

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Betania Maria Freitas de Assunção

**A integração entre gestão de produto e gestão  
de projeto: desafios e melhores práticas para  
fornecer uma solução de sucesso**

**Uberlândia, Brasil**

**2023**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Betania Maria Freitas de Assunção

**A integração entre gestão de produto e gestão de projeto: desafios e melhores práticas para fornecer uma solução de sucesso**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Computação da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Ronaldo Castro de Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Faculdade de Computação

Bacharelado em Sistemas de Informação

Uberlândia, Brasil

2023

Betania Maria Freitas de Assunção

## **A integração entre gestão de produto e gestão de projeto: desafios e melhores práticas para fornecer uma solução de sucesso**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Computação da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Trabalho aprovado. Uberlândia, Brasil, 23 de Junho de 2023:

---

**Ronaldo Castro de Oliveira**  
Orientador

---

**Fabiano Azevedo Dorça**

---

**João Henrique de Souza Pereira**

Uberlândia, Brasil  
2023

*Dedico este trabalho ao meu Deus, que sempre esteve comigo, demonstrando o Seu amor e me sustentando em todos os momentos da minha vida.*

# Agradecimentos

Agradeço a Deus pelo dom da vida, e pela saúde que nos permite correr atrás dos objetivos.

Agradeço a minha mãe e minha avó que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, não medindo esforços para que eu pudesse ter o melhor, sempre com muito zelo, amor e cuidado.

Agradeço ao professor Ronaldo por ter me orientado neste trabalho, trazendo muita clareza em um momento de muitas incertezas e preocupações.

*"Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos"*  
*Provérbios de Salomão 16:3*

# Resumo

Este trabalho tem como objetivo explicar sobre a integração entre a gestão de produto e a gestão de projeto, analisando os principais desafios e as melhores práticas para que haja integração e entrega de valor otimizada. Será possível demonstrar isso por meio da aplicação prática no desenvolvimento de uma nova solução para um produto de uma empresa brasileira do setor de mobilidade que, por motivos de confidencialidade, neste trabalho será denominada como "Empresa X". Para tanto, o método de estudo realizado é a pesquisa exploratória sobre as teorias e práticas de gestão de produto e gestão de projeto, juntamente com um estudo de caso para demonstrar como a intersecção da gestão de produto e gestão de projeto foi eficiente para a entrega de um produto de qualidade e estratégico. Os resultados indicam que uma integração eficaz, entre gerenciamento de produto e gerenciamento de projeto, pode levar a uma entrega mais rápida e de maior qualidade, bem como melhorar a satisfação do cliente e gerar maior retorno sobre o investimento.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos, Gestão de Produto, Metodologia Ágil, Framework Scrum, PMBOK.

# Lista de ilustrações

Figura 1 – Gestão de Produto . . . . .	13
Figura 2 – Ciclo de Vida Produto com junção de Gestão de Projeto . . . . .	14
Figura 3 – Fases do Produto entre Tempo e Venda . . . . .	15
Figura 4 – Matriz SWOT . . . . .	17
Figura 5 – Ciclo de Vida do Projeto . . . . .	21
Figura 6 – Fases do Projeto PMI . . . . .	23
Figura 7 – Metodologia Scrum . . . . .	25
Figura 8 – Estado de Preparado e Pronto . . . . .	29
Figura 9 – Fluxograma Macro da Intersecção entre Gestão de Produto e Gestão de Projeto . . . . .	31
Figura 10 – Mapeamento de Soluções . . . . .	32
Figura 11 – Ações Mapeadas . . . . .	34
Figura 12 – Entrega Etapa 1 - Solução Simplificada . . . . .	35
Figura 13 – Fases de Lançamento . . . . .	36
Figura 14 – Equipe do Projeto . . . . .	37



# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	Objetivos	10
1.2	Justificativa	11
1.3	Metodologia	11
1.4	Organização do Documento	12
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PRODUTO</b>	<b>13</b>
2.1	Ciclo de vida do produto	14
2.2	Visão estratégica	15
2.3	Análise de mercado e concorrência	16
2.4	Viabilidade de Solução	17
2.4.1	Validação de Hipótese	18
2.5	Roadmap do Produto	19
2.6	Estratégia de Lançamento	19
2.7	Product-Market Fit	19
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE PROJETO</b>	<b>21</b>
3.1	Ciclo de vida do projeto	22
3.2	Gerenciamento de Processos	23
3.3	Metodologia Ágil Scrum	25
3.3.1	Scrum Team: Papéis	26
3.3.2	Artefatos	26
3.3.3	Cerimônias	27
3.3.4	Definição de Preparado	28
3.3.5	Definição de Pronto	28
3.4	Finalização de Projeto	29
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>31</b>
4.1	Ideação da Nova Solução do Produto	31
4.1.1	Análise de Viabilidade de Solução	32
4.1.2	Roadmap de Produto	34
4.1.3	Estratégia de Lançamento	35
4.2	Construção da Nova Solução do Produto	36
4.2.1	Equipe do Projeto	37
4.2.2	Processo de Desenvolvimento do Projeto	37
4.3	Entrega da Nova Solução do Produto	39

4.4	Resultados Obtidos . . . . .	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .	41
	REFERÊNCIAS . . . . .	42

# 1 Introdução

A gestão de produto e a gestão de projeto são duas áreas importantes para o sucesso de qualquer empresa que se envolva na criação, acompanhamento e entrega de um produto. A gestão de produto é responsável por definir a visão e estratégia do produto, conectando os objetivos estratégicos da empresa com os problemas e necessidades dos clientes (TORRES, JOAQUIM, 2021), enquanto a gestão de projeto é responsável pelo planejamento, execução e controle de todas as atividades necessárias para concretizar essa visão e entregar o produto final aos usuários (PMI, 2004). Em resumo, a gestão de produtos se importa com ‘o quê’ e o ‘porquê’ algo precisa ser construído, enquanto a gestão de projeto se preocupa com o ‘como’ e no ‘quando’ será feito.

Embora ambas as áreas tenham seus fluxos, ferramentas e metodologias distintas, é possível notar o quanto estão diretamente relacionadas e como podem ser complementares na entrega de valor de um produto. Havendo uma integração fluída e eficaz entre gestão de produto e gestão de projeto, pode-se ter uma entrega mais assertiva e de maior qualidade, como também uma melhor satisfação do cliente, convertendo assim em um maior retorno de investimento (TEAM, ASANA, 2022).

Contudo, essa integração na prática pode acarretar em grandes desafios que vão desde a cultura da empresa até o comportamento do time no dia a dia, onde o foco e os objetivos principais de cada um podem gerar conflito de interesses (FERREIRA, KELLISON, 2022).

Neste trabalho, através de um estudo de caso, explorou-se a intersecção da área de gestão de produtos com a área de gestão de projetos, e se examinou os desafios que surgiram, além de se examinar inclusive as melhores práticas para obtenção de um produto de sucesso.

## 1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um estudo de caso que irá analisar como a junção da gestão de produto com práticas estratégicas de mercado, juntamente com a gestão de projeto utilizando método ágil Scrum, pode favorecer para uma melhor entrega de valor de um produto de uma empresa que é voltada para o segmento de mobilidade.

Como objetivo específico, espera-se:

- construir uma fundamentação teórica que esclareça quais são as melhores práticas

da gestão de produto juntamente com a metodologia ágil Scrum, aplicada na gestão de projeto;

- realizar um estudo de caso de um projeto real, que integra com sucesso a gestão de produto e gestão de projeto, analisando: contexto, práticas aplicadas, desafios enfrentados e resultados alcançados;
- contribuir para o avanço do conhecimento sobre gestão de produto e gestão de projeto, visando sugestões para próximas pesquisas.

## 1.2 Justificativa

Muitas vezes a gestão de produto e a gestão de projeto são vistas como áreas completamente distintas e separadas, com pouca comunicação e interação entre si. Isso pode ocasionar problemas como: falta de correlação entre a visão do produto e as entregas do projeto, escopos mal definidos ou mal especificados, baixa qualidade e pouca utilização do produto pelo cliente final, expectativas de cronograma frustrados e recursos financeiros empregados em projetos com baixo potencial de retorno.

Com isso, tem-se aumentado a percepção das empresas da importância da colaboração e cooperação destas áreas, e ainda mais, a necessidade de se entender como realizar uma integração efetiva entre a gestão do produto e gestão de projeto em projetos de desenvolvimento de produtos. Pois, é necessário que exista uma visão do produto alinhada entre áreas, uma melhor compreensão das necessidades do cliente, aumento da qualidade do produto, consecutivamente aumento de *market fit* com maior utilização do produto e um crescimento do retorno sobre o investimento.

Portanto, justifica-se esta pesquisa pela necessidade de compreender as melhores práticas e identificar os desafios encontrados para integrar de modo eficaz a gestão de produto e a gestão de projeto empregadas no desenvolvimento de um produto, a fim de melhorar a eficiência e a assertividade das entregas. Ao tratar desta lacuna na teoria e na prática, este trabalho pode contribuir para o avanço do entendimento e conhecimento de como a área de produtos e projetos podem ser colaborativas e cooperativas, e também fornecer ideias para os profissionais que atuam nestas áreas.

## 1.3 Metodologia

Este projeto terá um propósito de pesquisa exploratória e uma abordagem qualitativa. Esta pesquisa exploratória busca investigar e entender fenômenos complexos, sobre os quais ainda existe pouco conhecimento ou estudos consistentes. A abordagem qualitativa busca compreender e interpretar, através de dados coletados, as perspectivas e os

resultados obtidos com esta junção das áreas de produtos e projetos; nas fases de ideação, construção e entrega do projeto.

Para atingir os objetivos serão utilizadas técnicas de pesquisa de campo participativa, onde através da vivência no projeto desenvolvido será possível ter uma observação direta, promover análise dos resultados finais e acompanhar os desafios que se apresentarem durante o processo, da ideação à entrega da solução. A pesquisa de campo participativa é uma técnica que permite que o investigador e os participantes do estudo trabalhem juntos para coletar dados e interpretá-los (HAGUETTE, 1992).

Em resumo, a presente pesquisa utilizará uma abordagem exploratória e qualitativa, com a técnica de pesquisa de campo participativa por meio de observação direta e análise de resultados.

## 1.4 Organização do Documento

Visando uma melhor organização, o trabalho está estruturado nos seguintes capítulos:

- **Capítulo 1: Introdução:** é apresentado o tema e os objetivos do trabalho, qual a justificativa para o estudo de caso e a metodologia que será abordada para tratar o tema proposto;
- **Capítulo 2: Gestão de Produto:** será abordado a fundamentação teórica que explicará de modo aprofundado os principais aspectos e melhores práticas de mercado da área de Gestão de Produtos;
- **Capítulo 3: Gestão de Projeto:** será abordado a fundamentação teórica que explicará de modo aprofundado os conceitos e metodologias da área de Gestão de Projetos, como método tradicional PMBOK e a metodologia ágil com framework Scrum;
- **Capítulo 4: Estudo de Caso:** será detalhado a aplicação da integração da Gestão de Produto com a Gestão de Projetos no desenvolvimento de uma nova solução de produto, juntamente os resultados e insights obtidos com o trabalho realizado;
- **Capítulo 5: Considerações Finais:** apresentará as últimas considerações do trabalho, abordando desde a introdução até o fim do Estudo de Caso.

