



Dissertação

Análise da Gestão do Produto focado no Cliente

Mestrado em Gestão e Negócios

Camilla Apolinário da Rosa

Orientador: Doutor Filipe Duarte

Coorientador: Doutor Filipe Costa

Ao meu marido Felipe, que mesmo em diversas tentativas minhas, não deixou eu desistir deste projeto. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma não o faça.

RESUMO

Esta dissertação investiga de que forma a gestão de produto, abrangendo desde a concepção e desenvolvimento até ao lançamento e a melhoria contínua, pode impactar no sucesso de um produto quando inserindo o cliente. Num mercado altamente competitivo, garantir que os produtos atendam às expectativas dos consumidores tornou-se um fator essencial para a sobrevivência das empresas. O estudo baseia-se numa revisão bibliográfica sobre desenvolvimento de produtos, metodologias ágeis (Scrum), descoberta de produto, elaboração de *roadmaps* e estratégias de lançamento. Com base nessa fundamentação teórica, foi elaborado um questionário voltado para gerentes de produto, buscando compreender como eles envolvem os clientes nos processos de *discovery*, na criação de *roadmaps* e *backlogs*, na captação de feedbacks e na aplicação dessas informações nos processos de release de produtos e implementação de novas funcionalidades.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando um questionário distribuído para gerentes de produto de empresas de tecnologia no Brasil. O objetivo principal é compreender como essas empresas incorporam o feedback dos clientes desde a fase inicial de descoberta até a implementação e aprimoramento contínuo dos produtos.

Os resultados indicam que a participação ativa dos clientes no desenvolvimento do produto contribui significativamente para a criação de soluções mais alinhadas ao mercado. A utilização de *roadmaps* estratégicos, processos iterativos e estruturas coesas de captação de feedback de clientes permite uma adaptação mais ágil às mudanças nas necessidades dos consumidores. Como contribuição teórica e prática, este estudo reforça a importância da gestão de produto orientada ao cliente como um diferencial competitivo para empresas de tecnologia.

Palavras-chave: gestão de produto, experiência do cliente, satisfação do cliente, descoberta de produto, metodologias ágeis.

ABSTRACT

This dissertation investigates how product management, from conception and development to launch and continuous improvement, can impact the success of a product by involving the customer. In a highly competitive market, ensuring that products meet consumer expectations has become an essential factor for the survival of companies. The study is based on a literature review on product development, agile methodologies (Scrum), product discovery, roadmap creation, and launch strategies. Based on this theoretical framework, a questionnaire was developed for product managers, aiming to understand how they involve customers in discovery processes, creating roadmaps and backlogs, gathering feedback, and applying this information in product release processes and the implementation of new features.

The research adopts a qualitative and exploratory approach, using a questionnaire distributed to product managers of technology companies in Brazil. The main goal is to understand how these companies incorporate customer feedback from the early discovery phase to the implementation and continuous improvement of products.

The results indicate that the active participation of customers in product development significantly contributes to the creation of market-aligned solutions. The use of strategic roadmaps, iterative processes, and cohesive customer feedback gathering structures allows for a more agile adaptation to changes in consumer needs. As a theoretical and practical contribution, this study reinforces the importance of customer-oriented product management as a competitive differentiator for technology companies.

Keywords: product management, customer experience, customer satisfaction, product discovery, agile methodologies.

ÍNDICE

RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	X
LISTA DE SIGLAS.....	XI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – Especificação do Tema.....	1
1.2 – Delimitação da Abordagem.....	1
1.3 – Objetivos Gerais.....	2
1.4 – Justificação e Relevância.....	2
1.5 – Apresentação do Problema de Investigação.....	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Desenvolvimento de Produtos.....	4
2.2. Metodologias Ágeis e o Scrum.....	11
2.3. Descoberta de Produto (Product Discovery).....	16
2.4. Elaboração de Roadmaps.....	23
2.5. Lançamento de Produtos.....	29
2.6. Centralidade no Cliente.....	31
3. METODOLOGIA.....	36
3.1. Enquadramento Metodológico.....	36
3.2. Justificativa da Escolha Metodológica.....	37
3.3. Amostra e Critérios de Seleção.....	39
3.4. Estrutura do Questionário.....	40
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	43
4.1. Perfil da Amostra Populacional Entrevistada.....	43
4.2. Introdução dos Clientes nos Métodos de Discovery.....	45
4.3. Criação de Roadmaps e Backlogs com base no Feedback dos Clientes.....	49
4.4. Processos de Captação de Feedback dos Clientes quanto ao Produto/Serviço.....	53
4.5. Processos de Lançamento de Produto e Novas Funcionalidades.....	58
4.6. Interpretação dos Resultados.....	63
5. CONCLUSÃO.....	70
6. BIBLIOGRAFIA.....	72
7. ANEXOS.....	81
7.1. Questionário.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. O Triângulo do Produto

Figura 2. Processo de Desenvolvimento de Produto

Figura 3. Modelo Cascata

Figura 4. Processos do Scrum

Figura 5. Matriz Valor x Esforço

Figura 6. Modelo de Roadmap de Produto

Figura 7. Variáveis Utilizadas no Questionário

Figura 8. Sexo da amostra do questionário (%)

Figura 9. Idades da amostra do questionário (%)

Figura 10. Nível de escolaridade da amostra do questionário (%)

Figura 11. Experiência profissional da amostra do questionário (%)

Figura 12. Envolvimento dos clientes nos métodos de discovery na empresa atual

Figura 13. Técnicas de discovery, como entrevistas, grupos focais e testes de usabilidade, para entender as necessidades dos clientes

Figura 14. Percepções/opiniões dos clientes coletadas no discovery orientando decisões iniciais do produto

Figura 15. Envolvimento dos clientes no discovery para criar produtos que atendem melhor às expectativas dos usuários

Figura 16. Adaptação dos métodos de discovery com base no perfil específico dos clientes pela equipa

Figura 17. Influência das percepções/ideias/opiniões dos clientes na definição do roadmap do produto

Figura 18. Equilíbrio entre as necessidades dos clientes e as metas estratégicas da empresa no desenvolvimento do roadmap

Figura 19. Processos claros para priorizar itens no backlog com base nos feedbacks dos clientes

Figura 20. Revisão regular do feedback dos clientes para influenciar o backlog de forma contínua

Figura 21. Ajuste frequente das prioridades do backlog com base nas percepções/ideias/opiniões e nas necessidades emergentes dos clientes

Figura 22. Uso de múltiplos métodos para capturar feedback dos clientes (surveys, NPS, análise de dados, etc.) na empresa atual

Figura 23. Coleta de feedback dos clientes em todas as etapas do ciclo de vida do produto na empresa atual

Figura 24. Ferramentas de captação de feedback adequadas para captar a experiência e as expectativas dos clientes na empresa atual

Figura 25. Facilidade de acesso e uso do feedback dos clientes por todas as equipes relevantes na empresa atual

Figura 26. Satisfação dos clientes com a forma como seu feedback é tratado e aplicado para melhorias na empresa atual

Figura 27. Feedback dos clientes gerando ajustes consistentes no produto na empresa atual

Figura 28. Métodos de feedback garantindo a identificação rápida de mudanças necessárias

Figura 29. Planejamento de lançamentos para minimizar impacto negativo aos clientes na empresa atual

Figura 30. Clareza na comunicação das mudanças e novidades dos lançamentos para os clientes.

Figura 31. Uso do feedback dos clientes sobre lançamentos anteriores para aprimorar os próximos.

Figura 32. Suporte adequado aos clientes para adaptação a mudanças significativas no produto.

Figura 33. Rapidez nos processos de lançamento para responder aos feedbacks pós-lançamento.

Figura 34. Solução de desafios durante os lançamentos para melhor atender aos clientes.

Figura 35. Realização de testes extensivos para minimizar erros e garantir que as funcionalidades atendam às expectativas dos clientes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Escala de Concordância

Tabela 2. Escala de Frequência

LISTA DE SIGLAS

PDP - Processo de Desenvolvimento do Produto

PM - Product Manager

1. INTRODUÇÃO

1.1 – Especificação do Tema

A determinação da satisfação do cliente depende da gestão do produto, que impacta diretamente a satisfação e a lealdade do cliente. Esta dissertação examina como as práticas de gestão de produto eficazes, que abrangem desde a concepção e desenvolvimento até o lançamento e a melhoria contínua, podem melhorar a experiência do cliente. O estudo examinará várias abordagens de gestão de produto, como Agile e Scrum, e como elas podem ser adaptadas às necessidades e expectativas dos clientes. Será também investigado como o *feedback* contínuo dos consumidores ajuda a fazer entregas mais adequadas ao mercado.

Gestores de produto de várias empresas serão convidados a responder um questionário a fim de obter uma compreensão de suas experiências profissionais, casos de sucesso e métodos pelos quais as empresas conseguiram alcançar a satisfação dos clientes. O objetivo desta dissertação é fornecer informações úteis sobre a relação entre a satisfação do cliente e a gestão de produtos eficazes. Além disso, ela oferece sugestões úteis para profissionais da área.

