



INSTITUTO DE GESTÃO E TECNOLOGIA  
DA INFORMAÇÃO

---

# Fundamentos de Product Owner

---

Antônio Muniz

2022

## **Fundamentos de Product Owner**

Antônio Muniz

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

## Sumário

---

Capítulo 1.	Por que a gestão de produtos é tão importante? .....	4
Capítulo 2.	Como a agilidade impulsiona a gestão de produto? .....	7
Capítulo 3.	Papel do Product Owner e Product Manager.....	12
Capítulo 4.	Cliente no centro para entrega de valor.....	18
Referências.....		21

## Capítulo 1. Por que a gestão de produtos é tão importante?

O mundo acelerado e complexo em que vivemos exige uma visão mais abrangente dos resultados e todos devem ter clareza da sua participação na entrega de valor aos clientes.

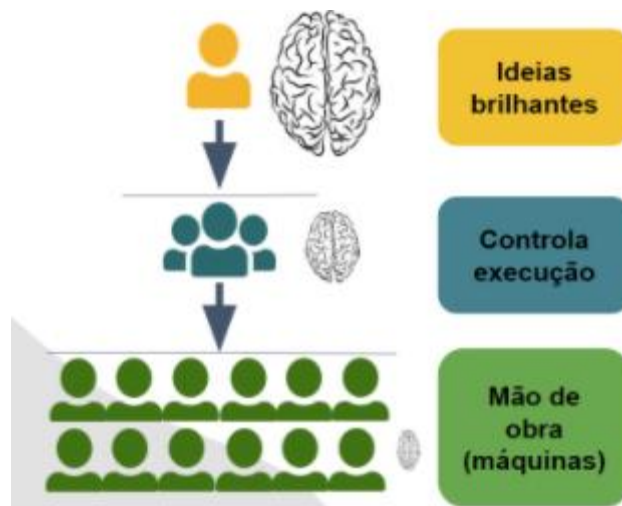
Observe na tabela abaixo a comparação da realidade tradicional com a gestão de produtos, conforme descrevemos no livro Jornada Ágil do Produto (Brasport, 2020).

Gestão Tradicional	Jornada Ágil de Produto
Executivos devem ter todas as respostas.	Times orientados a dados de clientes reais.
Todos empurram o cliente para o SAC.	Times devem correr atrás do cliente.
Comentário do cliente fica na empresa.	Comentário do cliente vai para rede social.
Clientes conformados com demora.	Clientes exigem experiência única.
Planos detalhados para lançamento.	MVP e Experimentação.
Cada departamento no seu quadrado.	Squads, Fluxo de valor e DevOps.
Departamentos com pessoas iguais.	Diversidade enriquece soluções.
Profissional especialista ou generalist.	Profissional especialista e generalist.
Cargo é suficiente para comandar pessoas.	Times exigem líder inspirador.
Qualidade no final do desenvolvimento.	Qualidade durante desenvolvimento.

O modelo tradicional prejudica a visão do todo porque as pessoas, em geral, priorizam as atividades dos seus departamentos e atividades demandadas pelos seus chefes diretos, que tem grande poder sobre suas carreiras.

Além disso, observe na figura a seguir que a estrutura comando e controle tem como herança a ideia de que somente as pessoas com maior cargo tem condições de gerar as melhores ideias.

**Figura 1.1 – Estrutura comando e controle.**



**Fonte: Jornada Ágil do Produto, Editora Brasport.**

A visão funcional representa a estrutura clássica hierarquizada de comando e controle que ainda é usada por muitas empresas e teve sua utilidade no século passado, quando havia um mercado estável com fabricação de produtos em massa e forte necessidade de padronização. Nesta época, os clientes não tinham muita escolha e os produtos mantinham sucesso durante vários anos no mercado, sem os fabricantes preocuparem-se muito com evolução ou melhorias.

Figura 1.2 – Ciclo clássico de projetos.



Fonte: Jornada DevOps, Editora Brasport.