## 2 Gestão de Produto

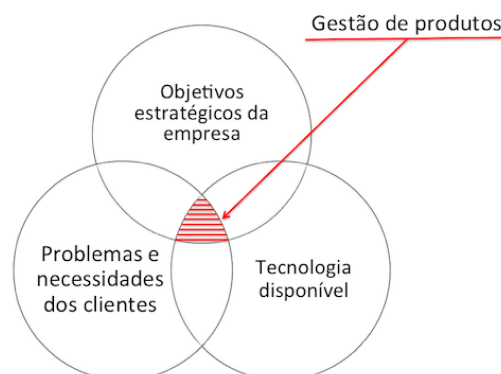
A gestão de produto é a função responsável em gerenciar o ciclo de vida de um produto, desde a sua concepção até o fim de sua vida útil. O objetivo principal da gestão de produto é garantir que um produto seja bem-sucedido no mercado, realizando a conexão entre a estratégia da empresa e as necessidades dos clientes, para que seja possível atingir os objetivos estratégicos da empresa, enquanto soluciona as dores e necessidades dos clientes por intermédio do produto (TORRES, 2015).

É uma responsabilidade do gestor de produto envolver as diferentes áreas da empresa, como: marketing, jurídico, vendas, desenvolvimento de produto, design, engenharia e finanças; para garantir que o produto esteja alinhado com toda a estratégia geral da empresa (TORRES, 2015). Para que isso seja possível algumas etapas são necessárias, são elas: pesquisa de mercado, análise de concorrência, análise de dados, definição de estratégia, validação de hipótese, pesquisa com usuário, definição de roadmap, comunicação entre áreas, planejamento de lançamentos e manutenção do produto (ANON, 2017).

Com o produto já lançado é necessário um acompanhamento do desempenho do produto no mercado, até para que ele se mantenha em evolução contínua. Para isso, a gestão de produto utiliza-se de métricas como: vendas, participação de mercado, satisfação do cliente, performance e lucratividade. Com base nestas métricas, os gestores de produto tem insumos para tomar decisões sobre como melhorar o produto, qual funcionalidade retirar ou investir, o preço do produto, o plano de marketing, ou até mesmo decidir descontinuí-lo se for necessário (TORRES, 2015).

Em síntese, a gestão de produto é uma função crucial para garantir que os produtos de uma empresa atendam às necessidades dos clientes, sejam viáveis e competitivos, gerem um retorno financeiro positivo e estejam de acordo com a estratégia geral da empresa.

Figura 1 – Gestão de Produto.

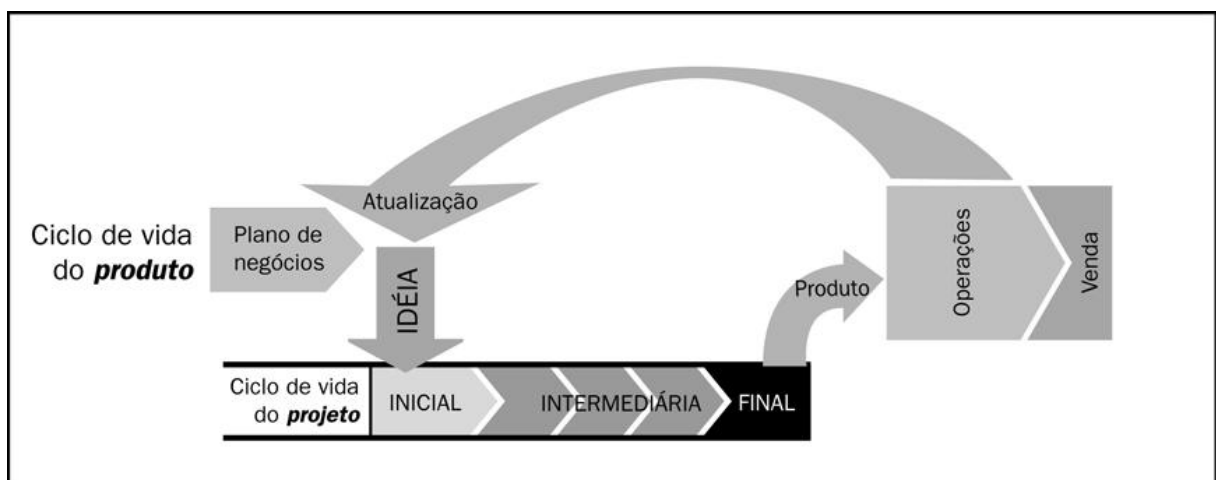


Fonte: <https://jocatorres.medium.com>

## 2.1 Ciclo de vida do produto

De acordo com (KOTLER; KELLER, 2019), o ciclo de vida de um produto sugere que todo e qualquer produto tem limite em seu período de vida. O ciclo de vida do produto é uma representação do comportamento de um produto no mercado ao longo do tempo, desde o seu início até a sua descontinuação. E também a representação da junção de vários ciclos de projetos que fazem parte da construção de incrementos do produto, conforme exemplifica a imagem abaixo:

Figura 2 – Ciclo de Vida Produto com junção de Gestão de Projeto



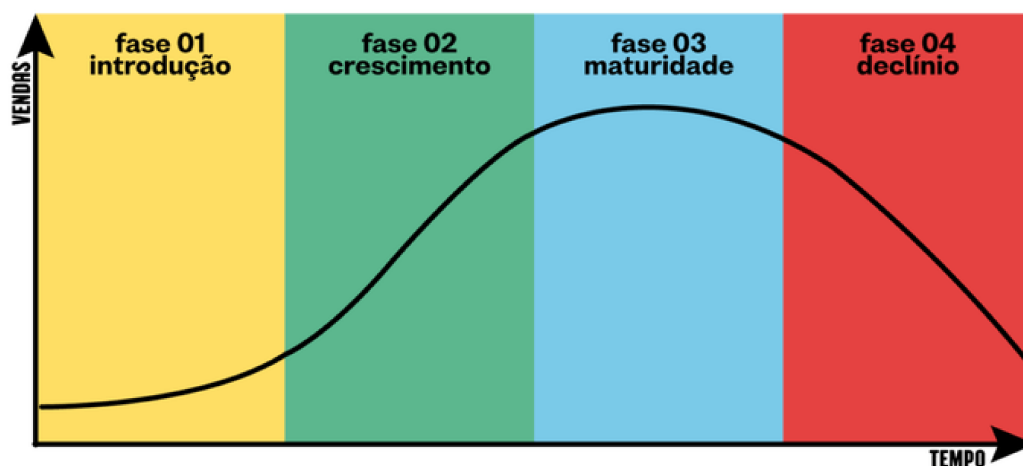
Fonte: <http://wpm.wikidot.com/conceito:relacoes-entre-o-ciclo-de-vida-do-projeto-e-o-ciclo>

O ciclo de Vida do Produto é composto por quatro fases principais: introdução, crescimento, maturidade e declínio (BLUME; LEDERMANN, 2009):

- na fase de introdução o produto é lançado no mercado, período de baixo crescimento de vendas, o que leva a um investimento maior em marketing e propagandas para captação de primeiros clientes. Nesta etapa não há lucros, e sim um maior investimento em desenvolvimento e ajustes do produto conforme resposta do mercado ao produto;
- na fase de crescimento existe uma rápida aceitação do produto no mercado e as vendas aumentam rapidamente. A empresa deve focar em expandir sua capacidade de produção e investir em novas estratégias de marketing para aproveitar o momento;
- na fase de maturidade as vendas começam a se estabilizar, por já ter alcançado o market share dos clientes potenciais. Nesta etapa a concorrência aumenta e se torna necessário concentrar em manter a participação de mercado, seja ajustando preços, criando diferenciais no produto, e/ou oferecendo promoções para manter os clientes fiéis;

- na fase de declínio as vendas começam a cair à medida que os clientes mudam para outros produtos ou tecnologias. A empresa precisa tomar decisões estratégicas com base na análise de custos e benefícios.

Figura 3 – Fases do Produto entre Tempo e Venda.



Fonte: <https://blog.mastertech.com.br/negocios/ciclo-de-vida-do-produto/>

## 2.2 Visão estratégica

A visão estratégica de uma empresa é um conceito que se refere à maneira como uma organização planeja seu futuro e define a posição do seu produto em relação aos concorrentes, para alcançar uma vantagem competitiva no mercado (TERENCE, 2002). É necessário, pois facilita a identificação de oportunidades de crescimento e inovação, alinha os objetivos e as estratégias da empresa entre os funcionários, investidores e outras partes interessadas, além de auxiliar no momento de tomar decisões estratégicas mais assertivas no dia a dia.

Norteará a empresa para que ela possa alcançar o sucesso a curto, médio e longo prazo, deve ser baseada em uma análise cuidadosa do mercado e da concorrência, além de uma compreensão profunda dos recursos internos da empresa. Ela deve ser orientada para o futuro e ser claramente articulada em termos de objetivos tangíveis e alcançáveis (CORAL et al., 2002).

A construção e definição da visão estratégica geralmente envolve um processo de planejamento estratégico, com definição de objetivos estratégicos, elaboração de planos de ação e monitoramento de resultados (TERENCE, 2002). A metodologia OKRs (*objectives and key results*) é uma ferramenta útil para o planejamento das metas do produto com os objetivos da empresa, e também para monitorar o progresso do produto em relação a essas metas (JÚNIOR; DOMINGUES, 2018).



Ao implementar a metodologia OKR na visão estratégica de um produto se deve estabelecer uma cultura de transparência e colaboração, onde todas as partes interessadas no produto podem contribuir e monitorar o progresso em relação aos objetivos alcançados. A metodologia OKR pode ser combinada com outras ferramentas de gestão de produto, como roadmaps, sprints e métricas de produto, para ajudar a garantir que o produto esteja sendo desenvolvido de acordo com uma visão estratégica definida (CASTRO, 2015).

## 2.3 Análise de mercado e concorrência

A análise de mercado é um processo de pesquisa amplo de coleta de dados que permite às empresas entender o mercado em que participam e identificar oportunidades de negócios. Essa análise ajuda as empresas a tomarem decisões difíceis sobre o desenvolvimento de produtos, a segmentação de mercado, o posicionamento de marca e a estratégia de marketing. Para realizar uma análise de mercado eficaz é preciso, entre outras coisas, entender as tendências de mercado juntamente com uma profunda análise da concorrência (PORTER, 2004).