1.2 – Delimitação da Abordagem

A delimitação da abordagem desta dissertação envolve um foco específico nas práticas de gestão de produto dentro de empresas de tecnologia, particularmente aquelas que desenvolvem software como serviço (SaaS). O estudo será realizado com profissionais de empresas localizadas no Brasil, abrangendo tanto startups quanto empresas estabelecidas. Serão analisados aspectos como a metodologia de desenvolvimento de produto utilizada, a integração de *feedback* dos clientes no processo de desenvolvimento, e como tornar o lançamento do produto o mais pacífico possível para os clientes.

A recolha de dados será realizada por meio de um questionário estruturado com gestores de produto. A amostra incluirá empresas de diferentes tamanhos e níveis

de maturidade para garantir uma visão abrangente das práticas de gestão de produto.

1.3 – Objetivos Gerais

O objetivo geral desta dissertação é analisar como a gestão de produto contribui para a satisfação do cliente. Especificamente, o estudo procura identificar e avaliar as práticas de gestão de produto que são mais eficazes na satisfação dos clientes, examinando a integração de metodologias ágeis, o uso de *feedback* contínuo dos usuários e a aplicação de ferramentas para tornar o lançamento do produto o mais pacífico possível para os usuários. Ao final, pretende-se fornecer recomendações práticas para profissionais da área, visando otimizar a gestão de produto e, conseqüentemente, aprimorar a experiência do cliente.

1.4 – Justificação e Relevância

A escolha do tema justifica-se pela crescente importância do desenvolvimento de produtos no mercado de tecnologia. Num estudo realizado com 171 empresas nos Estados Unidos, Page (1993) observou que a taxa de falha no lançamento de novos produtos era superior a 40%, aumentando ainda mais para projetos com maior investimento e riscos. Cooper (2001), em sua investigação com 122 empresas industriais americanas, descobriu que entre 35% e 40% dos novos produtos lançados foram retirados do mercado logo após o lançamento. Stevens e Burley (2003), num estudo com 360 empresas industriais nos Estados Unidos, Reino Unido e Holanda, encontraram um índice de insucesso de novos produtos entre 40% e 54%.

Num cenário onde a satisfação do cliente se tornou um diferencial crucial, compreender como a gestão de produto pode impactar diretamente a experiência do usuário é de extrema importância. A satisfação do cliente não se limita apenas ao uso eficiente do produto, mas também envolve sua satisfação contínua e a capacidade da empresa de atender às suas expectativas.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de fornecer insights práticos e teóricos que podem ser aplicados por gestores de produto. Ao identificar práticas eficazes de gestão de produto e como elas contribuem para a satisfação do cliente, a dissertação pode servir como um guia para empresas que procuram aprimorar seus processos e, assim, aumentar sua competitividade no mercado. Além disso, o estudo pode contribuir para a literatura acadêmica ao preencher lacunas existentes sobre a correlação entre a gestão de produto e a satisfação do cliente. Ao fornecer uma análise detalhada e contextualizada, o estudo pode apoiar o desenvolvimento de estratégias mais robustas e orientadas ao cliente, beneficiando tanto a academia quanto a indústria.

1.5 – Apresentação do Problema de Investigação

No contexto atual do mercado de tecnologia, onde a competição é acirrada e as expectativas dos consumidores estão em constante evolução, as empresas enfrentam o desafio de garantir a satisfação e fidelização dos seus clientes. A gestão de produto, que envolve desde a concepção e desenvolvimento até ao lançamento e à melhoria contínua dos produtos, desempenha um papel crucial nesse cenário. No entanto, muitas empresas ainda encontram dificuldades em alinhar as suas práticas de gestão de produto às necessidades e expectativas dos clientes, resultando em produtos que não atendem completamente às procuras do mercado ou que não conseguem manter a satisfação dos usuários ao longo do tempo.

Esta investigação tem como objetivo aprofundar a compreensão de como os clientes estão sendo integrados ao processo de desenvolvimento de produtos. O estudo foca em analisar a participação dos clientes nos métodos de *discovery*, a elaboração de *roadmaps* e a organização de *backlogs*, além de investigar como os *feedbacks* dos clientes são coletados e incorporados ao produto ou serviço. Também procura explorar os processos de lançamento de produtos e funcionalidades, avaliando os impactos dessas etapas na experiência e no uso do produto pelo cliente.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Desenvolvimento de Produtos

De acordo com Rozenfeld et *al.* (2006), o desenvolvimento de produtos é um conjunto de ações que procura chegar às especificações e ao processo de produção de um produto, tomando em consideração as necessidades do mercado, as possibilidades e restrições tecnológicas e as estratégias competitivas de uma empresa.

As atividades de desenvolvimento de produtos podem ser consideradas um dos principais processos de uma empresa porque estão localizadas na interface entre empresa e mercado. Para ser bem-sucedido, as empresas devem realizar esses processos de forma eficaz (Ernst, 2000; Kahn et *al.*, 2006).

Para Cagan (2020), os primeiros passos que antecedem o desenvolvimento de um produto envolvem a necessidade de uma visão clara e uma estratégia bem definida. O autor destaca que, para uma equipa atuar com autonomia, é crucial que ela compreenda profundamente o contexto mais amplo. A visão de produto deve ser única e compartilhada por toda a organização, direcionando todas as equipas para um objetivo comum, e descreve o futuro que a empresa pretende trilhar. Já a estratégia estabelece o caminho para alcançar esse objetivo, ou seja, "a sequência de produtos ou lançamentos que planejamos entregar até alcançar a visão de produto" (Cagan, 2020, p. 171). O autor também enfatiza a importância de alinhar a estratégia de produto com a estratégia de negócio da empresa.

A definição de um objetivo claro e alinhado com a missão da empresa é essencial para o desenvolvimento eficaz de novos produtos, pois garante que todos os envolvidos no processo estejam focados nas mesmas metas, criando soluções mais direcionadas às necessidades do cliente (Torres, 2021). Essa escolha, como aumentar a base de usuários ou melhorar a satisfação, deve ser guiada por uma análise aprofundada do negócio e do comportamento do consumidor, para que as decisões estratégicas no desenvolvimento do produto se alinhem com os resultados desejados (Yoskovitz & Croll, 2024). Nesse sentido, um bom gestor de

produto¹ deve compreender profundamente a missão da empresa e alinhar essa missão com as metas do produto, garantindo que o desenvolvimento seja sempre orientado pelos objetivos de negócios e evitando soluções desalinhadas com as expectativas dos clientes (Zhuo, 2019). Para que o desenvolvimento de novos produtos seja realmente eficaz, as empresas devem possuir um propósito claro, que alinhe tanto as necessidades do mercado quanto a visão estratégica da empresa, garantindo que cada novo produto seja uma resposta estratégica às lacunas do mercado (Perri, 2021).

Compreender a razão de ser de uma empresa é fundamental para o seu sucesso. Ao definir a visão de uma empresa, ela estabelece a direção estratégica e dá sentido a todas as ações subsequentes. A visão é essencial, pois orienta as decisões e garante que os esforços da organização estejam alinhados com seus objetivos de longo prazo. Exemplificando, a Amazon é reconhecida por sua visão clara de ser a empresa mais centrada no cliente do mundo, proporcionando aos consumidores uma plataforma onde podem encontrar e adquirir qualquer produto, com os preços mais baixos possíveis. Em empresas que têm um único produto, a visão corporativa frequentemente se sobrepõe à visão do produto, já que ambos seguem a mesma linha estratégica. Dessa forma, a visão da empresa se reflete nos produtos, os quais se tornam meios para concretizar o valor proposto pela organização (Perri, 2021).

A visão de produto é crucial para o sucesso de qualquer empresa. Ela não se resume a comunicar apenas a missão do negócio, mas vai além, servindo como um verdadeiro guia estratégico e uma fonte de inspiração para a equipa. Segundo Cagan (2020), uma visão de produto eficaz tem o poder de manter todos focados no cliente, oferecendo uma direção clara para a equipa e motivando todos a criar soluções inovadoras. Além disso, ela garante que as ações da equipa estejam sempre alinhadas às necessidades reais dos usuários, aproveitando o que há de mais recente nas tendências do setor e nas novas tecnologias. Mas é importante lembrar que, para ser eficaz, a visão precisa ser flexível, sem se tornar uma lista

¹ Tradução livre do inglês Product Manager (PM).

de regras rígidas, e deve ser trabalhada de forma contínua, com ciclos constantes de aprendizado e entrega.

Além disso, uma visão de produto realmente impactante precisa sempre ter o cliente no centro. O objetivo é resolver problemas reais e trazer valor para a vida das pessoas. Como Cagan (2020) observa, muitos produtos acabam falhando, mesmo que tragam benefícios para a empresa, porque não conseguem atender de forma eficaz às expectativas dos consumidores. Para garantir que isso não aconteça, a visão precisa ser construída com um entendimento profundo de como ela pode realmente melhorar a experiência dos usuários. E, para que tudo isso se concretize, é essencial contar com uma equipa de design experiente, capaz de transformar essa visão em algo tangível, alinhado com uma estratégia de produto bem planejada e um processo constante de descoberta e ajustes.