Klaus Schwab considera, no livro “A Quarta Revolução Industrial”, que estamos vivenciando uma revolução diferente de tudo o que a humanidade já experimentou, pois não há precedente para as mudanças que estão ocorrendo em relação à velocidade, amplitude e profundidade. Diferentemente de outras épocas, em que havia relativa estabilidade no mercado, temos atualmente um mundo totalmente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA).

Desta forma, precisamos de uma nova abordagem para a estrutura das organizações e abordaremos no próximo capítulo como os métodos ágeis colaboram com a cultura de produto.

## Capítulo 2. Como a agilidade impulsiona a gestão de produto?

---

O Manifesto Ágil foi criado em 2001 por um grupo de especialistas com notável conhecimento em desenvolvimento de *software* e colabora bastante com a cultura de produto.

Um dos grandes benefícios dos métodos ágeis é a divisão do produto em componentes menores, visando permitir entregas frequentes e adaptação às mudanças cada vez mais velozes que vivemos atualmente.

Conforme descrito a seguir, a ideia dessa iniciativa foi “descobrir maneiras melhores de desenvolver *softwares*, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar”:

- Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas.
- *Software* em funcionamento mais do que documentação abrangente.
- Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos.
- Responder a mudanças mais do que seguir um plano.

Existem 12 princípios que embasam o Manifesto Ágil:

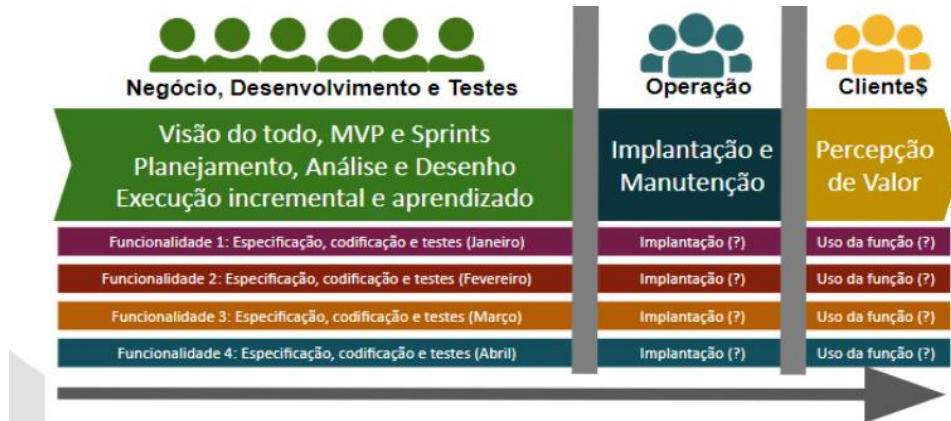
1. A maior prioridade do time é satisfazer o cliente através da entrega adiantada e contínua de *software* de valor.
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.

3. Entregar *softwares* funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
4. Pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
5. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
7. *Software* funcional é a medida primária de progresso.
8. Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter indefinidamente passos constantes.
9. Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Embora os métodos ágeis tenham muitos benefícios, muitas organizações aplicam práticas pela metade e criam grandes conflitos entre os times, conforme destaque abaixo como ciclo ágil pela metade.



**Figura 2.1 – Ciclo ágil pela metade.**



**Fonte: Jornada DevOps, Editora Brasport.**

Para resolver esses problemas, muitas organizações estão aderindo ao movimento DevOps, que potencializa a cultura de produto porque permite uma visão de ponta a ponta para todos os envolvidos na cadeia de valor.

Observe na figura a seguir um exemplo do ciclo de vida do produto com a visão ponta a ponta.

**Figura 2.2 – Ciclo do produto ponta a ponta.**



**Fonte: Jornada DevOps, Editora Brasport.**

Na cultura de produto os times têm autonomia para construir as soluções de forma auto-organizada e não cabe mais a figura do chefe comando e controle.

Conforme ilustrado na figura a seguir, o exemplo mais conhecido desse novo modelo foi popularizado pelo Spotify com o nome de Squad.