A análise de concorrência é uma avaliação detalhada dos concorrentes diretos e indiretos de uma empresa em um mercado específico. Esse tipo de análise estratégica é importante para ajudar as empresas a mitigarem surpresas negativas, entenderem seus pontos fortes e quais suas posições em relação aos concorrentes, além de identificar oportunidades e ameaças no mercado.

Uma metodologia muito usada para este tipo de análise estratégica é a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que auxilia na identificação dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização, bem como as oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente externo:

- forças (*strengths*) são os atributos internos positivos da organização, que a distinguem de seus concorrentes e lhe conferem vantagens competitivas. Como patrimônio sólido, marca reconhecida;
- fraquezas (*weaknesses*) representam os aspectos internos que limitam o desempenho da organização e a colocam em desvantagem em relação aos concorrentes;
- oportunidades (*opportunities*) são fatores externos positivos que podem ser explorados pela organização para obter vantagens competitivas. Essas oportunidades podem surgir de mudanças no mercado, avanços tecnológicos, novas tendências de consumo ou expansão para novos mercados;
- ameaças (*threats*) representam os fatores externos que podem prejudicar a organização ou representar riscos para seu sucesso. Isso pode incluir a concorrência acirrada,

mudanças nas regulamentações governamentais, instabilidade econômica ou avanços tecnológicos dos concorrentes.

Figura 4 – Matriz SWOT.



Fonte: <https://www.digitalthink.ecobite.pt/analise-swot/>

Ao realizar uma análise SWOT, a organização identifica e avalia esses quatro elementos para entender melhor sua posição atual e desenvolver estratégias futuras. A matriz SWOT pode fornecer insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas, ajudando a capitalizar as forças, superar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças (LEMOS, 2008). Portanto, a análise de mercado e concorrência é um processo importante para as empresas entenderem qual o caminho a se seguir e o mercado em que estão operando, de modo que identifiquem melhores oportunidades de negócios, e construam uma estratégia competitiva mais arrojada.

## 2.4 Viabilidade de Solução

Garantir a viabilidade de uma solução é um passo fundamental na fase de concepção de um produto, pois a solução apresentada pode parecer excelente em teoria, mas pode trazer consigo restrições técnicas, jurídicas, operacionais, financeiras ou de mercado, que acabam por torná-la impossível ou inviável.

Ter apenas uma boa ideia não basta, é necessário validar a viabilidade. A verificação da viabilidade reduz os riscos associados à solução, além de que pode ajudar a evitar gastos desnecessários e retrabalho, caso sejam identificados problemas inviabilizadores.

Ao envolver todas essas áreas necessárias na validação da solução, é possível obter feedbacks valiosos de diferentes perspectivas e garantir que a solução atenda às necessidades de todas as partes interessadas. Ademais, a validação da solução pode ajudar a

evitar problemas futuros e garantir que a solução seja bem-sucedida em seu lançamento ao mercado (TORRES, JOAQUIM, 2021).

### 2.4.1 Validação de Hipótese

As soluções inicialmente propostas raramente são as mais adequadas, já que toda ideia tem um custo de oportunidade, construir uma solução ‘A’ significa deixar de construir uma solução ‘B’. Então a melhor solução é mais claramente identificada após um processo de aprendizado, de refinamento de ideias, de alinhamento entre áreas e de validação de hipóteses (HUMBLE; MOLESKY, 2016).

Uma hipótese pode ser caracterizada como uma ideia de funcionalidade, ou até mesmo de um produto. A validação de hipóteses é uma técnica usada para avaliar se uma determinada ideia terá o impacto desejado nos usuários.

Existem várias técnicas de validação de hipóteses que podem ser usadas em produtos, incluindo testes A/B, testes multivariados e experimentos controlados. O objetivo de todos esses testes é avaliar e usar os resultados para tomar decisões conclusivas sobre o desenvolvimento e aprimoramento do produto (TORRES, JOAQUIM, 2021).

O processo de Validação de Hipótese de produtos pode ser dividido em algumas etapas principais:

- identificação do público-alvo - a primeira etapa é identificar e definir claramente o público-alvo do produto. Isso ajuda a garantir que os testes e estimativas sejam feitos em pessoas que são representantes do mercado-alvo;
- criação de hipóteses - com base na compreensão do público-alvo é importante criar hipóteses sobre o que se precisa ou deseja criar em um produto. Essas hipóteses podem ser baseadas em dados de pesquisa de mercado, feedback de clientes existentes ou informações de concorrentes;
- teste das hipóteses – uma vez que as hipóteses foram criadas, elas devem ser testadas para avaliar sua validade. Isso pode ser feito por meio de testes de usabilidade em experimentos controlados, entrevistas com clientes potenciais ou pesquisas de mercado;
- análise dos resultados - após a realização dos testes, é importante analisar cuidadosamente os resultados para determinar se as hipóteses foram validadas ou não. Se as hipóteses não forem validadas, pode-se ajustar a estratégia ou as hipóteses para melhor atender às necessidades do mercado-alvo.

Assim sendo, a validação de hipóteses de produtos com adequação ao mercado é um processo crucial para garantir que um produto atenda às necessidades e demandas

do mercado-alvo, e que principalmente se evite a construção de uma funcionalidade não utilizada e um custo desnecessário (ANON, 2017).

## 2.5 Roadmap do Produto

O roadmap de produto é uma representação visual da estratégia de desenvolvimento de um produto ao longo do tempo. Ele descreve os principais entregáveis planejados, marcos, recursos e metas que a equipe de desenvolvimento de produto espera alcançar em um determinado período de tempo (GOMES, 2014). Com ele é possível dar visibilidade a todos e facilitar a comunicação do que está previsto para ser evoluído dentro do produto.

Segundo (CAGAN, 2020) um roadmap do produto deve ser focado em entrega de resultados e não em entrega de funcionalidades, ele também enfatiza a importância de um roadmap ser flexível e adaptável. Deve ser verificado e atualizado regularmente com base no feedback do cliente, na análise de dados e em mudanças no mercado.

## 2.6 Estratégia de Lançamento

Estratégia de lançamento ou go-to-market, como também é conhecido, é a estratégia de lançamento ao mercado, onde, uma vez que o produto ou solução esteja implementada e pronta para divulgação, é necessário um planejamento detalhado para alcançar os clientes e obter sucesso comercial no lançamento (ANON, 2017). O objetivo é desenvolver uma estratégia de vendas e marketing que permita que o produto chegue ao público-alvo de forma eficiente (SOUZA, IVAN, 2019).

## 2.7 Product-Market Fit

Uma vez que o produto foi lançado ao mercado, é necessário analisar o Product-Market Fit, termo utilizado para avaliar o desempenho do produto no mercado, e sua adequação conforme as necessidades e desejos do mercado em que está sendo oferecido (CALVOSA et al., 2022), , em outras palavras, é o quanto o produto tem tido aderência e utilização pelos clientes.

Atingir o Product-Market Fit é essencial para o sucesso do produto, pois garante que ele tenha um público de clientes dispostos a comprá-lo e usá-lo, de modo que atenda às demandas do mercado e seja superior ao dos concorrentes.

Para tangibilizar existem métricas de análise que auxiliam a gestão de produto a acompanhar a aderência do produto:

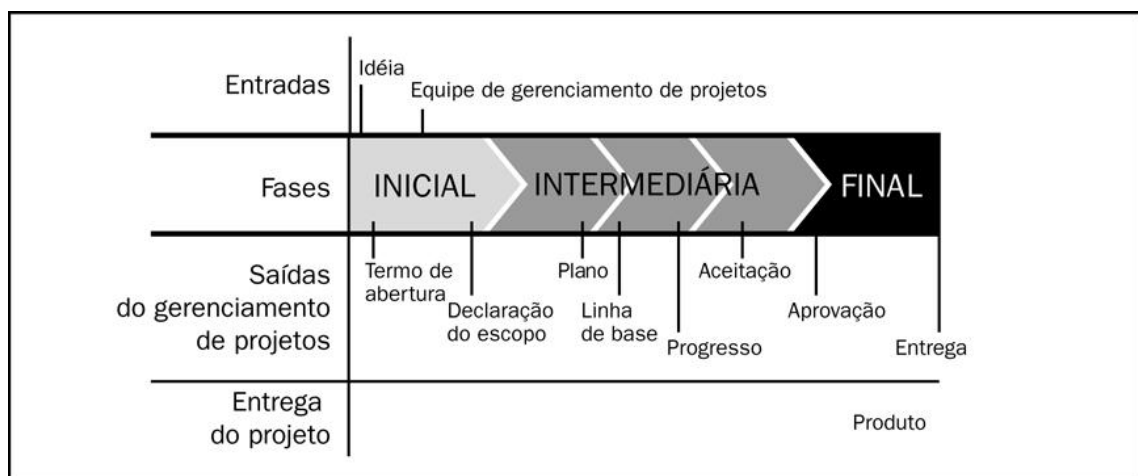
- taxa de conversão - mede a porcentagem de usuários que realizam uma ação específica, como a compra de um produto ou a assinatura de um serviço;
- retenção de clientes - mede a porcentagem de clientes que continuam a usar o produto após um determinado período de tempo, indicando sua satisfação com a solução oferecida;
- NPS (*Net Promoter Score*) - mede a probabilidade dos clientes recomendarem o produto para outras pessoas, o que indica o nível de satisfação e fidelidade dos clientes;
- churn rate - mede a taxa de cancelamento, o que pode indicar um desalinhamento entre o produto e as necessidades do mercado;
- custo de aquisição de clientes (CAC) - mede o custo médio para adquirir um novo cliente, o que pode indicar se o produto está sendo divulgado de forma eficaz para o público-alvo;
- LTV (*Lifetime Value*) - mede o valor médio que um cliente traz para a empresa ao longo do tempo, o que pode indicar o sucesso do produto no mercado e o potencial de crescimento futuro.

É importante ressaltar que o product-market fit não é algo estático e imutável, pode ocorrer mudança ao longo do tempo à medida que novos concorrentes surgem, e as demandas e necessidades do mercado se alteram. Portanto, é essencial estar sempre atento ao mercado e às tendências para garantir que suas soluções sejam relevantes e competitivas (CALVOSA et al., 2022).

### 3 Gestão de Projeto

A gestão de projetos é a função responsável em garantir que o projeto seja entregue dentro do prazo, orçamento, escopo definido e qualidade, além de garantir a satisfação dos clientes e a obtenção dos resultados esperados. Possuem etapas muito bem definidas, que se resumem em entrada, desenvolvimento, finalização e entrega, conforme exemplificado na imagem abaixo.

Figura 5 – Gestão de Projeto.