A fim de destrinchar o que de facto envolve o desenvolvimento de produtos, é necessário entender como uma empresa opera, e qual o papel do gestor de produto. Numa empresa de tecnologia, os engenheiros de *software* criam o produto; os designers certificam-se de que ele tem uma grande experiência de usuário e parece bom; o marketing assegura que os clientes sabem sobre o produto; as vendas fazem com que os clientes potenciais abram suas carteiras para comprar o produto. Onde um gestor de produto se encaixa nessa mistura? (Anon & Villaumbrosia, 2017).

Para os autores, os gestores de produto

[...] devem entender tanto a estratégia de negócios quanto a execução. Eles precisam primeiro descobrir quem são os clientes e quais problemas esses clientes têm. Devem saber como definir uma visão, encontrando as oportunidades certas em um mar de possibilidades, usando tanto dados quanto intuição. Devem saber como definir o sucesso, tanto para o cliente quanto para o produto, priorizando fazer o que é certo em vez de fazer o que é fácil. Devem saber como trabalhar com engenheiros e designers para construir o produto certo, mantendo-o o mais simples possível. Devem

saber como trabalhar com marketing para explicar ao cliente como o produto atende às suas necessidades melhor do que o produto de um concorrente. Eles devem fazer o que for necessário para ajudar a lançar o produto [...]. (Anon & Villaumbrosia, 2017, p. 6)

O diagrama seguinte é capaz de ilustrar o papel do gestor de produto. Para Anon & Villaumbrosia (2017), a gestão de produtos requer uma ampla capacidade de interação com diversos profissionais e equipes da empresa.

Figura 1. O Triângulo do Produto



Fonte: Anon & Villaumbrosia (2017)

Após definir o papel do gestor de produto, é necessário identificar quem faz parte da equipe e quem está envolvido. Conforme mencionado anteriormente, várias áreas da empresa participam deste processo. No entanto, especificamente no desenvolvimento de produto (desde o início até a finalização), a equipe é composta por:

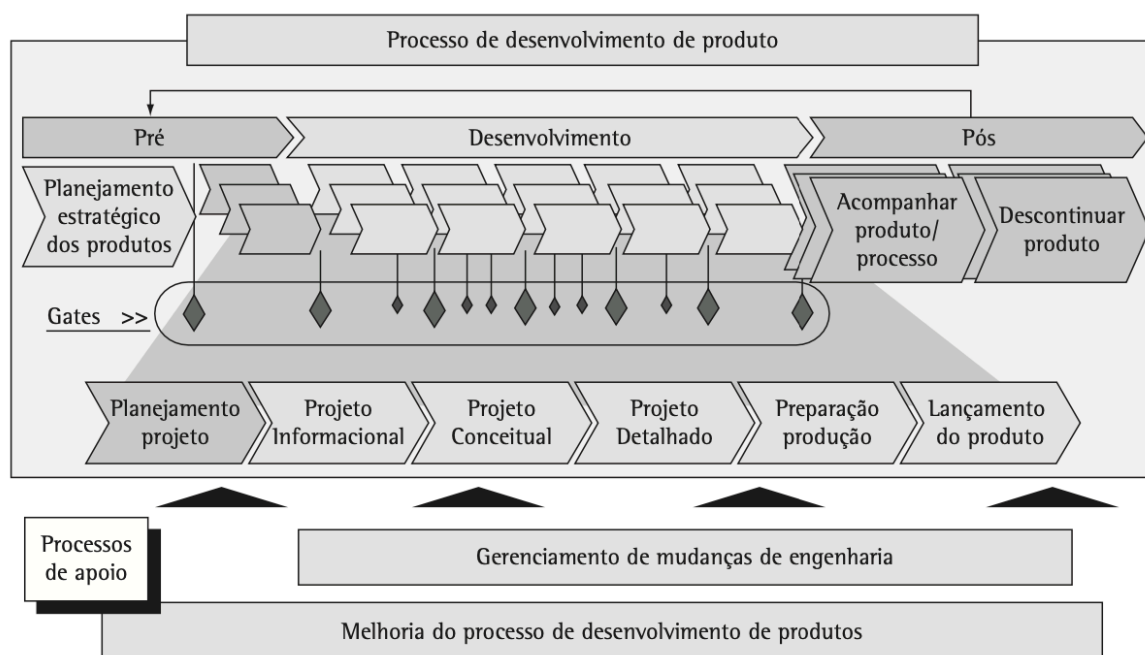
1. O gestor de produto, comumente chamado pelo termo em inglês *product manager*;
2. O *Scrum Master*, que leva o nome em inglês devido à metodologia ágil Scrum, que será abordada mais à frente. Esse profissional é responsável

por garantir que as regras e boas práticas do Scrum sejam seguidas durante o projeto;

3. A equipa de desenvolvimento em si, que normalmente inclui desenvolvedores/engenheiros de *software*. Também podem fazer parte dessa equipa profissionais de *User Experience/User Interface* (UX/UI), *Quality Assurance* (QA), entre outros. (Stopa & Rachid, 2019)

Alguns autores contribuíram ao sugerir processos de desenvolvimento de produtos baseados em boas práticas, detalhando as atividades de cada fase. Entre esses processos, um dos mais destacados é o de Rozenfeld et al. (2006). Para os autores, as etapas de desenvolvimento de um produto dividem-se em três: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento.

Figura 2. Processo de Desenvolvimento de Produto



Fonte: Jugend et al. (2010). Adaptado de Rozenfeld et al. (2006).

O primeiro passo para o desenvolvimento é o planejamento estratégico. Para Olsen (2015), as duas primeiras etapas estão centradas no cliente (conceito que será debatido posteriormente): primeiro, é preciso determinar o público-alvo; e após, identificar as necessidades dos clientes que atualmente não são atendidas. Sendo assim, desde o início, o cliente deve estar envolvido nas decisões.

Numa pesquisa com 32 pequenas e médias empresas brasileiras, Jugend et al. (2010) analisaram os fatores críticos no processo de desenvolvimento de produtos, identificando-os como determinantes para o sucesso ou fracasso. Os autores concluíram que as principais atividades que influenciaram o sucesso dos produtos foram: a adequação entre o produto e a estratégia da empresa, uma análise de mercado que considerasse tanto o desempenho da concorrência quanto às necessidades dos consumidores, e a qualidade do produto, medida em termos de inovação, custos e tecnologia.

O fator mercado é extremamente importante, especialmente o conhecimento das necessidades dos clientes-alvo e a incorporação dessas procuras durante o desenvolvimento do produto (Griffin, 2005; Kahn, 2005; Cooper, 2007). Compreender os requisitos do cliente é crucial no início do Processo de Desenvolvimento do Produto (PDP), quando os requisitos básicos do produto são definidos. Se as necessidades dos clientes não forem corretamente entendidas desde o começo do PDP, o projeto poderá ser prejudicado e o produto poderá se mostrar ineficaz no mercado. (González et al., 2012)

Segundo González et al. (2012), é crucial realizar ações específicas ao longo do processo de desenvolvimento de produto para aumentar as chances de aceitação do novo produto no mercado. Em especial, destacam-se as investigações de mercado voltadas para a identificação dos reais requisitos dos clientes. Nesse sentido, algumas empresas adotam práticas como a observação do comportamento dos clientes em seus ambientes de trabalho e a condução de entrevistas detalhadas para compreender melhor essas necessidades. Além disso, essas empresas asseguram a participação dos clientes nas fases iniciais do PDP, visando uma compreensão mais aprofundada das procuras do mercado.

Quando se trata de desenvolvimento de produtos, a visão de processo é definida como a realização de todas as operações destinadas a atender às necessidades dos clientes, desde a concepção do conceito até a obsolescência do produto (Morgan & Liker, 2008). Nesse mesmo sentido, a participação dos clientes tem um impacto positivo no sucesso dos projetos de novos produtos, não apenas pelo conhecimento do mercado, mas também com a contribuição de conhecimento

técnico (Enkel et al., 2005; Lagrosen, 2005; Shah e Robinson, 2006; Raash, Herstatt & Loock, 2008)

Algumas maneiras de estreitar o contato com o cliente durante o desenvolvimento de um produto incluem a utilização de canais de ouvidoria (para sugestões e reclamações) e a realização de entrevistas, levando em conta suas ideias. Isso promove a satisfação e a fidelidade à empresa, uma vez que o cliente se sente valorizado ao ver suas sugestões consideradas, assumindo uma posição de destaque e tornando-se, de certa forma, parte integrante da empresa. (Gruner & Homburg, 2000; Franke et al., 2008)

Baseada no trabalho de Mike Rother, Perri (2021) adapta suas ideias para o desenvolvimento de software e cria o conceito de Product Kata, uma estrutura clara e repetitiva que permite que as equipes de desenvolvimento de produtos se alinhem com os objetivos estratégicos da empresa de forma mais eficaz. Ao seguir o ciclo de *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)², as equipes têm a oportunidade de realizar experimentos pequenos e rápidos, que não só testam hipóteses, mas também contribuem para o aprendizado contínuo. Esse processo de melhoria constante ajuda a identificar rapidamente o que está funcionando e o que não está, sem a necessidade de grandes investimentos ou mudanças drásticas logo de início. Além disso, o Product Kata permite que as equipes adotem uma abordagem mais adaptativa, onde cada aprendizado gera um *feedback* valioso para as próximas etapas.