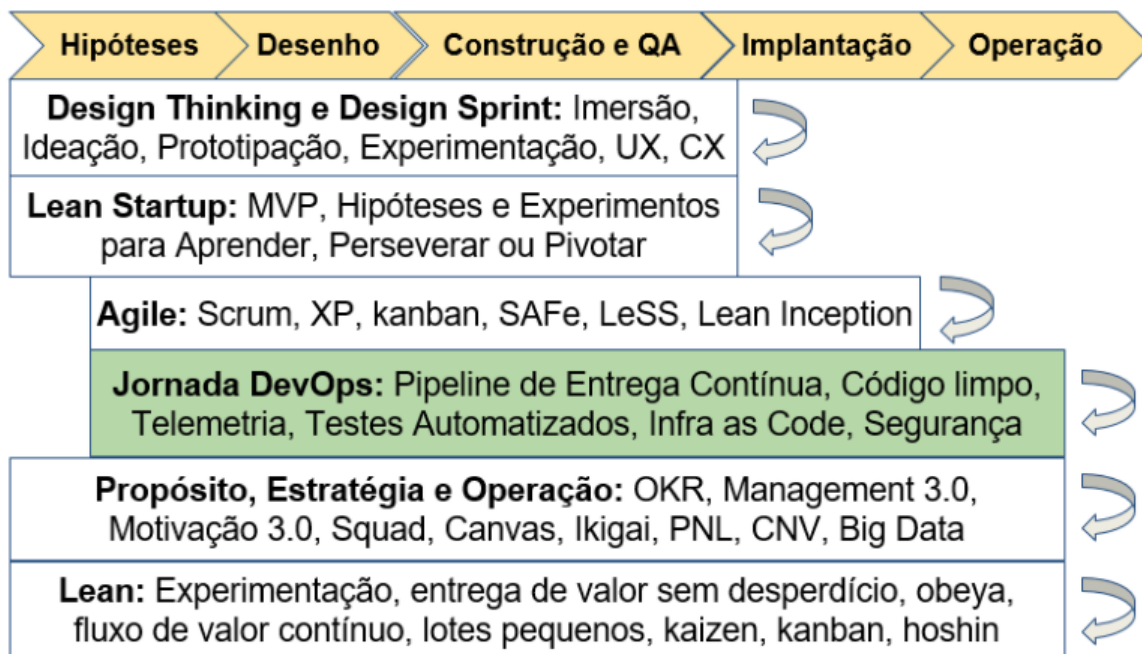
**Figura 2.3 – Ciclo do produto ponta a ponta.**



**Fonte: Jornada DevOps, Editora Brasport.**

Existem várias ferramentas e frameworks que contribuem para o sucesso do Product Owner, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 2.4 – Ferramentas e frameworks.



Fonte: Jornada DevOps, Editora Brasport.

Embora a habilidade no uso das ferramentas e frameworks seja importante, o trabalho do Product Owner deve ser pautado também na colaboração com os times, pois todo produto é feito por pessoas e para pessoas.

### Capítulo 3. Papel do Product Owner e Product Manager

Conforme definido no livro Jornada Ágil do Produto, o gerenciamento de produto é uma disciplina que existe desde a década de 30, e que tem como principal objetivo atender o produto em todo o seu ciclo de vida, que vai da sua concepção e crescimento, chegando ao seu tão almejado amadurecimento, até a fase da qual percebe-se que ele não deva mais existir (ERIKSSON, 2015).

A figura a seguir estabelece as principais atividades do Product Owner.

**Figura 3.1 – Funções básicas do Product Owner.**



Fonte: Jornada Ágil do produto, Editora Brasport.

O Product Manager costuma atuar em um papel mais estratégico do que tático, isto é, está mais envolvido na descoberta de um novo produto do que na entrega propriamente dita. É geralmente ele que apresenta as necessidades para o CEO da empresa – ou Comitê – e argumenta com dados e fatos, obtidos através de pesquisas e análises, que a empresa deveria investir no desenvolvimento, evolução ou desativação de um produto.