Fonte: <http://wpm.wikidot.com/conceito:caracteristicas-das-fases-do-projeto>

Segundo descrito (PMI, 2004) os projetos são geralmente temporários, tem um início e um fim definido, e são iniciados para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Pode ser definido como uma função que envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para: planejar, executar e controlar atividades relacionadas ao projeto; com o objetivo de atender aos requisitos específicos do que se propõe. É gerenciado por meio de processos que podem variar dependendo da metodologia adotada, podendo ser de diferentes tamanhos, complexidades e setores.

O sucesso do gerenciamento de projetos depende de uma série de fatores, como: a definição clara dos objetivos do projeto, a comunicação efetiva entre as partes interessadas, o gerenciamento adequado dos riscos e o uso de ferramentas e técnicas apropriadas para o gerenciamento de projetos.

É importante ressaltar que a gestão de projetos não é uma tarefa única e engessada, mas sim um processo que pode ser contínuo e iterativo orientado ao valor de negócio que será gerado para a empresa (KERZNER, 2006), demandando uma análise constante do

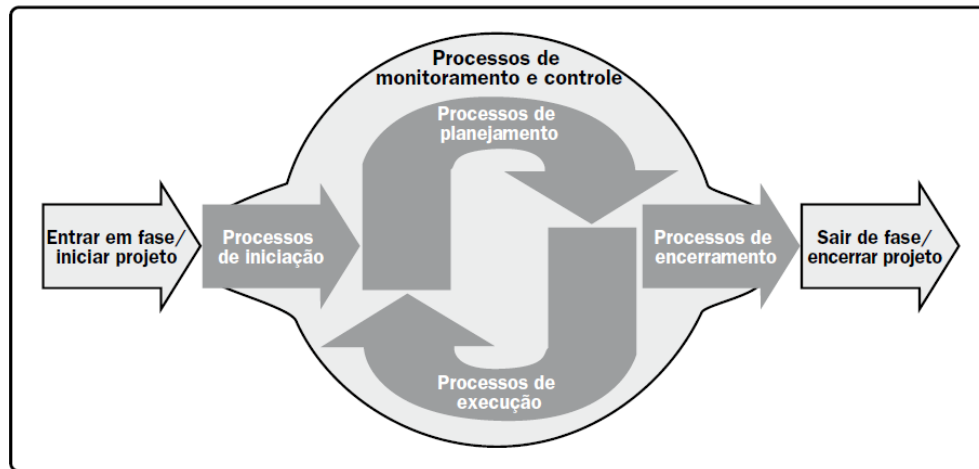
desempenho do projeto e adaptação das abordagens e práticas utilizadas para garantir o sucesso do mesmo.

### 3.1 Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida de um projeto é o conjunto de fases sequenciais durante o desenvolvimento, que passa desde o seu início até o seu encerramento (KERZNER, 2006). As fases podem variar dependendo da metodologia de gestão de projetos adotada, mas em geral as fases comuns são (VARGAS, 2005):

- fase da iniciação – é realizada a identificação do problema, da oportunidade ou da necessidade que motivou a criação do projeto. Nessa fase são definidos os objetivos e benefícios gerais do projeto, e são realizados estudos preliminares para avaliar a sua viabilidade;
- fase do planejamento - são elaborados o plano de projeto e o plano de gerenciamento do projeto, que incluem o detalhamento dos objetivos, a definição do escopo, a identificação das entregas e atividades, a estimativa de recursos necessários, a elaboração do cronograma, o orçamento e o plano de comunicação e risco;
- fase de execução - o plano de projeto é colocado em prática. São realizadas as atividades interativas, são alocados os recursos necessários, é feita a gestão do tempo, do orçamento e da qualidade, e são pedidos os registros das atividades realizadas;
- fase de monitoramento e controle - é realizada a monitoração do desempenho em relação ao planejado e é feito o controle das mudanças necessárias. São identificados os riscos que podem afetar o projeto e são aplicadas ações necessárias para minimizar ou eliminar os riscos. É feito o acompanhamento do cronograma e do orçamento, e são adotadas medidas para evitar desvios;
- fase de encerramento - são realizados os procedimentos para encerrar o projeto, incluindo uma avaliação do seu desempenho, uma revisão dos processos e atividades realizadas, a documentação dos resultados e as entregas finais. É realizada a celebração do sucesso do projeto e a equipe é desmobilizada.

Figura 6 – Ciclo de Vida do Projeto PMI.



Fonte: (PMI, 2004)

É importante ressaltar que o ciclo de vida do projeto pode ser iterativo e que as fases podem se sobrepôr. Isso significa que podem ocorrer revisões no planejamento do projeto e mudanças no escopo ou nas entregas previstas durante a execução (VARGAS, 2005). Além disso, as atividades de monitoramento e controle podem ser realizadas simultaneamente com a execução para garantir que as mudanças necessárias sejam realizadas o mais rapidamente possível.

## 3.2 Gerenciamento de Processos

A gestão de projetos envolve várias áreas-chave que devem ser gerenciadas de forma eficaz para garantir o sucesso do trabalho. A gestão de escopo, tempo, custo, qualidade, risco, comunicação, recursos humanos, aquisição e integração são aspectos a serem gerenciados em um projeto, e cada um deles desempenham um papel importante no sucesso do mesmo (MORAES, 2012):

- gestão de escopo - é o processo de definição e gerenciamento do que deve ser incluso e excluído do projeto, e é fundamental para garantir que o projeto atenda aos requisitos do cliente dentro dos limites de tempo, custo e recursos disponíveis. Também envolve o controle das mudanças no escopo, por meio do gerenciamento de mudanças, para garantir que as alterações solicitadas sejam avaliadas e aprovadas antes de serem integradas;
- gestão de tempo - envolve o processo de gerenciamento do cronograma, com o objetivo de garantir que as atividades sejam realizadas dentro do prazo definido. A gestão de tempo começa com a definição das atividades, a estimativa do tempo necessário para concluir cada atividade e a criação do cronograma. Durante a execução



é importante monitorar o andamento do cronograma, para garantir que as atividades estejam sendo concluídas dentro do prazo, e tomar providências para corrigir possíveis desvios;

- gestão de custo - trata-se do processo de gerenciamento do orçamento, com o objetivo de garantir que os custos sejam controlados e gerenciados dentro do que foi definido anteriormente. Para gerenciar os custos são utilizadas técnicas como: a elaboração de orçamentos, o controle de custos, o gerenciamento de riscos e a análise de valor agregado;
- gestão de qualidade - garante que o projeto atenda aos padrões de qualidade definidos pelas partes interessadas e às expectativas dos usuários em relação à qualidade do produto final. A gestão de qualidade começa com a definição dos requisitos de qualidade, e inclui a criação de um plano de qualidade para o projeto. Durante a execução é importante realizar atividades de controle de qualidade, para garantir que as entregas atendam aos requisitos propostos;
- gestão de risco - envolve uma identificação, análise, avaliação e resposta aos riscos que podem afetar o trabalho. Isso inclui a identificação de eventos desconhecidos, a avaliação do impacto e da probabilidade desses eventos ocorrerem, a definição de estratégias de resposta aos riscos como: mitigação, transferência, recepção ou evitação; e monitoramento contínuo dos riscos;
- gestão de comunicação - é a construção de um plano de comunicação eficaz para garantir a troca adequada de informações entre as partes interessadas. Isso inclui a definição de canais de comunicação, a identificação das informações necessárias e relevantes, a definição das responsabilidades de comunicação e a garantia de que as informações sejam transmitidas de forma clara, oportuna e precisa;
- gestão de recursos humanos - envolve o planejamento, a aquisição, a alocação e o gerenciamento de recursos necessários, sejam eles humanos, materiais, de equipamentos e de infraestrutura. Inclui a identificação dos recursos necessários, a alocação adequada dos recursos para as atividades do projeto, o monitoramento do uso dos recursos e a resolução de conflitos de recursos, quando necessário;
- gestão de aquisição - realiza a aquisição de bens e serviços externos necessários para o projeto. Gerencia a definição das necessidades de aquisição, a elaboração de especificações e critérios de seleção, o processo de licitação ou negociação com fornecedores, a seleção do fornecedor e o gerenciamento de contratos e de relacionamento com o fornecedor;
- gestão de integração - é responsável por unificar e coordenar todas as partes e processos do projeto, realizando um controle integrado de mudanças. É o processo

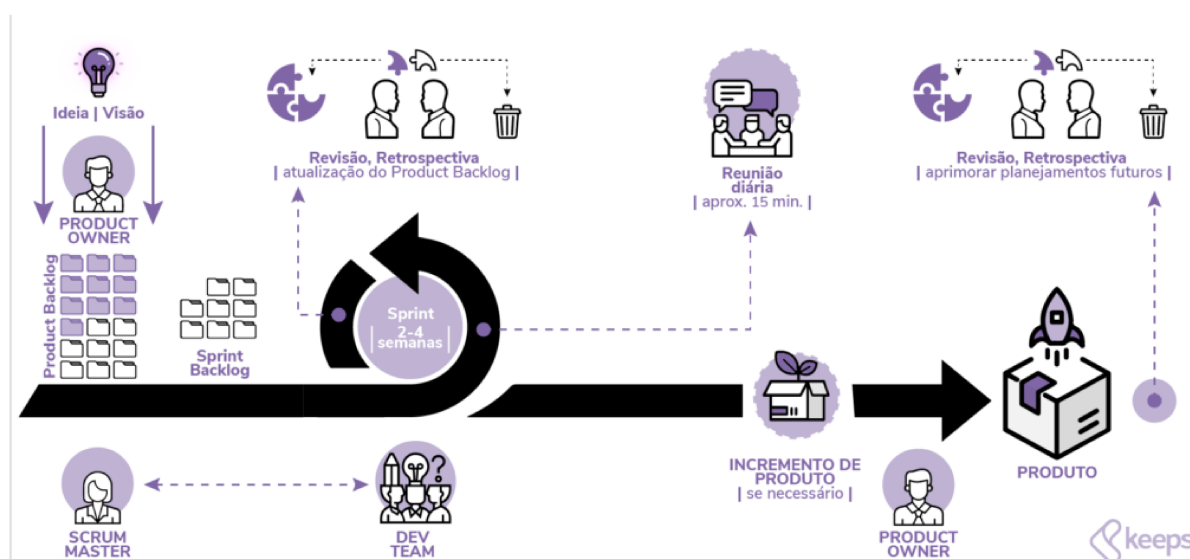
de identificar, combinar, unificar e coordenar os diversos elementos do projeto para garantir que todas as partes trabalhem juntas, de forma eficaz e eficiente, para atingir os objetivos.

Cada uma dessas áreas possui técnicas, ferramentas e práticas específicas que são aplicadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Uma gestão eficaz de todas essas áreas é essencial para garantir que o projeto acompanhe seus objetivos, atenda às expectativas das partes interessadas e seja concluído com sucesso (MORAES, 2012).