Um dos principais aspectos desse modelo é a ênfase na importância de entender o contexto e os problemas reais antes de lançar uma série de experimentos. A mentalidade de "não apresente uma solução até que o problema esteja completamente compreendido" garante que os recursos da equipe sejam usados de forma mais inteligente e eficiente. Com isso, o foco está sempre no

² O PDCA (Plan-Do-Check-Act) é um ciclo de gestão utilizado para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços. O ciclo consiste em quatro fases: Planejar (Plan), onde são definidos objetivos e soluções para os problemas; Fazer (Do), que envolve a implementação das ações em pequena escala; Verificar (Check), que visa avaliar os resultados em relação aos objetivos estabelecidos; e Agir (Act), onde ajustes são feitos com base nos resultados. Esse processo contínuo permite que as empresas ajustem e melhorem seus processos de forma constante. Para mais detalhes, consulte o artigo "O que é o ciclo PDCA?" disponível em [TOTVS](#).

alinhamento com a proposta de valor do produto e na procura por soluções que realmente façam diferença para os usuários finais. (Perri, 2021)

Além disso, Perri (2021) aconselha que as equipes se concentrem em resolver problemas que são essenciais para a proposta de valor do produto, enquanto se utiliza de soluções já existentes para desafios que não são centrais para o diferencial do produto. Isso permite que a equipe economize tempo e recursos, evitando a reinvenção da roda e focando em áreas que realmente impulsionam o sucesso do produto no mercado. (Perri, 2021)

No fim das contas, o Product Kata é mais do que uma metodologia de gestão de produto; é uma forma de cultivar uma mentalidade de constante evolução, onde cada decisão tomada é um passo em direção a um produto mais otimizado e alinhado com as necessidades do cliente. Através de ciclos contínuos de experimentação e aprendizado, as equipes podem não apenas aprimorar seus produtos, mas também a própria forma como abordam o desenvolvimento, criando uma cultura de inovação constante dentro da organização. (Perri, 2021)

2.2. Metodologias Ágeis e o Scrum

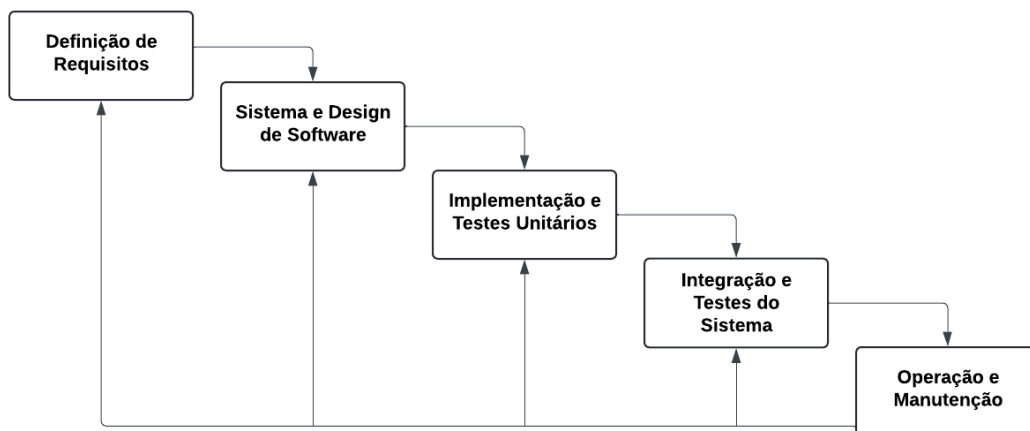
O desenvolvimento de clientes é parte fundamental da metodologia Lean Startup, adaptada por Steve Blank e Eric Ries, e focada em identificar rapidamente o que os clientes precisam, construir uma solução para isso, validar e repetir o processo. Essa abordagem visa acelerar o aprendizado e evitar desperdícios, sendo útil tanto para startups quanto para empresas já estabelecidas (Anon & Villaumbrosia, 2017). A principal questão da manufatura enxuta é identificar quais esforços geram valor e quais representam desperdício. Esse princípio, aplicado inicialmente na Toyota, permitiu que empresas enxutas dominassem seus mercados. No desenvolvimento de software, as metodologias ágeis também se baseiam nesse pensamento, procurando eliminar desperdícios de forma sistemática. (Ries, 2012)

As metodologias Ágeis, especialmente o Scrum, devem ser abordadas neste trabalho, pois as suas práticas também são aplicadas na gestão de produtos. Embora tenham sido inicialmente criadas para o desenvolvimento de projetos, a Agilidade e o Scrum fundamentam o trabalho de equipes de gestão de produtos em todo o mundo, especialmente em empresas de tecnologia.

As metodologias ágeis surgem da necessidade de técnicas e ferramentas de gestão de projetos que fugissem do método tradicional, como resultado do mercado ficando cada vez mais exigente e dinâmico. (Lopes, 2017) Para contextualização, a gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de um projeto, visando atender aos seus requisitos. Quando uma organização conduz um projeto de maneira eficaz e eficiente, isso contribui para que tanto os indivíduos quanto a própria organização alcancem os objetivos empresariais, solucionem problemas e aumentem as chances de sucesso (Project Management Institute, 2017).

O Manifesto Ágil foi criado em 2001 por dezessete desenvolvedores de software com o objetivo de encontrar melhores práticas de desenvolvimento e gestão de sistemas, surgindo como resposta para os métodos tradicionais. Esses métodos eram considerados inflexíveis, burocráticos e lentos, devido a processos orientados por documentação, como o modelo de cascata. Esse último, por exemplo, propõe que uma nova etapa de um projeto só pode ser iniciada após a conclusão da anterior. Isso pode resultar em atrasos ou no não cumprimento dos requisitos se ocorrerem erros nas etapas iniciais, o que acaba aumentando o custo final do projeto. (Sommerville, 2007) Para Cagan, "a maior falha do antigo processo cascata sempre tem sido, e permanece sendo, que todo o risco está no fim, o que significa que a validação do cliente acontece muito tarde." (Cagan, 2020, p. 24). Isso ocorre porque a validação com o cliente é essencial para garantir que o produto atenda às necessidades do mercado. Se houver problemas ou se o produto não atender às expectativas do cliente, todo o trabalho anterior pode ser cancelado, o que significa que tempo e recursos são desperdiçados.

Figura 3. Modelo Cascata



Fonte: Adaptado de Sommerville (2010)

Os principais princípios do Movimento Ágil são: os indivíduos e suas interações são valorizados mais do que processos e ferramentas; o funcionamento do software é mais importante do que documentação abrangente; colaboração com os clientes é mais importante do que negociar contratos; e a capacidade de adaptar-se às mudanças em vez de seguir um plano. Satisfazer o cliente é o objetivo do manifesto, que envolve uma interação pessoal constante entre a equipa do projeto e o cliente; garantir a funcionalidade do produto, realizar entregas regulares, manter motivação nas equipas e trabalhar com simplicidade (Beck et *al.*, 2001).

A partir de então, diversos modelos foram desenvolvidos, como o Extreme Programming (XP), a Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos (DSDM), o Desenvolvimento de Software Adaptativo (ASD), o Scrum, o Crystal e o Desenvolvimento Orientado a Recursos (FDD). No entanto, este trabalho focará na apresentação do Scrum, que é amplamente utilizado na gestão de produtos.

Embora o Scrum tenha inicialmente surgido como um método de desenvolvimento de software, ele se expandiu globalmente nos anos 90, passando a ser utilizado para investigações e identificação de mercados, tecnologias e funcionalidades de produtos; desenvolvimento e sustentação de operações; lançamentos regulares de produtos e melhorias; além da criação de novos produtos, entre outros.

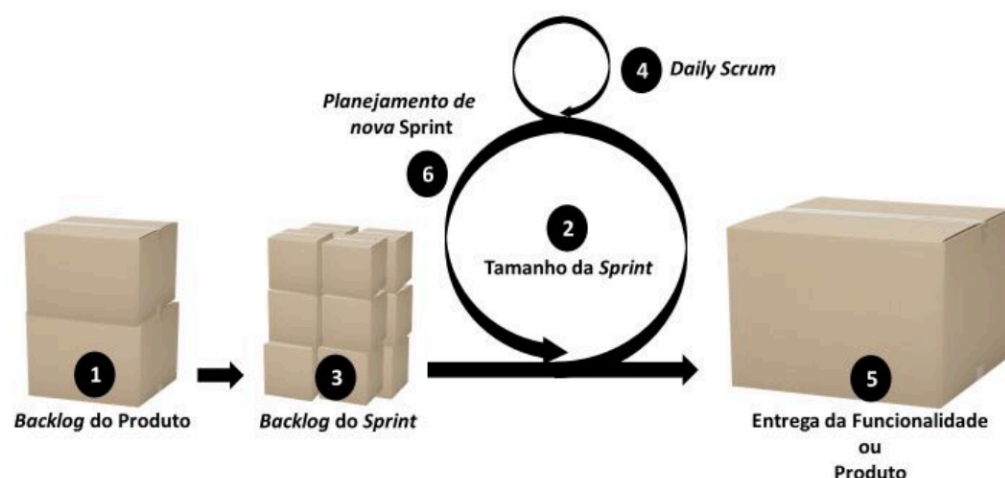
Atualmente, o Scrum é aplicado não apenas em empresas de tecnologia, mas também em escolas, no governo e em diversos outros setores. (Schwaber & Sutherland, 2017).