Geralmente encontramos o papel de um Product Manager em grandes organizações ou em empresas que possuem produtos mais complexos e maduros, por ser importante a adoção de uma figura que se dedique a deixar esse produto necessário para o mercado consumidor por mais tempo possível e, conseqüentemente, manter a empresa dentro deste ambiente corporativo extremamente competitivo.

**Figura 3.2 – Funções do Product Manager.**



**Fonte: Jornada Ágil do produto, Editora Brasport.**

Conforme citado no livro Jornada Ágil de Produto, Marty Cagan compartilha o que aprendeu sobre a profunda diferença entre como as melhores empresas de produtos criam produtos de tecnologia e todo o resto, observe a tabela a seguir.

**Figura 3.2 – Empresas boas e ruins em produto.**

Boas	Ruins
Boas equipes obtêm inspiração e ideias de produtos a partir de suas visões e objetivos, observando a luta dos clientes, analisando os dados que os clientes geram ao usar seus produtos e buscando constantemente aplicar novas tecnologias para resolver problemas reais.	Equipes ruins reúnem requisitos de vendas e clientes.
As boas equipes têm uma visão atraente do produto que buscam com uma paixão de um missionário.	Equipes ruins são mercenários.
Boas equipes entendem quem são seus principais stakeholders, compreendem as restrições em que operam e se comprometem a inventar soluções que funcionem não apenas para usuários e clientes, mas também dentro das restrições dos negócios.	Equipes ruins reúnem requisitos das partes interessadas.

Boas equipes são hábeis nas várias técnicas, para experimentar rapidamente ideias de produtos e determinar quais são realmente dignas de construção.	Equipes ruins realizam reuniões para gerar roteiros priorizados.
Boas equipes adoram ter discussões de brainstorming com líderes inteligentes de toda a empresa.	Equipes ruins se ofendem quando alguém de fora da equipe ousa sugerir que façam algo.
As boas equipes têm produto, design e engenharia lado a lado e abraçam a troca entre a funcionalidade, a experiência do usuário e a melhor tecnologia.	As equipes ruins se sentam em seus respectivos silos e solicitam que outras pessoas solicitem seus serviços sob a forma de documentos e agendamento de reuniões.
As boas equipes estão constantemente tentando novas ideias para inovar, mas de maneira a proteger a receita e a marca.	Equipes ruins ainda estão aguardando permissão para executar um teste.
Boas equipes insistem que possuem os conjuntos de habilidades de sua equipe, como um forte design de produto, necessário para criar produtos vencedores.	As equipes ruins nem sabem o que são designers de produto.
Boas equipes garantem que seus engenheiros tenham tempo para experimentar os protótipos nas descobertas todos os dias, para que possam contribuir	Equipes ruins mostram os protótipos para os engenheiros durante a <i>sprint planning</i> , para que possam estimar.

com seus pensamentos sobre como melhorar o produto.	
Boas equipes se envolvem diretamente com usuários finais e clientes toda semana, para entender melhor seus clientes e ver a resposta do cliente às suas ideias mais recentes.	As equipes ruins pensam que são o cliente.
Boas equipes sabem que muitas de suas ideias favoritas não terminam de funcionar para os clientes, e mesmo as que poderiam precisar de várias iterações para chegar ao ponto em que fornecem o resultado desejado.	As equipes ruins apenas criam o que está no roteiro e ficam satisfeitas com o cumprimento das datas e a garantia da qualidade.
Boas equipes entendem a necessidade de velocidade e a rapidez com que a iteração é a chave para a inovação, e entendem que essa velocidade vem das técnicas corretas e não do trabalho forçado.	Equipes ruins reclamam que são lentas porque seus colegas não estão trabalhando o suficiente.
As boas equipes assumem compromissos de alta integridade após avaliarem a solicitação e garantirem que tenham uma solução viável que funcionará para o cliente e os negócios.	Equipes ruins reclamam de ser uma empresa orientada para vendas.