### 3.3 Metodologia Ágil Scrum

A método Scrum é um framework ágil que busca fornecer uma abordagem flexível, adaptativa e iterativa para a gestão de projetos, especialmente na área de desenvolvimento de software (STOPA; RACHID, 2019). Foi construída para enfrentar desafios de projetos complexos, incertos e em constante mudança.

Figura 7 – Metodologia Scrum.



Fonte: <https://keeps.com.br/scrum-o-que-e-como-usar-e-quais-as-principais-etapas-deste-metodo-agil/>

A metodologia enfatiza a colaboração entre os membros da equipe, comunicação transparente, auto-organização, adaptação contínua às mudanças e foco na entrega de valor ao longo do tempo. O Scrum oferece uma abordagem estruturada e eficaz para lidar com projetos complexos, proporcionando agilidade, adaptabilidade e melhoria contínua.

Se baseia em três pilares fundamentais: transparência, inspeção e adaptação. De acordo com (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020), a transparência permite a inspeção, e a inspeção habilita a adaptação, que deve ser feita o mais rápido possível para minimizar novos desvios.

Esses pilares são incorporados em diferentes elementos do processo, como por exemplo: nos papéis do time scrum, nas cerimônias e nos artefatos; permitindo que as equipes entreguem um maior valor no projeto, de forma mais eficiente e ágil.

### 3.3.1 Scrum Team: Papéis

De acordo com (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020), o Scrum tem como fundamento trabalhar com times pequenos, sendo mais flexível e adaptável. O Scrum Team é composto por três principais papéis que desempenham funções específicas para garantir o sucesso do projeto, que são eles:

- Product Owner - é responsável por representar os usuários, entender suas necessidades e comunicá-las em requisitos claros e priorizados, garantindo que o valor do negócio seja maximizado;
- Scrum Master - é o facilitador do processo Scrum e tem a responsabilidade de garantir que o Scrum seja compreendido e seguido corretamente pela equipe;
- Equipe de Desenvolvedores - composta por profissionais que são responsáveis por realizar o trabalho necessário para fornecer o incremento do produto, normalmente são auto gerenciáveis e multidisciplinares.

### 3.3.2 Artefatos

Os artefatos no Scrum são documentos utilizados para fornecer transparência das principais informações, são muitos úteis para garantir a adaptação e inspeção. Dentre os mais utilizados, e de acordo com (SABBAGH, 2013), podemos destacar:

- backlog do produto - é uma lista de requisitos, funcionalidades e melhorias necessárias no produto. O product owner é responsável por gerenciar, priorizar e atualizar o backlog. É um artefato 'vivo', que é continuamente atualizado ao longo do projeto;
- definição de preparado - é uma lista de critérios pré-definidos que um item de backlog do produto deve atender antes de ser considerado pronto para ser selecionado e incluso em um sprint. Esses critérios são acordados entre o product owner e a equipe de desenvolvimento e podem variar de acordo com as necessidades e práticas da equipe;
- sprint backlog - é uma lista de tarefas priorizadas que foram selecionadas do product backlog, onde a equipe de desenvolvimento planeja que será realizada durante um sprint específico;

- definição de pronto - é usado para estabelecer critérios que identificam que um item está pronto para ser considerado como entregue ao final de cada sprint;
- gráfico de burndown: é uma ferramenta visual utilizada para acompanhar o progresso do trabalho ao longo de um sprint. Mostra a quantidade de trabalho restante em relação à visão do tempo planejado, proporcionando uma clara visão do esforço restante para a conclusão do sprint.

### 3.3.3 Cerimônias

As cerimônias são reuniões regulares e estruturadas que acontecem ao longo do ciclo de vida do projeto. Essas cerimônias têm o objetivo de permitir a colaboração, o planejamento e a transparência constante (CAROLI; PROVINCIAATTO, 2020). As principais cerimônias no Scrum são:

- planejamento do sprint - ocorre no início de cada sprint e envolve a equipe Scrum e o product owner. Durante essa reunião a equipe colabora para definir o objetivo do sprint e selecionar os itens do product backlog que serão incluídos no sprint backlog. Eles estimam o esforço necessário para concluir as tarefas e criar um plano para o sprint;
- daily Scrum - é uma reunião diária de curta duração, realizada pela equipe de desenvolvimento. O objetivo é sincronizar o trabalho e promover a transparência. Cada membro da equipe compartilha o que fez desde a última reunião, o que planeja fazer até a próxima e quaisquer obstáculos ou impedimentos que esteja enfrentando. O foco é na colaboração e na remoção de quaisquer bloqueios para o progresso;
- revisão do sprint - é uma reunião realizada no final de cada sprint. A equipe de desenvolvimento apresenta o incremento do produto concluído durante o sprint para o product owner e outras partes interessadas. Eles discutem o que foi feito e obtêm feedback para ajustar o product backlog. O objetivo é revisar o trabalho realizado e garantir que ele atenda às expectativas;
- retrospectiva do sprint - acontece após a sprint review e é uma oportunidade para a equipe Scrum refletir sobre o sprint anterior. Eles identificam o que funcionou bem, os desafios encontrados e possíveis melhorias para o próximo sprint. A equipe discute as lições aprendidas e define ações concretas para implementar as melhorias identificadas.

### 3.3.4 Definição de Preparado

De acordo com (CAROLI; AGUIAR, 2021) a ‘definição de preparado’, ou *‘definition of ready - DoR’* como também é conhecida, é uma lista de critérios pré-definidos que um item de backlog deve atender antes de ser considerado pronto para ser selecionado e incluso em um sprint. Esses critérios são acordados entre o Product Owner e a equipe de desenvolvimento e podem variar de acordo com as necessidades e práticas da equipe (SABBAGH, 2013). Alguns exemplos de critérios comuns encontrados em uma DoR incluem:

- descrição completa - o item de backlog deve ter uma descrição clara e detalhada, incluindo informações suficientes para que a equipe de desenvolvimento entenda o que precisa ser feito;
- critérios de aceitação definidos - o item de backlog deve ter critérios de aceitação claramente definidos, que estabeleçam as condições necessárias para considerar o trabalho concluído;
- estimativa de esforço - o item de backlog deve ser estimado em termos de esforço necessário para ser concluído, utilizando uma técnica de estimativa acordada pela equipe;
- dependências identificadas - todas as dependências externas ou pré-requisitos necessários para concluir o item de backlog devem ser identificados e resolvidos antes de selecioná-lo para o sprint;
- prioridade e ordem estabelecidas - o product owner deve ter priorizado e ordenado o backlog, de modo que os itens de maior valor e importância sejam selecionados primeiro.

A Definição de Preparado (DoR) ajuda a evitar problemas e gargalos durante o sprint, garantindo que os itens de backlog sejam claros, compreensíveis e prontos para serem desenvolvidos pela equipe.

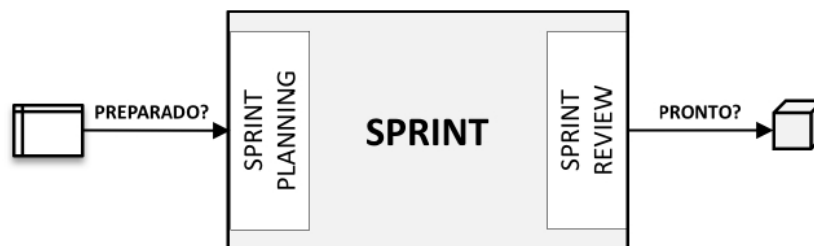
### 3.3.5 Definição de Pronto

A ‘definição de pronto’, ou *‘definition of done - DoD’* como também é conhecido, é um conceito que estabelece critérios claros e objetivos para determinar quando um item de trabalho é considerado concluído e pronto para ser entregue. É uma lista de pré-requisitos que devem ser atendidos antes que um incremento do produto seja considerado pronto (GRZEBIELUKA, 2015). Os elementos da DoD podem variar dependendo do projeto, mas alguns exemplos de elementos em uma DoD para se considerar um trabalho pronto são:

- funcionalidade implementada - todas as funcionalidades ou requisitos acordados para o item de trabalho devem ser completamente implementados e funcionais. Isso significa que o trabalho deve estar concluído de acordo com as especificações e atender aos critérios de aceitação estabelecidos previamente no DoR;
- testes realizados e aprovados - o item de trabalho deve ter sido submetido a testes apropriados e ter passado por uma validação de qualidade. Isso pode incluir testes unitários, testes de integração, testes de aceitação ou qualquer outro tipo de teste necessário para garantir que a funcionalidade esteja correta e livre de erros;
- documentação atualizada - manuais de usuário, documentação técnica e outros materiais de suporte. O conteúdo deve ser atualizado para refletir as alterações e adições feitas durante o trabalho;
- revisão e aprovação do product owner - o responsável por definir as necessidades e prioridades do produto deve revisar e aprovar o trabalho realizado.

A Definição de Pronto é importante para garantir a qualidade e a transparência no desenvolvimento do produto. Ela fornece uma referência clara para a equipe e para os clientes sobre o que é esperado de cada incremento do produto. Além disso, ajuda a evitar mal-entendidos e problemas de comunicação, garantindo que todos tenham uma compreensão comum do que significa ‘concluído’ para um determinado item de trabalho.

Figura 8 – Incremento Definição Preparado e Pronto.



Fonte: [https://www.trt9.jus.br/pds/Scrum/guidances/concepts/definition\\_of\\_ready\\_BA78F68.html](https://www.trt9.jus.br/pds/Scrum/guidances/concepts/definition_of_ready_BA78F68.html)

### 3.4 Finalização de Projeto

O encerramento de um projeto é uma etapa crucial que ocorre após a conclusão de todas as atividades planejadas e a entrega dos resultados (PMI, 2017). É nesse momento que os membros da equipe se reúnem para revisar e finalizar todas as tarefas pendentes, documentar lições aprendidas e encerrar formalmente as atividades. As etapas do processo de encerramento de um projeto são:

- conclusão das atividades - antes de começar o encerramento é importante garantir que todas as atividades planejadas tenham sido concluídas e que os resultados estejam prontos para serem entregues. Isso envolve revisar o cronograma do projeto e verificar se todas as tarefas foram executadas conforme o planejado;
- verificação dos resultados - nesta etapa o time revisa os resultados finais para garantir que eles atendam aos objetivos, qualidade e requisitos definidos no início. Isso pode envolver testes de qualidade, revisões de documentos e qualquer outra verificação necessária para garantir a conformidade com os requisitos previamente estabelecidos;
- documentação final - é importante documentar os aspectos relevantes do projeto antes de encerrá-lo, para que outras pessoas consigam entender e saber o que foi construído. Isso inclui registrar informações sobre os resultados alcançados, os desafios enfrentados, as soluções implementadas e qualquer lição aprendida durante o processo. Essa documentação será útil para futuros trabalhos semelhantes e para a análise pós-projeto;
- revisão de desempenho - é realizada uma revisão de desempenho para avaliar o sucesso do projeto em relação aos seus objetivos. São analisados os principais indicadores de desempenho, como: prazos, orçamento, qualidade e satisfação do cliente. Essa revisão ajuda a identificar pontos fortes e pontos que precisam ser melhorados em futuros projetos;
- reunião de encerramento - é realizada com todos os membros da equipe para celebrar as conquistas, reconhecer os esforços individuais e coletivos, e agradecer a todos os envolvidos. E também comentar sobre lições aprendidas ao longo do processo;
- feedback dos usuários finais – é importante buscar feedback de pessoas-chave que são impactadas no desenvolvimento do projeto, sejam clientes, patrocinadores ou usuários finais. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, entrevistas ou reuniões individuais. O feedback ajuda a avaliar a satisfação dos stakeholders e identificar oportunidades de melhoria para trabalhos futuros;
- encerramento formal - após concluir todas as etapas anteriores, o projeto é oficialmente encerrado. Isso pode incluir o arquivamento de documentos relevantes, a desmobilização de recursos e a atualização de registros organizacionais. É importante garantir que todas as obrigações contratuais sejam cumpridas e que todas as partes interessadas sejam informadas sobre o encerramento.