Soares (2006) explica que o ciclo de vida da metodologia Scrum funciona em três etapas principais. A primeira etapa, chamada de pré-planejamento, é quando todos os pedidos e necessidades do projeto são organizados numa lista chamada "*backlog*". Na segunda etapa, chamada de planejamento, as tarefas são organizadas por prioridade, e se decide quanto tempo e quais ferramentas serão usadas. Se durante o projeto aparecerem novos problemas ou ideias, essa lista pode ser modificada. Na terceira etapa, o projeto é acompanhado de perto e feito em pequenas partes, chamadas de "*sprints*", até ficar pronto. Essa forma de trabalho é flexível e permite ajustes ao longo do processo.

A principal característica do Scrum é a formação de pequenas equipes altamente flexíveis e adaptáveis. Essas equipes possuem três funções essenciais: o Scrum Master, o Product Owner e a equipe de desenvolvimento (Schwaber, 2009). O Product Owner é responsável por maximizar o valor do produto desenvolvido, priorizando o *backlog* do produto e orientando o trabalho da equipe. O Scrum Master, por sua vez, assegura que as regras e boas práticas do Scrum sejam seguidas durante o projeto, garantindo o respeito aos valores do *framework*. A equipe de desenvolvimento, composta por engenheiros de *software*/desenvolvedores, entrega um incremento funcional do produto a cada sprint, sendo representada aqui pelos desenvolvedores de software.

Para Cargan (2020), uma equipe de produtos opera com uma estrutura organizacional horizontal, sem relações hierárquicas. Cada membro da equipe, como engenheiros, designers e gestores de produto, continua a reportar aos seus respectivos gestores funcionais, não havendo um "chefe" dentro da equipe de produtos. Além disso, uma equipe de produtos é formada por especialistas que trabalham juntos por um longo período para resolver problemas complexos de negócios. A relação entre eles é de colaboração genuína, com produto, design e engenharia desenvolvendo soluções em conjunto. (Cagan, 2020)

Figura 4. Processos do Scrum



Fonte: Stopa & Rachid (2019). Adaptado de IEEP (2018).

As etapas da metodologia Scrum, em ordem, seria, de acordo com o Instituto de Educação por Experiência e Prática (IEEP, 2018):

1. Criar o *Backlog* do Produto, listando todas as entregas, objetivos e marcos do projeto.
2. No Planejamento de *Sprint*, definir a duração fixa da *Sprint*.
3. Estabelecer o *Backlog* da *Sprint*, detalhando todas as tarefas que serão realizadas durante a *Sprint*, a partir do *Backlog* do Produto.
4. Conduzir reuniões diárias (*Daily Scrum*) durante a *Sprint* para acompanhar o progresso das tarefas.
5. Ao final da *Sprint*, entregar uma funcionalidade, incremento ou produto.
6. Planejar a próxima *Sprint*.

Para Cagan (2020), as melhores equipes de produto praticam os seguintes métodos, de acordo com a metodologia Ágil. Primeiro, os riscos são analisados antecipadamente, antes do desenvolvimento, abrangendo aspectos como valor para o cliente, usabilidade, viabilidade técnica e impacto nos diferentes setores da empresa. Além disso, em equipes eficientes, os produtos são desenvolvidos de forma colaborativa, com produto, design e engenharia trabalhando juntos desde o início. Esse modelo supera o antigo processo sequencial, permitindo que as soluções sejam criadas de maneira integrada, atendendo tanto às necessidades

dos clientes quanto aos objetivos do negócio. Por último, a questão central não é apenas implementar funcionalidades, mas resolver problemas. Enquanto *roadmaps* tradicionais focam na entrega de soluções, equipes eficazes garantem que essas soluções realmente abordem o problema subjacente, visando sempre resultados de negócio. (Cagan, 2020)

Para esclarecimento, este trabalho utilizará o termo "gestor de produto" (Product Manager) em vez de "Product Owner". Isso ocorre porque, em muitas empresas, as responsabilidades de um Product Manager podem sobrepor e complementar as do Product Owner (PO). Para Cagan (2020), o gestor de produto geralmente desempenha um papel mais amplo, contribuindo também com um profundo conhecimento do cliente, dos negócios, do mercado e do setor envolvido. Têm-se que "as responsabilidades do product owner são um pequeno subconjunto das responsabilidades da gestão de produtos" (Cagan, 2020, p. 84). Além disso, as entrevistas realizadas serão com gestores de produto de empresas de tecnologia, que atuam tanto em áreas estratégicas quanto no dia a dia com as equipes de desenvolvimento e nas tarefas do Scrum.

2.3. Descoberta de Produto (*Product Discovery*)

Segundo Cagan (2020), o objetivo da descoberta de produto é mitigar os principais riscos, como o valor (se o cliente comprará ou usará), a usabilidade (se o usuário conseguirá utilizá-lo), a viabilidade técnica e a adequação ao negócio. O processo de descoberta também visa garantir que, ao desenvolver o produto, haja evidências de que o esforço não será em vão, utilizando técnicas que proporcionam um entendimento mais profundo dos clientes e validação de ideias de forma qualitativa e quantitativa.

O experimento ideal para validar uma hipótese seria construir o produto completo e observar como os indicadores de sucesso mudam. Embora isso possa ser adequado para hipóteses que envolvem correção de *bugs*³ ou pequenas

³ "Bugs" é um termo comumente usado no desenvolvimento de software para se referir a erros ou falhas no código de um programa que causam comportamentos inesperados ou indesejados. Esses erros podem fazer com que o software não funcione como deveria, resultando em falhas,

melhorias, construir o produto inteiro é um investimento alto em tempo e custo, tornando-o arriscado. Por isso, muitas empresas adotam princípios enxutos para validar ideias de forma mais económica antes de investir no desenvolvimento completo. (Anon & Villa Ambrosia, 2017)

De acordo com Teresa Torres (2021), a autora apresenta um método contínuo e prático que visa ajudar equipas a compreender melhor os usuários e desenvolver produtos que realmente atendam às suas necessidades. Ela destaca a importância do trabalho colaborativo entre *product managers*, designers e desenvolvedores, enfatizando que a descoberta contínua é essencial para criar produtos de sucesso que atendam efetivamente às necessidades dos usuários e gerem resultados positivos para o negócio.

Para Torres (2021), é preciso mudar o foco da entrega para o resultado. Em vez de medir o sucesso de um produto pela quantidade de entregas feitas, as empresas devem se concentrar em quanto valor o produto gera para os usuários e para o negócio. O processo de descoberta não é algo pontual, mas sim um ciclo contínuo de investigação, testes e ajustes, onde a equipa aprende o tempo todo.

Torres (2021) aborda a importância de entrevistar os usuários de maneira contínua, ouvindo suas histórias e experiências. Ao invés de fazer perguntas diretas ou genéricas, a equipa deve procurar entender os momentos reais que os usuários viveram, focando nas necessidades, dores e desejos deles. A autora sugere que, para organizar tudo isso, a equipa deve ser bem visual na hora de registrar e compartilhar as descobertas, criando mapas e fluxos que tornem as informações mais acessíveis no futuro. Ela ainda destaca que todos na equipa, não só uma única pessoa, devem participar dessas entrevistas, pois diferentes perspectivas geram insights ainda mais valiosos.

Além disso, é necessário criar uma visão compartilhada entre os membros da equipa. Em vez de ficar preso em debates intermináveis, Torres (2021) defende o uso de mapas visuais para organizar as ideias e insights, deixando claro para todos onde estão as oportunidades e como elas podem ser exploradas. Ela

lentidão, ou até mesmo a interrupção total do funcionamento do programa. Corrigir bugs geralmente envolve identificar a causa do problema e ajustar o código para resolver a falha.

também alerta sobre os vilões do processo decisório, como a tendência de se apegar a soluções que parecem boas no início ou de não explorar outras opções que poderiam ser mais eficazes.