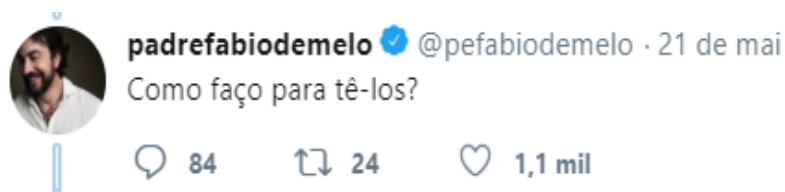
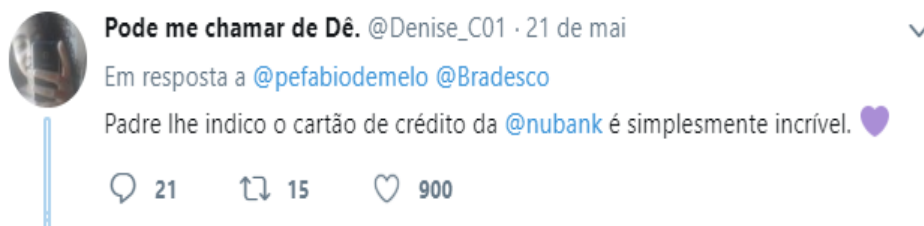
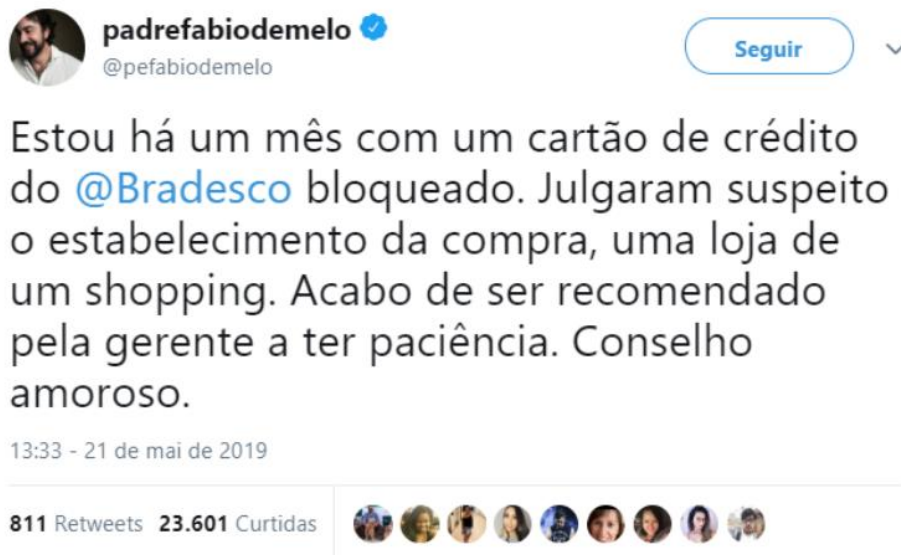
Boas equipes instrumentam seu trabalho para que possam entender imediatamente como seu produto está sendo usado e fazer ajustes com base nos dados.	As equipes ruins consideram a análise e os relatórios um bom exemplo.
Boas equipes integram e lançam continuamente, sabendo que um fluxo constante de lançamentos menores fornece uma solução muito mais estável para seus clientes.	As equipes ruins testam manualmente no final de uma dolorosa fase de integração e liberam tudo de uma vez.
Boas equipes obcecaram com seus clientes de referência.	Equipes ruins ficam obcecadas com seus concorrentes.
Boas equipes comemoram quando atingem um impacto significativo nos resultados dos negócios.	Equipes ruins comemoram quando finalmente lançam algo.

