido por Manifesto Ágil:

“Estamos descobrindo as melhores maneiras de desenvolver software fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo. Através desse trabalho, passamos a valorizar:

- ▶ Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas;
- ▶ Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- ▶ Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- ▶ Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.”

Fonte: <http://www.agilemanifesto.org/>

## Gestão Ágil de Produtos



Junto com o Manifesto Ágil foram definidos os 12 princípios de software ágil. Conheça abaixo esses 12 princípios e entenda como eles tornam mais fácil a gestão de produtos de software:

*Nossa maior prioridade é satisfazer os clientes através de rápidas e contínuas entregas de software com valor agregado.*

Isso é musica para o ouvido de um gerente de produtos! Sem as metodologias ágeis, o gerente de produtos muitas vezes tinha que convencer a equipe técnica que o que importa é o cliente e, muitas vezes, ele não conseguia.

*Mudanças de requisitos são bem vindas, até mesmo tarde no desenvolvimento. O processo Ágil assume a mudança como parte da vantagem competitiva de seus clientes.*

Antes das metodologias ágeis, o gerente de produtos tinha que definir todos os requisitos, nos mínimos detalhes com

uma documentação extensa, muitas vezes com várias dezenas de páginas. Em seguida, ele entregava esse documento para a equipe de desenvolvimento, às vezes em uma longa reunião que demorava horas (afinal são dezenas de páginas de requisitos) ou às vezes por e-mail mesmo. Depois de alguns meses ele via o resultado e, em 100% das vezes, o resultado era diferente do que o gerente de produto, que representa o cliente dentro da empresa, esperava. E a frustração tomava conta.

O mundo muda a todo o tempo. Sendo assim, é de se esperar que um projeto de software mude de direção enquanto ele está sendo tocado, devido a necessidades externas, ou mesmo internas, que a própria

equipe de desenvolvimento percebeu. As metodologias ágeis não só suportam esse tipo de mudança como a vê como benéfica para o projeto.

*Entregar software funcionando frequentemente, em algumas semanas ou meses, com preferência ao menor tempo possível.*

Mais música para os ouvidos do gerente de produtos. Ao invés de esperar meses ou anos para mostrar seu produto para um cliente, as metodologias ágeis valorizam o *early and often*, ou seja, entregas cedo e frequentes. Com isso o gerente de produto pode não só ver como mostrar para potenciais clientes como está ficando o software e, a partir daí, colher feedbacks e até mesmo mudar o rumo do desenvolvimento, o que, como vimos acima, é muito bem vindo nas metodologias ágeis.

*Homens de negócios e Desenvolvedores devem trabalhar juntos durante todo o projeto.*

O gerente de produtos, que representa o cliente, deve sentar junto com o time de desenvolvimento, acompanhando o que está sendo desenvolvido e estando à disposição do time para tirar dúvidas.

*Construa projetos através de indivíduos motivados. Dê à equipe um ambiente que atenda suas necessidades, e confie em sua capacidade para realizar o trabalho.*

Há uma tendência natural dos gerentes de produto com *background* técnico de quererem dizer como o software deve ser desenvolvido. Ao invés de dizer como fazer, o gerente de produtos deve dizer o que quer e deve confiar na equipe para que achem a melhor solução.

*A forma mais eficiente e efetiva de circular uma informação e criar consenso com a equipe de desenvolvimento é através da comunicação cara a cara.*

Sem e-mails, sem mensagens instantâneas, sem documentação detalhada. Conversas cara a cara, de preferência com algum material para rabiscar esquemas, diagramas, telas, para que todos falem a mesma língua.

*Software em funcionamento é a primeira medida de progresso.*

Ao invés de medir o progresso por meio de documentação, planilhas, Gantt chart, etc, a melhor maneira de saber como está o andamento do projeto de desenvolvimento de software é usando o software.



*O processo Ágil promove o desenvolvimento sustentável. Os clientes, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter uma paz constante indefinidamente.*

Sem os contratos, sem os famosos “ah, mas eu tenho aqui documentado que você pediu isso” e promovendo a conversa constante entre gerente de produto, que é o representante do cliente, e a equipe de desenvolvimento, garante-se uma relação mais harmoniosa.

*Atenção contínua a excelência técnica e bom design inspira Agilidade.*

Um dos segredos da agilidade é a facilidade com que a equipe de desenvolvimento pode mexer no código sem ter medo que as alterações quebrem algo que está funcionando. Isso vem de boas práticas de arquitetura (design) e de desenvolvimento de software. Test Driven Development (TDD), Domain Driven Development (DDD) e outras práticas de desenvolvimento de software são aliadas das metodologias ágeis de desenvolvimento.

*Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito - é essencial.*

Não há nem o que comentar, simplicidade é essencial. Quanto mais

simples, mais fácil de mexer, mais rápido para entregar, mais fácil para o cliente entender.

*As melhores arquiteturas, requisitos e designs surgem a partir de equipes autogerenciáveis.*

Esse ponto é muito importante e preza pela democracia no time. Traduzindo: várias cabeças pensam melhor que uma. Se tiver um único “chefe” ditando as regras, as chances de haver erros é grande. Por outro lado, se várias pessoas discutem sobre as arquiteturas, requisitos e designs, as chances de acerto aumentam.

*Em intervalos regulares a equipe reflete sobre como tornar-se mais eficiente, então adaptando seu comportamento de acordo.*

Esse princípio fecha a lista com chave de ouro. Todo processo deve ser avaliado ao longo do caminho para validar se está indo no sentido certo. Em intervalos regulares é importante olhar o que aconteceu e se perguntar o que funcionou e deve ser mantido, o que não funcionou e deve ser mudado, o que a equipe gostou e não gostou. Esses pontos de reflexão são essenciais para garantir a boa evolução do projeto.

## Conclusão

A cultura ágil pressupõe uma proximidade muito maior entre o cliente, representado na figura do gerente de produtos, e o time de desenvolvimento. Essa proximidade é o que aumenta as chances de sucesso de qualquer projeto de desenvolvimento de software.

Se sua equipe de desenvolvimento ainda não está usando metodologias ágeis, talvez seja a hora de começar a pensar em adotá-las.

Para ser um gerente ágil de produtos, comece conhecendo as metodologias ágeis de desenvolvimento de software e ajudando sua equipe de desenvolvimento a adotar essas metodologias e a aprimorar suas práticas baseado em seus princípios.

A Locaweb mantém um blog sobre esse tema, chamado de [Ágil Blog](#), e seus primeiros posts explicam o bê-a-bá das metodologias ágeis. Pode ser um bom lugar para começar.

## Sobre o autor



Joaquim Torres, mais conhecido por Joca, é engenheiro da computação formado pelo ITA e diretor de produtos da Locaweb.

Escreve com frequência sobre:

- ▶ Metodologias ágeis de desenvolvimento de software no: [Ágil Blog da Locaweb](#)
- ▶ Experiência do usuário no: [UXBlog da Locaweb](#)
- ▶ Gestão em seu blog: [Joca on Stuff](#)

**Desenvolvido por:**

**Locaweb**

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1.830 | Torre 1 - 10º andar  
CEP: 04543-900 – Itaim Bibi – São Paulo – SP  
Telefone: 11 3544-0500

[www.locaweb.com.br](http://www.locaweb.com.br)



Documento atualizado em: 05/10/2009

## Sobre a Locaweb

A Locaweb, fundada em 1998, é pioneira e líder em serviços hospedados de TI no Brasil. A empresa possui mais de 196 mil clientes e 422 mil domínios hospedados, além de parcerias com mais de 14 mil desenvolvedores. Os serviços da Locaweb atendem desde o usuário comum até as grandes corporações, através de três verticais de negócios:

- INTERNET, que oferece os serviços de hospedagem de sites, registro de domínios, revenda de hospedagem, soluções para outsourcing de e-mails, comércio eletrônico e infraestrutura para streaming de áudio e vídeo;

- DATA CENTER, oferece soluções de cloud computing, servidores dedicados e sala cofre, além de serviços especializados de outsourcing de TI. A área já conta com mais de 3 mil clientes, entre empresas de todos os portes;

- COMUNICAÇÃO, voltada para oferta de telefonia VoIP por meio dos serviços de PABX virtual e call center virtual, possuindo atualmente mais de 2,9 mil ramais instalados.

São anos de experiência oferecendo serviços para quem busca sucesso em seus projetos e negócios.

**Este White Paper é apenas para fins informativos.**

Neste documento há informações que representam a visão da Locaweb sobre o teor em questão até a data de publicação. Como as condições do mercado são modificáveis, não devem ser interpretadas como compromisso e não podem garantir a precisão das informações apresentadas depois de publicada pela Locaweb.

A LOCAWEB NÃO FORNECE GARANTIAS, EXPRESSAS OU IMPLÍCITAS, NESTE DOCUMENTO. O usuário é responsável em estar de acordo com as leis aplicáveis. Protegido pelos direitos autorais, nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida, armazenada ou apresentada a um sistema de recuperação, ou transmitida, de qualquer forma ou por qualquer meio (eletrônico, mecânico, foto copiadora, gravador ou outros), ou por qualquer finalidade, sem a permissão expressa por escrito da Locaweb.

**Todas as marcas registradas pertencem a seus respectivos proprietários.**

**©2009 Locaweb Serviços de Internet S/A. Todos os direitos reservados.**