A autora reforça também a importância de envolver as partes interessadas durante todo o processo de descoberta. Isso ajuda a garantir que todos estejam alinhados e comprometidos com as decisões tomadas. (Torres, 2021)

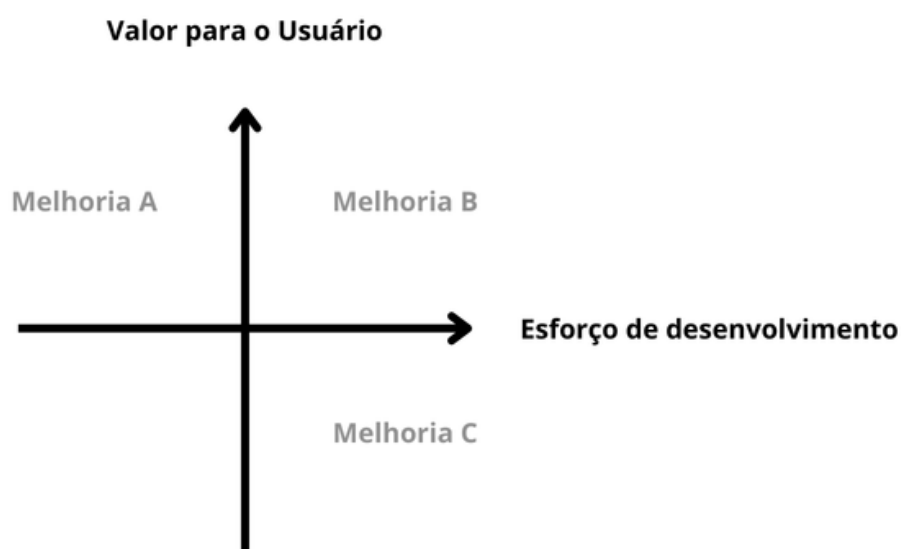
Cagan (2020) ressalta que o propósito da descoberta de produto é mitigar riscos essenciais, como se o cliente comprará ou usará o produto (risco de valor), se ele será fácil de usar (risco de usabilidade), se pode ser desenvolvido (risco de viabilidade técnica) e se é adequado para o negócio (risco de viabilidade de negócios). O processo visa garantir que o desenvolvimento não seja em vão, com evidências que sustentem a ideia, utilizando técnicas para entender profundamente os clientes e validar ideias qualitativa e quantitativamente.

Embora não haja uma ordem específica para abordar essas questões, muitas equipes começam avaliando o valor, já que é o aspecto mais importante e difícil. Se o produto não tiver valor, os outros fatores perdem relevância. Geralmente, a usabilidade é analisada em seguida, pois o usuário precisa entender o produto para perceber seu valor. Normalmente, valor e usabilidade são avaliados simultaneamente com os mesmos usuários. E, após confirmar que os clientes veem valor no produto e que o design é fácil de usar, a equipe geralmente revisa a solução com os engenheiros para garantir que seja tecnicamente viável. (Cagan, 2020)

Além disso, Cagan (2020) destaca dois grandes desafios: primeiro, identificar em detalhes a solução ideal para os clientes, garantindo que ela atenda a uma demanda real e funcione tanto para eles quanto para o negócio. Isso exige testar várias ideias de maneira rápida e econômica para encontrar uma solução única que atenda a diversos clientes, e não apenas uma série de funcionalidades isoladas. O segundo desafio é garantir uma implementação robusta e escalável, permitindo que a equipe entregue com confiança, evitando a incerteza no lançamento.

Uma maneira eficiente de avaliar rapidamente uma nova ideia de produto ou uma melhoria no produto existente é realizar uma validação interna com a equipa. Para isso, deve-se considerar se a ideia está alinhada com a visão da empresa, se suporta a função principal do produto, se é viável com as capacidades atuais, e como contribui para métricas-chave. Além disso, é importante verificar se há dados que sustentem a oportunidade, se ela é essencial para iniciativas críticas, e se terá relevância a longo prazo. Criar uma matriz que compara o esforço de desenvolvimento com o valor para o usuário pode ajudar a visualizar e priorizar oportunidades. Essa matriz é especialmente bem-vinda quando se fala sobre correção de bugs, e melhorias no produto. (Anon & Villaumbrosia, 2017)

Figura 5. Matriz Valor x Esforço



Fonte: Anon & Villaumbrosia (2017)

A inclusão do cliente na descoberta do produto é essencial porque garante que o desenvolvimento seja direcionado por necessidades e problemas reais, aumentando as chances de sucesso. Nesse contexto, Cagan (2020) também enfatiza a importância de validar as ideias com clientes e usuários reais antes de investir tempo e recursos na criação do produto, evitando desperdícios após o desenvolvimento em funcionalidades que não serão utilizadas ou que não atendem à demanda do mercado.

Algumas técnicas dão ênfase especial à participação do cliente. Em primeiro lugar, destaca-se a técnica do Programa de Descoberta de Cliente, apresentada por Cagan (2020), que visa produzir clientes de referência. Segundo Cagan (2020), um cliente de referência é aquele que utiliza o produto num ambiente real, pagou por ele e está disposto a recomendá-lo voluntariamente. Essa estratégia é fundamental para grandes iniciativas, como o lançamento de novos produtos, a entrada em novos mercados ou o redesenho de um produto existente, e visa resolver uma objeção comum de potenciais clientes que desejam ver o sucesso do produto em outras empresas semelhantes antes de adotá-lo. A técnica se concentra em reunir clientes dispostos a colaborar desde as fases iniciais, testando protótipos e fornecendo *feedback*, o que ajuda a garantir que o produto final atenda às suas necessidades.

Para produtos voltados a empresas, a recomendação é identificar cerca de seis clientes de referência do mercado-alvo que enfrentam problemas significativos e estejam ansiosos por uma solução. Esses clientes se envolvem ativamente com a equipe de produto, testando versões iniciais e garantindo que o produto final funcione para eles. Em troca, recebem uma solução eficaz, enquanto a equipe de produto obtém acesso direto aos usuários, facilitando a criação de um produto ajustado às necessidades reais do mercado. Essa técnica permite o desenvolvimento de produtos que realmente satisfaçam o mercado, gerando clientes dispostos a recomendá-los e funcionando como uma poderosa ferramenta de vendas. (Cagan, 2020)

Um outro exemplo de técnica de descoberta de produto que leva em consideração seus (futuros) usuários são as Entrevistas de Cliente. Entrevistas com clientes podem ser feitas de várias maneiras, tanto informais quanto formais, e são uma ferramenta crucial para os gestores de produto. O objetivo é sempre obter *insights* sobre quem são os clientes, se eles realmente enfrentam os problemas identificados, como resolvem esses problemas atualmente e o que seria necessário para adotar uma nova solução. Cagan (2020) destaca que manter uma frequência regular de entrevistas é importante, recomendando pelo menos duas a três horas por semana, de forma presencial. O foco deve ser em entender e aprender, não em provar algo. As entrevistas devem ser conduzidas

com clientes do mercado-alvo, de preferência em seus próprios ambientes, e devem ser informais, com perguntas abertas que ajudem a entender suas práticas atuais. Após as entrevistas, a equipa deve revisar os aprendizados juntos e garantir que qualquer promessa feita ao cliente seja cumprida.

O teste de concierge, uma técnica relativamente nova, consiste em realizar manualmente o trabalho do cliente para entender suas necessidades. Semelhante ao trabalho de um *concierge* de hotel, a equipa de produto faz o que o cliente precisaria fazer, muitas vezes aprendendo diretamente com ele. Essa abordagem é diferente do atendimento ao cliente tradicional, pois envolve observar de perto como os usuários trabalham para desenvolver uma solução mais eficaz com base nessa experiência prática. (Cagan, 2020)

Um protótipo de usuário é uma simulação que recria a experiência de um produto, mas sem suas funcionalidades reais. É como uma versão fictícia, onde, por exemplo, num site de e-commerce, o usuário pode inserir dados de pagamento, mas sem que a compra aconteça de verdade. Existem diversos tipos de protótipos de usuário, e todos têm o objetivo de testar e aprender de maneira rápida, com menos esforço do que criar o produto completo. Os protótipos também ajudam a explorar os problemas de forma mais detalhada, revelando falhas que não seriam percebidas apenas com discussões ou anotações. O principal objetivo de um protótipo é reduzir riscos relacionados ao valor, usabilidade ou viabilidade do produto antes de seguir com o desenvolvimento. (Cagan, 2020)

O protótipo pode variar desde um esboço básico em papel até uma versão mais interativa e funcional, criada com ferramentas como Figma e Adobe (Carvalho, 2021). O Produto Mínimo Viável (MVP) corresponde a uma versão inicial do produto desenvolvida com o objetivo de possibilitar a realização de um ciclo completo de construção, medição e aprendizado, demandando o menor esforço e tempo possível para testar hipóteses e validar a proposta (Ries, 2011).