## 4 Estudo de Caso

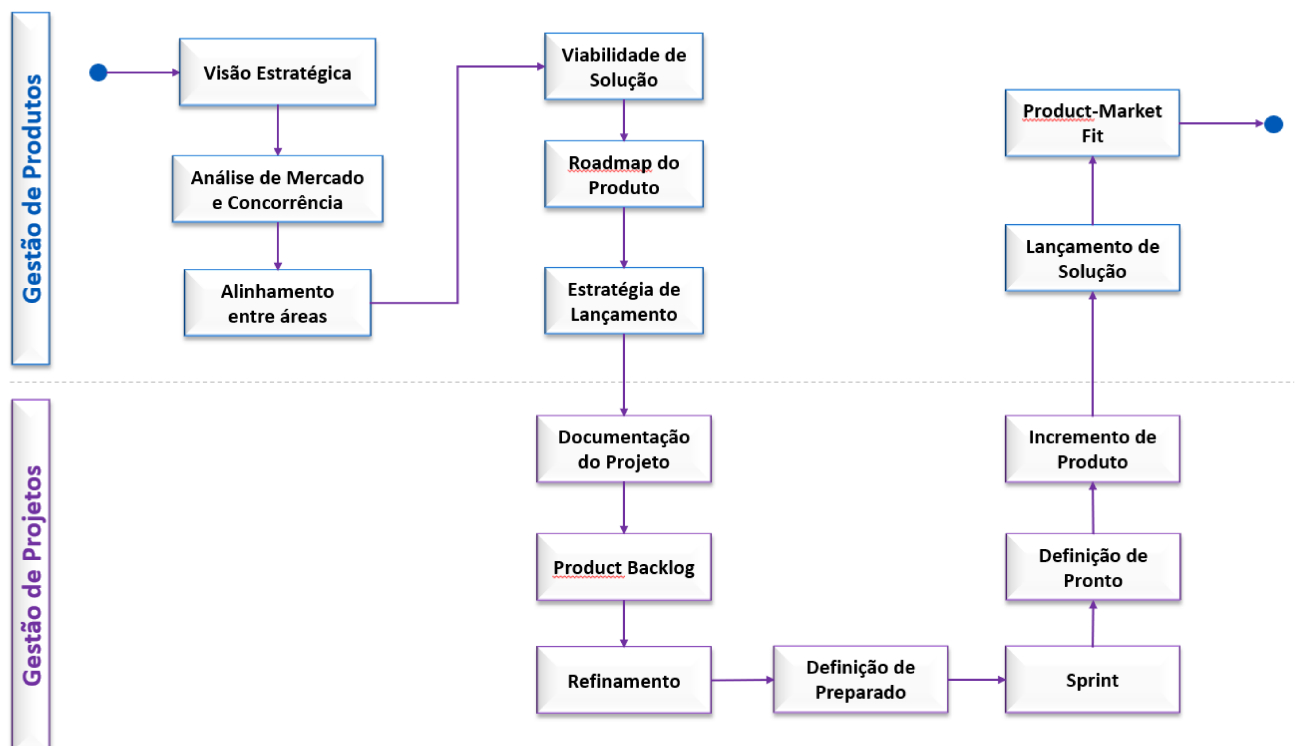
Este capítulo tem como objetivo apresentar o processo de integração entre a gestão de produto e a gestão de projeto no desenvolvimento de uma nova solução de produto, que tem como finalidade aumentar a rede de utilização dos clientes de uma empresa nacional do ramo de mobilidade. Devido ao sigilo relacionado à identificação da empresa utilizada neste estudo de caso, substitui-se seu nome pelo fictício "Empresa X".

A nova solução de produto foi elaborada pela gestão de produto segundo a visão estratégica da empresa, pesquisa de mercado, análises de viabilidade e acompanhamento de lançamento, conforme embasamento teórico apresentado no Capítulo 2.

Na sequência da construção da solução foi aplicada, como gestão de projeto, a metodologia tradicional PMBOK para faseamento e documentação, e metodologia ágil Scrum para gerenciamento do desenvolvimento realizado, o qual foi apresentado no Capítulo 3. Assim sendo, obteve-se a integração entre a gestão de produtos e gestão de projetos para construção de uma nova solução de produto.

### 4.1 Ideação da Nova Solução do Produto

Figura 9 – Fluxograma Macro da Intersecção entre Gestão de Produto e Projeto



Fonte: Elaborado pela autora



A empresa ‘X’ tem evoluído para se tornar uma carteira digital de mobilidade, tudo dentro do ciclo financeiro que envolve o veículo como meio de pagamento.

Tendo o seu principal produto, no estágio de ciclo de vida em fase de crescimento, possuía como **visão estratégica** fomentar ainda mais o product-market fit deste produto, com isso foi colocado como meta da empresa o OKR (*objectives and key results*) ou objetivos e resultados-chave: ‘Aumentar a utilização do produto na funcionalidade menos utilizada de 14% para 20%’.

Dado esta meta, iniciou-se o processo de **análise de mercado e concorrência**, onde foi identificado que dentre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz swot), havia oportunidade de 9 novas soluções que poderiam fazer com que essa funcionalidade fosse mais utilizada e atrativa ao cliente final. Tendo estas 9 soluções mapeadas, fez-se necessário priorizar qual impactaria mais assertivamente na meta da empresa e qual não, para que fosse gasto tempo e recurso na construção da solução certa.

Para identificar qual teria maior aderência de utilização dos clientes, estabeleceu-se quais clientes faziam parte do público-alvo deste produto, e se aplicou uma pesquisa qualitativa, onde foi apresentado a eles as 9 novas soluções, e questionado quais delas seriam mais ou menos utilizadas e o porquê. Dessa forma foi possível identificar que 2 soluções se destacaram entre os entrevistados, com uma vantagem discrepante em relação às demais.

Figura 10 – Mapeamento de Soluções



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.1 Análise de Viabilidade de Solução

Com as duas principais soluções novas mapeadas, foram realizadas cinco reuniões gerais para se obter **alinhamento entre áreas** de modo a entender a **viabilidade de solução**, a construir ideias e a sanar dúvidas das seguintes áreas envolvidas:

- equipe do jurídico - responsáveis por alinhar as operações da empresa com o âmbito legal. Portanto, foi necessário analisarem as soluções propostas, e caso fosse encontrado algum ponto que não estivesse em conformidade com as leis, ou em desacordo com os contratos previamente estabelecidos, as soluções mapeadas poderiam ser inviabilizadas ou alteradas;
- equipe de finanças - responsáveis por estimar e validar o retorno financeiro que as duas soluções trariam a médio e longo prazo. A ideia é que, se não obtivesse um ROI (retorno sobre o investimento) atrativo, a solução poderia se tornar inviável. Um ponto importante foi também analisar qual das funcionalidades traria o maior e mais breve retorno financeiro;
- equipe de marketing - responsáveis por analisar como seria promover a solução ao mercado e facilitar a fomentação das vendas, fornecendo informações durante a agenda sobre as necessidades e desejos do público-alvo, além de gerar ideias de como esta solução poderia ser posicionada na mídia, caso a mesma seja uma solução viável;
- equipe de fraude – responsáveis por identificar e pontuar possíveis riscos de fraudes no fluxo completo da solução, sinalizando sobre possíveis pontos que tornariam a solução inviável;
- equipe de atendimento - responsáveis por garantir que os clientes recebam suporte e ajuda quando necessário, motivo pelo qual na agenda levantam pontos que irão impactar na operação da central de atendimento como: os treinamentos necessários e a assistência que será necessária para o time de atendimento;
- equipe de arquitetura de software - responsáveis por construir e desenhar a solução técnica. Durante a reunião pontuam se a solução é tecnicamente viável, qual o esforço exigido e a complexidade estimada para cada solução;
- equipe de design - responsáveis por tangibilizar a solução. Assim sendo, durante a reunião, entendem o fluxo da solução e já pensam nas melhores técnicas de usabilidade para o cliente final;
- equipe de operações – responsáveis pela rede de infraestrutura do produto. Durante a reunião pontuam se há impacto na rede de utilização.

Durante as reuniões cada equipe entendeu como as novas soluções poderiam impactar nas suas áreas, e com isso cada um levantou as ações que precisariam ser adaptadas para que estivessem preparados para a nova solução. A ferramenta utilizada para registrar todos os pontos levantados nas reuniões foi o board do Miro. No total tivemos 12 pontos de ação para 8 áreas responsáveis, conforme imagem abaixo.

Figura 11 – Ações Mapeadas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Empresa X (2022)

Dos 12 pontos de ação acima mencionados, todos foram analisados com um retorno positivo, exceto 1 ação de fraude para aquisição de um novo software, porém como não se tratava de uma ação determinante que inviabilizaria a nova solução, foi percebido que um processo manual já resolveria a demanda.

Das duas novas soluções inicialmente apresentadas às equipes, foi pontuado que 1 solução entre elas seria mais efetiva, com um custo menor para todas as áreas e um retorno financeiro mais rápido.

Dessa forma, fecharam-se as reuniões com o alinhamento entre todas as áreas, convencidos de que a solução mais viável seria então desenvolvida conforme apresentado.