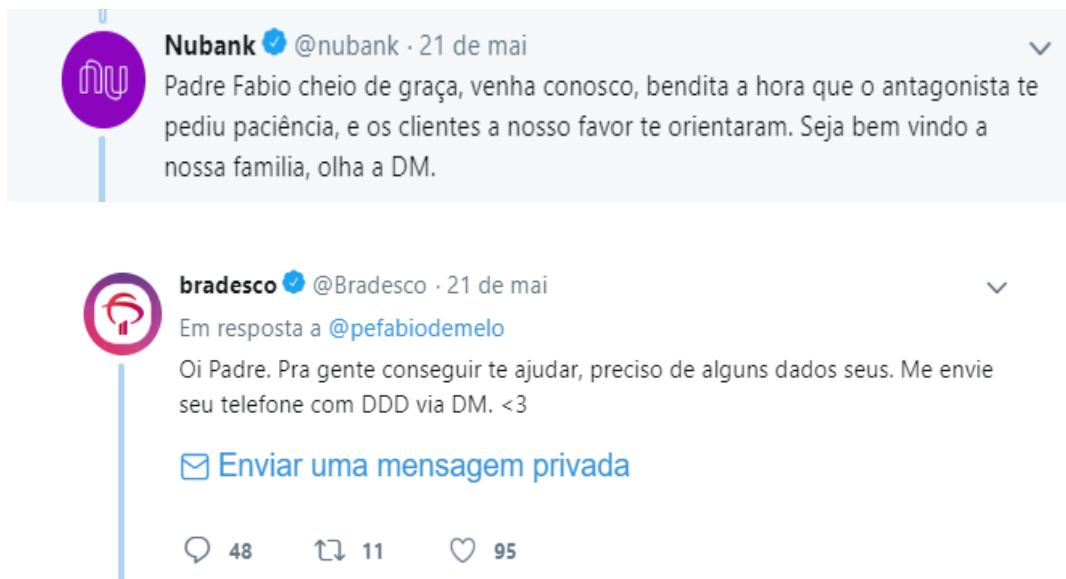
**Fonte: Jornada Ágil do produto, Editora Brasport.**

## Capítulo 4. Cliente no centro para entrega de valor

O avanço das tecnologias exponenciais permite a criação de produtos e serviços que fortalecem a experiência dos clientes.

Associado com a profusão das redes sociais, essa situação cria também um grande poder para os clientes, como no exemplo do padre Fábio de Melo, que postou no Twitter uma reclamação contra o banco Bradesco.





Quando as tecnologias exponenciais se tornaram populares, várias empresas e startups puderam aproveitar seu uso para entregar excelentes serviços para seus clientes a um custo menor.

Um PO com habilidades para trabalhar com um time excelente consegue transformar essas tecnologias em produtos incríveis, conforme alguns exemplos da tabela a seguir.

Mindset aceitável no passado	Mindset digital exige DevOps
Filas no checkin para embarcar	Checkin via app
Blockbuster multa por atraso	Netflix entrega vídeo sob demanda
TV domina conteúdo e audiência	Netflix domina conteúdo e audiência
Guia 4 rodas para viagem	Google compra Waze por U\$ 1 Bi
Momento kodak em papel	Facebook compra instagram por U\$ 1 Bi
Comunicação por email	Facebook compra WhatsApp por U\$ 22 Bi
Filas para transações bancárias	Transações na palma da mão
Filas no orelhão	Qtd de celular supera qtd de pessoas
Táxi acessível para poucos	Uber acessível para muitos
Anúncio caro: TV, jornal e revista	Domínio do Google e mídias sociais
Reembolso médico em papel	Reembolso digital e ágil
Linear e analógico	Exponencial e digital

Conforme será explicado nos próximos módulos do Bootcamp, o uso do MVP (Mínimo Produto Viável) é um bom caminho para avançar com o entendimento das necessidades do cliente.

Observe na figura a seguir que os clientes aceitaram usar o WhatsApp durante muito tempo sem a possibilidade de apagar mensagens que foram postadas por engano.

**Figura 4.1 – Uso do MVP pelo WhatsApp.**



A experimentação contínua é fundamental para que o time de produto conheça os reais problemas dos clientes e construa soluções que resolverão na essência suas dores.

## Referências

---

CAGAN, Marty. *Livro Inspirado*. Alta Books, 2021.

MUNIZ, Antonio et al. *Livro Jornada Business Agility*. Brasport, 2021.

MUNIZ, Antonio; IRIGOYEN, Analia. *Livro Jornada DevOps*. Brasport, 2019.

MUNIZ, Antonio; IRIGOYEN, Analia; CORRÊA, Daiany. *Livro Jornada Ágil do Produto*. Brasport, 2020.