Blank (2010) argumenta que, quando as startups precisam testar as suposições dentro de seus modelos de negócios, elas formulam hipóteses que necessitam ser validadas por meio de interações reais com usuários, a fim de diminuir a

incerteza. Um exemplo de MVP simples é o de pré-venda, que serve para testar o interesse dos consumidores. Nesse caso, cria-se um site fictício com informações sobre o produto e um botão de “Comprar”, promovendo-o para observar o número de cliques. É importante informar que o produto ainda está em desenvolvimento e oferecer a opção de deixar um e-mail para atualizações, o que também ajuda a coletar contatos para futuras campanhas. Para produtos já existentes, uma alternativa é incluir uma seção de “novas funcionalidades” no site, onde o interesse pode ser avaliado através de um vídeo explicativo e a recolha de e-mails é realizada por meio de um botão de “Saiba mais”. (Anon & Villaumbrosia, 2017)

As principais diferenças entre protótipos e MVPs podem ser compreendidas a partir de três aspectos principais. Primeiramente, o escopo varia significativamente: enquanto o MVP requer um investimento mais substancial de recursos e esforço, com a implementação de uma ideia de forma mais robusta, o protótipo demanda menos tempo e recursos, permitindo uma rápida criação e adaptação. Em segundo lugar, o nível de comprometimento é distinto: após investir num MVP, é menos provável que o projeto seja completamente descartado, pois o processo de adaptação envolve um esforço considerável. Já o protótipo, por ser menos complexo, pode ser facilmente ajustado ou descartado sem grande impacto. Por fim, o público-alvo também difere: o MVP é destinado ao mercado-alvo para avaliar sua aceitação e impactar futuras versões, enquanto os protótipos são predominantemente internos, voltados para equipas ou para gerar interesse inicial, sem a intenção de atingir o mercado em massa. (Carvalho, 2021)

O teste de usabilidade avalia a experiência de um usuário ao interagir com um protótipo para identificar possíveis dificuldades. É importante informar ao participante que se trata de uma ideia preliminar e, antes de iniciar as tarefas, verificar se ele compreende o que o produto faz a partir da tela inicial. Durante o teste, são observados três possíveis resultados: o usuário completa a tarefa facilmente, enfrenta dificuldades mas consegue terminar, ou desiste devido à frustração. O objetivo é entender melhor os usuários e identificar pontos de resistência no protótipo, ajustando-o conforme necessário para melhorar a usabilidade. (Cagan, 2020)

Lortie et al. (2025) enfatizam que um mecanismo de *feedback* eficiente é um dos elementos essenciais para o sucesso de um MVP, permitindo que os usuários transmitam suas impressões, sugestões e intenções de compra ao empreendedor. Eles destacam que o *feedback* pode se manifestar de diferentes formas, seja por meio de ações diretas, como o fornecimento de e-mail para uma lista de espera, ou por avaliações mais profundas, como entrevistas ou métricas quantitativas, como visualizações e tempo de compromisso. No entanto, é importante que os mecanismos de *feedback* sejam proporcionais ao estágio de desenvolvimento do produto e à complexidade do processo. Sem um mecanismo de *feedback* adequado, o MVP não pode ser considerado completo, pois o usuário não teria como comunicar suas opiniões e sentimentos sobre o produto.

Além disso, Lortie et al. (2025) alertam que os empreendedores devem evitar solicitar compromissos excessivos dos usuários, pois isso pode levar ao abandono do processo de *feedback*. Na fase inicial de desenvolvimento, é recomendado o uso de ferramentas simples, como investigações, que permitam obter uma quantidade significativa de informações de forma rápida e com baixo custo para o usuário. Isso se alinha ao princípio da "essência enxuta", que orienta o design do MVP, procurando sempre minimizar a complexidade e maximizar a eficiência no processo de recolha de dados e *feedback*.

2.4. Elaboração de *Roadmaps*

Este capítulo tem como objetivo explicar o que são os *roadmaps* de produto, como elaborá-los corretamente e a importância de envolver o cliente em sua criação.

O *roadmap* de produto é uma ferramenta crucial para as organizações, pois permite traçar a visão e a direção da oferta de produtos, detalhando como os produtos ou portfólios de produtos irão atender a determinados objetivos de negócios, além de descrever as ações necessárias para alcançar essas metas. (Münch et al., 2019)

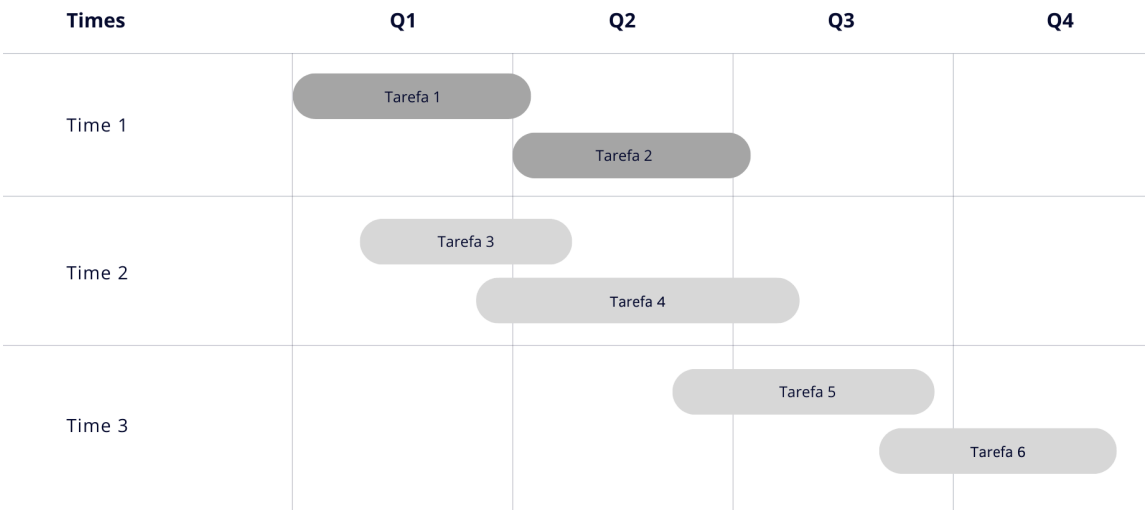
Para Giunzioni et al. (2024), a tecnologia, sendo o principal produto que define o posicionamento dessas empresas no mercado e um fator decisivo para seu sucesso ou fracasso, exige planejamento de curto, médio e longo prazo. Esse planejamento não se limita ao aspecto financeiro, como em investimentos em bens de capital ou softwares, mas também abrange a coordenação do capital humano, que deve ser otimizado por essas empresas.

Roadmaps podem ser traduzidos do inglês por "mapas de estrada" e são uma "representação visual de uma estratégia" (Miro, 2024). Para Cagan (2020), o *roadmap* de produto pode ser definido como uma lista priorizada de funcionalidades e projetos que a equipe deve desenvolver, focando em grandes iniciativas e procuras.

Conforme uma visão mais tradicional, o *roadmap* é um documento estratégico utilizado para delinear o que está sendo desenvolvido atualmente, os planos para os próximos meses e os produtos ou funcionalidades que serão lançados no futuro. Além disso, inclui o esforço estimado para cada tarefa e ajuda a comunicar tanto internamente, permitindo que os funcionários tenham clareza sobre os próximos passos, quanto externamente, para que parceiros e fornecedores possam se preparar para novos produtos. Apesar de existir diversos modelos, os *roadmaps* normalmente são organizados em períodos (semanas, meses, trimestres, etc.), e listam quais são as equipes responsáveis por quais entregas. O *roadmap* é detalhado, com prazos de três a seis meses para projetos de *software*, enquanto a longo prazo ele tende a ser mais flexível, pois as prioridades podem mudar e não vale a pena planejar com precisão aquilo que pode não ser executado. (Anon & Villaumbrosia, 2017)

Com isso, os melhores *roadmaps* são aqueles em que a empresa define metas claras e organiza os projetos de forma a alcançá-las. Eles também indicam a responsabilidade por cada projeto e estabelecem a ordem de execução. (Anon & Villaumbrosia, 2017)

Figura 6. Modelo de *Roadmap* de Produto



Para Olsson e Bosch (2024), apesar de os *roadmaps* de produto serem ferramentas estratégicas essenciais para orientar o desenvolvimento, muitos dos modelos tradicionais têm se mostrado ineficazes em cenários de mudanças rápidas. Especificamente, *roadmaps* que se baseiam apenas em funcionalidades fixas e prazos rígidos não conseguem atender de forma ágil às necessidades dos clientes. Um dos principais problemas desses *roadmaps* tradicionais é que, frequentemente, os produtos ou funcionalidades listadas não são validados com os clientes antes da implementação, o que pode resultar em desinteresse ou até mesmo rejeição dos usuários. Além disso, a falta de utilização de dados reais sobre o comportamento dos consumidores e a priorização excessiva de aspectos financeiros em detrimento das necessidades reais do cliente são fatores críticos que comprometem a eficácia desses *roadmaps*. Num mercado volátil e com mudanças constantes nas necessidades dos clientes, é fundamental ajustar os *roadmaps* de forma contínua, mas essa flexibilidade exige investimentos altos, pode gerar atrasos nos lançamentos e, por fim, diminuir a confiança nas equipes de desenvolvimento. (Olsson & Bosch, 2024)

Para resolver esses desafios e tornar os *roadmaps* mais eficientes, Olsson e Bosch (2024) apresentam o SDPM (*Strategic Digital Product Management*), uma abordagem mais flexível e adaptável ao cenário atual. Este *framework* foi

desenvolvido a partir da análise dos casos estudados pelos autores e se organiza em duas dimensões principais: a certeza e a abordagem. A dimensão de certeza cobre desde contextos mais estáveis e previsíveis (alta certeza) até aqueles mais volúveis e incertos (baixa certeza). Já a dimensão de abordagem traz uma variedade de técnicas, desde as tradicionais até as mais modernas, como o uso de dados e inteligência artificial (IA), permitindo que os gestores de produto escolham as ferramentas mais apropriadas para cada situação, conforme a natureza do contexto em que se encontram.