#### 4.1.2 Roadmap de Produto

Após todo o processo de: meta voltada para a visão estratégica da Empresa 'X', a análise de mercado, validação com o cliente final e alinhamento interno entre áreas; foi possível priorizar e estabelecer 1 nova solução que, segundo análises e projeções, impactará com maior assertividade a meta de *'Aumentar a utilização do produto na funcionalidade menos utilizada de 14% para 20%.'*

Com essa nova solução definida se iniciou o processo de construção do **Roadmap do Produto**, e planejamento da **Estratégia de lançamento** das entregas conforme maior valor agregado ao produto.

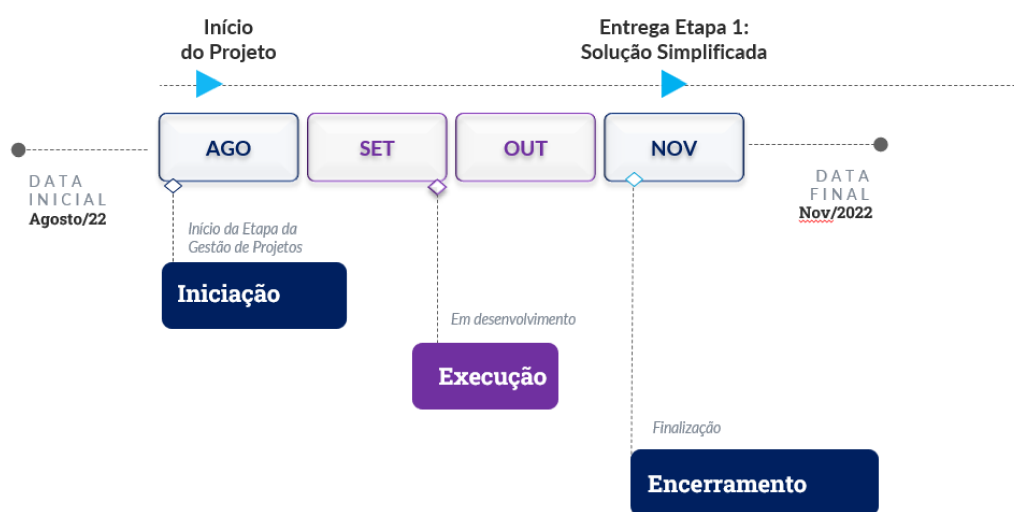
Durante a elaboração do roadmap se identificou que o tempo previsto de desen-

volvimento da solução completa seria algo em torno de 6 meses. Estrategicamente era um tempo muito grande para se lançar esta solução no mercado, corria-se o risco de perder o *time* da concorrência.

Devido a este ponto, foi estabelecido um faseamento da solução em 3 etapas:

- etapa 1 - solução simplificada: fluxo e jornada do usuário simplificados, apenas com os recursos de aplicação básicos;
- etapa 2 - solução intermediária: Etapa 1 + processo de aprovação do cliente final em cenários específicos via *push notification* em seu dispositivo móvel;
- etapa 3 - solução completa: Etapa 2 + processo de aprovação do cliente final via *push notification* para todos os cenários existentes + demais regras de negócio ainda não implementadas.

Figura 12 – Entrega Etapa 1 - Solução Simplificada



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Empresa X (2022)

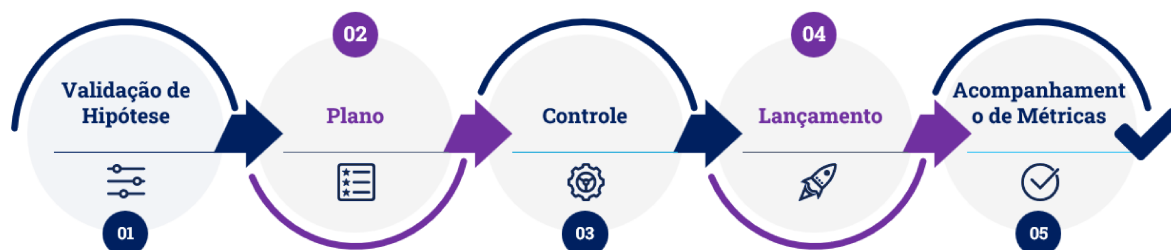
Por meio deste faseamento da solução, tendo a Etapa 1 como o mínimo viável para lançar o produto, foi possível reduzir o tempo de lançamento de 6 meses e estabelecer no Roadmap o prazo estimado de 3 meses para conclusão desta primeira etapa da solução, reduzindo assim pela metade o prazo de lançamento previsto.

### 4.1.3 Estratégia de Lançamento

Considerando que o tempo estimado de entrega da solução seria de 3 meses, foi construído o plano de lançamento da solução no mercado. Após a solução ser devidamente

desenvolvida, a estratégia do plano de lançamento seria segmentada em 5 fases, como seguem abaixo.

Figura 13 – Fases de Lançamento



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Empresa X (2022)

Cada fase, por sua vez, possui objetivos bem determinados:

- validação de hipótese - liberação inicial para aproximadamente 500 funcionários internos que também são clientes do produto. Esta fase é usada para manutenções e ajustes caso sejam identificados problemas ou erros na aplicação;
- plano - levantamento e seleção de aproximadamente 1.000 clientes potenciais para realizar a liberação e notificação da nova solução;
- controle - execução de uma operação assistida e controlada, onde foi realizado acompanhamento da utilização de todos os 1.500 clientes que obtiveram a solução liberada, coletando feedbacks e identificando possíveis pontos de melhoria;
- lançamento de solução - após validado e ajustado com a amostra de aproximadamente 1.500 clientes utilizando, é o momento de lançar para toda a base de clientes e divulgar ao mercado;
- acompanhamento de métricas – momento de acompanhar a volumetria de utilizações e o quanto tem impactado na meta inicial de *'Aumentar a utilização do produto na funcionalidade menos utilizada de 14% para 20%.*

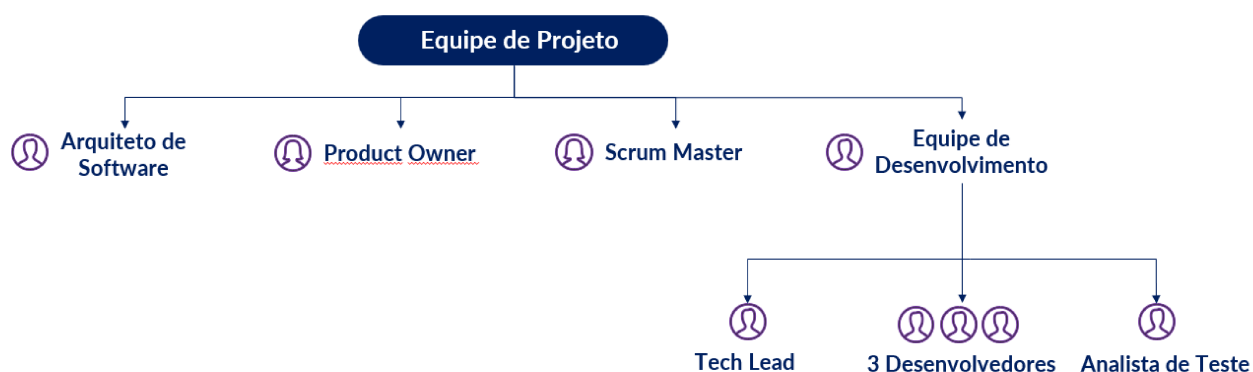
## 4.2 Construção da Nova Solução do Produto

Uma vez que a solução já está definida, e se tem como objetivo a construção da etapa 1 (solução simplificada), esta demanda é direcionada ao time de gestão de projetos que fará a construção e desenvolvimento do que foi definido. Para esta entrega de solução, o gerenciamento de projetos utilizou como metodologia ágil o framework Scrum e como ferramenta para armazenamento dos artefatos a Microsoft Azure.

### 4.2.1 Equipe do Projeto

Em relação ao time que foi alocado para realizar o desenvolvimento deste projeto, temos:

Figura 14 – Equipe do Projeto



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Empresa X (2022)

- arquiteto de software - responsável pela definição da solução técnica, por construir o desenho de arquitetura funcional juntamente com a definição de seus componentes, propriedades e relacionamento com outros softwares;
- product owner - responsável pela entrega da demanda, ser coerente ao que foi idealizado no início do processo, ter uma comunicação clara com o time de desenvolvedores, construir as escritas das histórias de usuário e elaborar a definição de pronto;
- scrum master - responsável por disseminar a cultura ágil, garantir as cerimônias do framework Scrum e auxiliar o time caso haja algum impedimento durante o desenvolvimento na sprint;
- equipe de desenvolvedores - composta por 1 tech lead, 3 desenvolvedores e 1 analista de teste automatizado. São responsáveis pela construção técnica e pela qualidade da nova solução desenvolvida.

### 4.2.2 Processo de Desenvolvimento do Projeto

Dentro do ciclo de vida do projeto, na fase de iniciação, a primeira etapa foi a construção da **Documentação do projeto**, baseado no método PMBOK, o qual considerou os seguintes tópicos: escopo, tempo, qualidade, risco, comunicação e integração.

Com a documentação do projeto em mãos, o product owner inicia a segunda etapa do projeto da fase de iniciação que é a construção do **Product backlog**. A formação do product backlog desta demanda teve como objetivo detalhar os requisitos, funcionalidades

e as regras de negócio que compunham a construção de toda a solução simplificada, considerando o detalhamento do fluxo e da jornada do usuário. Ao final foram listados 23 itens do product backlog, que foram utilizados para a construção do desenvolvimento.

No momento em que se obteve os itens do product backlog suficientes para se iniciar o desenvolvimento, iniciou-se a etapa da fase de planejamento, onde estes itens são levados para **Refinamento**. Durante a agenda de refinamento, a equipe de desenvolvimento compreende com o product owner quais os itens priorizados do product backlog, juntamente com as regras de negócio, e discutem entre si o modo pelo qual devem ser desenvolvidos aqueles itens e se a lista de critérios pré-definidos da **Definição de preparado** está validada. A lista de pré-requisitos varia conforme o entregável de cada sprint, contudo não é permitido incluir nenhum item do product backlog na sprint se não estiver com a definição de preparado validado durante o refinamento.

Tendo claro os itens que estão preparados para entrar na **Sprint**, inicia-se a etapa da fase de execução, onde se tem o planejamento da sprint e o início da mesma. Na empresa 'X' há uma padronização onde todos os times de desenvolvimento possuem um prazo fixo de 15 dias para cada sprint. As demandas incluídas na sprint não se baseiam no entregável da sprint, e sim no que é possível entregar dentro de 15 dias corridos ou duas semanas integrais. Com isso, a entrega da solução simplificada demandou a quantidade de 7 sprints para a entrega completa.

Durante as etapas de desenvolvimento acontece, em paralelo, a fase de monitoramento e controle que ocorre através de cerimônias do framework Scrum denominadas como: Daily's com o time Scrum no período da manhã durante 15-20 minutos, retrospectiva que é o rito usado para ouvir o time de desenvolvimento e ajustar caso tenha pontos de não conformidade durante a execução da sprint, e a review onde o time de desenvolvimento apresenta o que foi desenvolvido dentro daquela sprint, ao passo que o product owner monitora se está evoluindo conforme esperado.

Dentro da review, antes de ser dado como entregue, o time se reúne e analisa se os requisitos dos critérios da **Definição de Pronto** que foram estabelecidos previamente, estão de acordo com o que está sendo entregue no fim daquela sprint. Os critérios da definição de pronto para este projeto foram: avaliar e garantir que foi desenvolvido tudo que estava previsto dentro do item do product backlog, que todos os testes de qualidade foram devidamente aplicados e evidenciados em documentação, e que o entregável desenvolvido foi aprovado pelo product owner.

Ao final da construção da solução simplificada, onde todas as funcionalidades foram desenvolvidas, entra-se na etapa da fase de encerramento, na qual um novo **Incremento do produto** é entregue. Nesta fase se obteve a finalização do projeto formalmente, a equipe disponibiliza a documentação final na Wiki da ferramenta Microsoft Azure, que contém todas as evidências de testes, a explicação técnica do quê foi desenvolvido, descri-

ção das tecnologias utilizadas, o desenho de arquitetura do projeto, as histórias de usuário e demais artefatos que foram pertinentes à conclusão do projeto.

A equipe de projetos não é desmobilizada, mas se mantém para manutenção da etapa da solução simplificada e desenvolvimento das próximas etapas, onde todo o ciclo do processo se repete a cada nova solução.

### 4.3 Entrega da Nova Solução do Produto

Após a gestão de projetos concluir o desenvolvimento da solução simplificada, cabe à gestão de produtos seguir a estratégia de lançamento previamente estabelecida e o acompanhamento do impacto na meta da empresa.

Dentro das fases de validação de hipóteses, plano e controle, tivemos aproximadamente 1.500 clientes utilizando a nova solução em produção. Neste período obtivemos 5 problemas e erros encontrados e corrigidos imediatamente. Após esta operação assistida com poucos clientes, sentiu-se maior segurança para **Lançamento da solução** com a liberação e comunicação para todos os clientes.

Com o lançamento da solução, começa-se o acompanhamento do **Product-Market Fit** que corresponde à averiguação dos resultados da meta inicial que esta solução buscava sanar: *'Aumentar a utilização do produto na funcionalidade menos utilizada de 14% para 20%'*.

### 4.4 Resultados Obtidos

Os resultados gerados após o lançamento da nova solução se mostraram satisfatórios para a Empresa 'X', dada a meta de aumentar de 14% para 20% a utilização, foi possível atingir a marca de 17% em apenas 2 meses após o lançamento. Embora não tenha atingido no período os 20% estipulados, já era da ciência de todos que se tratava de uma meta audaciosa. Fato é, que a meta de 20% estipulada desafia a equipe e a estimula a fazer o melhor possível, sabendo se tratar de uma meta ambiciosa.

Atingir 17% com uma única solução simplificada em 2 meses, foi tido pela Empresa 'X' como um trabalho muito acertado da equipe de gestão de produtos e gestão de projetos, considerando principalmente todo o processo de escolha da nova solução a ser desenvolvida, e a redução do tempo de 6 meses para 3 meses de lançamento ao enxergar a possibilidade de faseamento da entrega.

Os requisitos levantados foram aderentes a entrega não havendo a necessidade de alteração de escopo, o que corroborou para que o tempo estimado da entrega e a quantidade de sprints estimadas fossem cumpridos conforme combinado.



Como houve anteriormente o alinhamento entre as áreas, no lançamento da solução simplificada a equipe da central de atendimento já estava com as pessoas preparadas e treinadas para o atendimento, o marketing possuía o planejamento e recursos financeiros necessários para a divulgação no mercado e a equipe de operações estava com as redes de utilização preparadas.

Por fim, a implementação da nova solução foi considerada um sucesso, que por intermédio das fases de lançamento, apenas 1.500 clientes aproximadamente foram impactados com os problemas e erros identificados, o que não representa nem 1% da base de clientes que poderiam ter sido impactados, caso não houvesse essa estratégia de lançamento.

## 5 Considerações Finais

A elaboração deste estudo de caso foi de suma importância e relevância, pois por meio dele foi possível compreender de modo mais detalhado e aprofundado como funciona a aplicação da gestão de produtos integrada à gestão de projetos na construção de uma nova solução de produto de uma empresa brasileira do ramo de mobilidade, que devido sigilo foi atribuído o nome fictício de 'Empresa X'.

Durante a construção do estudo, notou-se que a gestão de produtos tem papel fundamental na ideação de uma nova solução integrando os objetivos da empresa, os problemas e necessidades dos clientes e a viabilidade da solução que, isoladamente, não consegue gerar o valor final esperado pelo cliente. Para tanto, faz-se necessário a junção com a gestão de projetos, que tem como objetivo edificar e construir a solução, garantindo o prazo e qualidade da entrega final.

Apesar de serem áreas e frentes de atuação diferentes, por intermédio do estudo de caso foi possível perceber que para uma maior garantia de sucesso de um produto, a gestão de produto possui uma interdependência com a gestão de projetos e vice-versa, pois se compreende que mesmo que na gestão de produtos haja uma ideação correta de solução, sem a gestão de projeto não é possível tangibilizar e construir o desenvolvimento desta solução. Por outro lado, se existir a gestão de projetos para construção da solução, mas se não houver a gestão de produtos para definição da solução correta e assertiva, é possível que se desenvolva uma solução que ocasionará em retrabalhos ou inutilidade, fato que justifica a integração entre a gestão de produtos e a gestão de projetos, conforme proposto no estudo de caso.

Em síntese, a aplicação da integração entre gestão de produtos e gestão de projetos se mostrou extremamente coerente e satisfatória, aumentando de 14% para 17% a utilização em apenas 2 meses. Feito alcançado por intermédio de uma única nova solução simplificada, com prazo reduzido de entrega (de 6 para 3 meses) e contando com um excelente lançamento ao mercado com qualidade reconhecida.

# Referências

- ANON, J. **The Product Book: Como se tornar um Grande Product Manager**. Product School: [s.n.], 2017. Citado 2 vezes nas páginas 13 e 19.
- BLUME, M.; LEDERMANN, M. **Gestão de produtos e marcas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009, 2009. Citado na página 14.
- CAGAN, M. **Inspirado: Como criar produtos de tecnologia que os clientes amam**. [S.l.]: Alta Books Editora, 2020. Citado na página 19.
- CALVOSA, M. V. D.; QUEIROZ, A. R. d. R. R. d.; FERNANDES, A. L. M.; FERREIRA, M. Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso sabor anthigo. **Cadernos EBAPE. BR**, SciELO Brasil, v. 20, p. 750–768, 2022. Citado 2 vezes nas páginas 19 e 20.
- CAROLI, P.; AGUIAR, F. **Product Backlog Building - Concepção de um product backlog efetivo**. [S.l.]: Editora Caroli, 2021. Citado na página 28.
- CAROLI, P.; PROVINCIAATTO, M. **Sprint a Sprint**. [S.l.]: Editora Caroli, 2020. Citado na página 27.
- CASTRO, F. **Agile definição de metas com okr - objetivos e principais resultados**. **InfoQ.com**, 2015. Citado na página 16.
- CORAL, E. et al. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. Florianópolis, SC, 2002. Citado na página 15.
- FERREIRA, KELLISON. **Gestão de Projeto versus Gestão de Produto: Entenda as diferenças**. 2022. Disponível em: <<https://blog.somostera.com/product-management/gestao-de-projeto-gestao-de-produto>>. Acesso em: 22 de abril 2023. Citado na página 10.
- GOMES, A. F. **Agile - Desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor de negócio**. [S.l.]: Casa do Código, 2014. Citado na página 19.
- GRZEBIELUKA, R. de F. **Qualidade de software com scrum**. 2015. Citado na página 28.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia 3.ed.rev e atual**. Petrópolis: [s.n.], 1992. Citado na página 12.
- HUMBLE, J.; MOLESKY, J. **Lean Interpraise: Como empresas de alta performance inovam em escala**. [S.l.]: Casa do Código, 2016. Citado na página 18.
- JÚNIOR, E. M. C.; DOMINGUES, H. **ModernizaÇÃo do planejamento estratÉgico**. 2018. Citado na página 15.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. [S.l.]: Bookman editora, 2006. Citado 2 vezes nas páginas 21 e 22.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. coordenação de casos Iná Futino Barreto. – 15. ed.– São Paulo, 2019. Citado na página 14.
- LEMOS, M. L. F. Um roteiro para análise da concorrência e da estratégia competitiva. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2008. Citado na página 17.
- MORAES, E. A. P. Guia pmbok para gerenciamento de projetos. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.** [S.l.: s.n.], 2012. v. 8. Citado 2 vezes nas páginas 23 e 25.
- PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide - 3rd Edition.** American National Standard: [s.n.], 2004. Citado 3 vezes nas páginas 10, 21 e 23.
- \_\_\_\_\_. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** [S.l.]: Project Management Institute, Inc., 2017. Citado na página 29.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva-Técnicas Para Análise De.** [S.l.]: Elsevier Brasil, 2004. Citado na página 16.
- SABBAGH, R. **Scrum Gestão Ágil para Projetos de Sucesso.** [S.l.]: Casa do Código, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 26 e 28.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **O Guia do Scrum - O Guia definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo.** [S.l.]: Attribution Share-Alike license of Creative Commons, 2020. Citado 2 vezes nas páginas 25 e 26.
- SOUZA, IVAN. **Go-to-market: não lance nenhum produto sem essa estratégia.** 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/go-to-market>>. Acesso em: 27 de abril 2023. Citado na página 19.
- STOPA, G. R.; RACHID, C. L. Scrum: Metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. **CES Revista**, v. 33, n. 1, p. 302–323, 2019. Citado na página 25.
- TEAM, ASANA. **Gestão de Produto Vs. Gestão de Projeto.** 2022. Disponível em: <<https://asana.com/pt/resources/product-manager-vs-project-manager>>. Acesso em: 23 de abril 2023. Citado na página 10.
- TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. **Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** São Carlos, São Paulo: USP, 2002. Citado na página 15.
- TORRES, J. **Gestão de Produto - Como aumentar as chances de sucesso do seu software.** Vila Mariana - São Paulo: [s.n.], 2015. Citado na página 13.
- TORRES, JOAQUIM. **Definição Gestão Produtos.** 2021. Disponível em: <<https://jocatorres.medium.com/o-que-e-produto-digital-e-gestao-de-produtos-b71ebb65a39>>. Acesso em: 22 de abril 2023. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 18.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos (6a edição).** [S.l.]: Brasport, 2005. Citado 2 vezes nas páginas 22 e 23.