O *framework* SDPM propõe que, em contextos mais estáveis, as abordagens tradicionais ou baseadas em dados sejam suficientes para definir as funcionalidades, utilizando dados quantitativos para tomar decisões informadas. No entanto, quando o ambiente de desenvolvimento se torna incerto, o uso de abordagens que envolvem inteligência artificial se torna crucial para prever as necessidades e adaptar os produtos com base no comportamento real dos usuários. (Olsson & Bosch, 2024)

Essa abordagem procura orientar os gestores de produto a navegar por diferentes cenários e escolher a abordagem mais adequada para cada contexto, seja ela mais tradicional e baseada em alta certeza, ou mais inovadora e adaptada a situações de incerteza. Isso permite que as equipas de desenvolvimento maximizem o retorno sobre o investimento (ROI), ao mesmo tempo em que tornam os *roadmaps* mais flexíveis e alinhados com as necessidades reais do mercado e dos clientes. A capacidade de ajustar os *roadmaps* com base em dados e *feedback* contínuo é vista como essencial para garantir a relevância do produto e o sucesso no mercado. (Olsson & Bosch, 2024)

Segundo Cagan (2020), os *roadmaps* de produto são essenciais para outras áreas do negócio, pois garantem que as prioridades mais importantes sejam tratadas primeiro. Além disso, permitem o planejamento do negócio, alinhando o lançamento de funcionalidades com ações de marketing, contratação de equipa de vendas e parcerias estratégicas. Apesar disso, o autor argumenta que *roadmaps* de produto frequentemente resultam em resultados de negócios insatisfatórios devido a duas verdades inconvenientes. Primeiro, muitas ideias de

produto falham por várias razões: os clientes podem não se interessar, achar a usabilidade complicada, ou o desenvolvimento pode ser inviável técnica ou financeiramente. Em segundo lugar, mesmo as ideias que têm potencial exigem várias iterações para alcançar o valor de negócio esperado, o que demanda tempo e recursos significativos.

Algumas soluções são pensadas para este problema. Primeiro, é necessário realizar protótipos e testes com usuários, clientes, engenheiros e *stakeholders* em horas ou dias, ao invés de semanas ou meses. Isso altera a dinâmica e melhora significativamente os resultados (Cargan, 2020). Além disso, no modelo proposto por Cargan nomeado "*roadmaps* baseados em resultado", a gestão deve definir os objetivos de negócio que cada equipa de produto deve alcançar, priorizando resultados de negócio em vez de ideias de produto. Essa abordagem tem várias vantagens: as equipas se tornam mais motivadas quando têm liberdade para resolver problemas de maneira criativa, e estão numa posição melhor para encontrar soluções eficazes. Além disso, o sucesso não é medido apenas pela entrega de uma funcionalidade, mas pelo impacto real nos resultados de negócio, incentivando a procura por alternativas se o problema não for resolvido. (Cargan, 2020)

Um dos principais riscos dos *roadmaps* é a imprevisibilidade do futuro, o que pode resultar em questionamentos sobre a não entrega de itens planejados. Para minimizar esse problema, é importante manter o *roadmap* atualizado e deixar menos detalhados os itens de longo prazo.

No estudo de Giunzioni et al. (2024) sobre o desenvolvimento de um *roadmap* para uma startup fictícia, os autores destacam que o responsável pelo desenvolvimento do *roadmap*, chamado de "dono do processo", pode ser um indivíduo, um grupo ou a equipa de coordenação, sendo encarregado de garantir os resultados do processo. Além disso, é necessário responder a algumas questões, como: "Quais dúvidas e problemas precisam ser levados em consideração?"; "Qual deve ser o escopo e os limites da unidade de análise?"; "Quais são os temas mais relevantes e interessantes a serem discutidos?"; "Como os temas analisados devem ser organizados (qual é a melhor estrutura para o

roadmap)?”; e “Quais são as estimativas de tempo e dos recursos humanos e físicos necessários até a conclusão do *roadmap*?”. (Giunzioni et al., 2024; Oliveira et al., 2019)

Além disso, durante a elaboração do *roadmap*, as diretrizes devem ser alinhadas à estratégia da empresa. Para cada diretriz, é atribuído um peso conforme sua importância estratégica para o negócio. (Giunzioni et al., 2024)

O cliente também atua, mesmo que indiretamente, no processo de desenvolvimento de um *roadmap*. Ainda no seu planejamento, são analisados os segmentos de mercado envolvidos no processo, as necessidades dos clientes desses segmentos e também a competitividade dos principais concorrentes. (Giunzioni et al., 2024)

O *backlog* do produto pode ser entendido como uma lista de itens que a equipe de desenvolvimento precisa priorizar e realizar para criar um produto. Ele serve como uma base importante para o *roadmap*, que é uma visão mais estratégica do desenvolvimento do produto. No *backlog*, a equipe organiza e refina tarefas, histórias de usuários e correções de *bugs*, destacando os itens mais críticos e valiosos. Esses itens, ao serem trabalhados, se transformam em temas, iniciativas e lançamentos de funcionalidades que estão alinhados com a visão e os objetivos estratégicos do produto. Assim, o *backlog* contribui diretamente para a criação do *roadmap*, ao fornecer uma visão detalhada das tarefas necessárias para atingir os objetivos traçados na estratégia do produto (Miro, 2025).

Além disso, o *backlog* do produto funciona como um repositório de ideias e requisitos, permitindo que a equipe selecione as iniciativas mais importantes e viáveis para colocar no *roadmap*. À medida que o desenvolvimento avança e o *feedback* é coletado, o *backlog* evolui constantemente, fornecendo um fluxo contínuo de informações que ajudam a moldar o *roadmap* e adaptar o produto às mudanças nas procuras do mercado (Miro, 2025).

Em termos de estratégia e execução, o *backlog* do produto é uma ferramenta tática, diferente do *roadmap*, que tem um foco mais amplo e estratégico. O *backlog* detalha as tarefas a serem feitas, como fluxos de trabalho, esboços de

design de interface, entre outros. Ele serve para guiar a equipa de desenvolvimento no progresso diário do produto, enquanto o *roadmap* fornece a direção geral e a visão para o desenvolvimento futuro do produto. O *roadmap* é criado primeiro, abordando a estratégia e os objetivos de longo prazo do produto. O *backlog*, por sua vez, é derivado deste *roadmap* e trata das especificidades das tarefas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos (Zeda.io, 2024).

2.5. Lançamento de Produtos

O lançamento de um produto exige um planeamento minucioso, colaboração entre equipas multifuncionais e execução estratégica para oferecer valor tangível aos clientes e resultados mensuráveis para a empresa. Num cenário de rápidas mudanças, os gestores de produto precisam ir além das questões logísticas, adotando uma estratégia de lançamento abrangente que prioriza a comunicação de valor e promove o alinhamento entre as partes internas e externas envolvidas. Além disso, uma abordagem de lançamento eficaz deve ser construída com base numa mensagem clara que ressoe com as necessidades dos clientes e com um planeamento robusto, incluindo análise de mercado, definição de metas e materiais de marketing ajustados aos segmentos-alvo (Lee, 2024).

Num lançamento de produto, uma estratégia eficaz deve ir além das atividades do dia do lançamento e envolver um planeamento coordenado que abrange desde a definição do público-alvo até as táticas de marketing, vendas e suporte. O sucesso de um lançamento depende de um alinhamento claro entre as equipas envolvidas, para garantir que todos compreendam seu papel dentro do processo. Além disso, a estratégia deve incluir um acompanhamento rigoroso das métricas de sucesso e a adaptação contínua das ações, permitindo que o lançamento seja escalável e replicável ao longo do tempo. (Perzynska, 2025)

Outro ponto essencial destacado é a importância de realizar investigações de mercado e validar ideias com protótipos antes de investir recursos significativos

no desenvolvimento do produto. O uso de testes internos, como o "dogfooding", e lançamentos progressivos, como os testes *beta*, também são mencionados como práticas eficazes para ajustar o produto conforme o *feedback* dos usuários. Esse tipo de abordagem gradual permite um lançamento mais controlado e uma recolha de dados valiosa que pode ser usada para otimizar as versões subsequentes do produto (Perzynska, 2025).

Essas etapas detalhadas de planeamento e execução, quando seguidas de maneira estratégica, não só garantem que o produto seja bem recebido no mercado, mas também estabelecem uma base sólida para o sucesso contínuo do produto e sua adoção pelos usuários (Perzynska, 2025).

Finalmente, a escolha do tipo de lançamento deve ser coerente com a escala e o impacto esperado do produto. Enquanto grandes empresas como Apple e Google realizam "lançamentos grandiosos" para grandes inovações, produtos menores podem ser introduzidos de forma mais sutil. O alinhamento entre a estratégia de lançamento e o público-alvo é fundamental para evitar fracassos ou repercussões negativas.

Um exemplo clássico de um lançamento de produto que não alcançou o sucesso esperado, apesar de todo o esforço, é o Tata Nano, o carro mais barato do mundo. Esse caso ilustra como uma estratégia de lançamento mal planejada pode afetar até mesmo um produto que, à primeira vista, parecia promissor. O Nano foi criado com a intenção de democratizar o acesso à posse de um carro, tornando-o acessível para muitas famílias que antes não podiam pagar por um automóvel. No entanto, a ideia de ser "o carro mais barato" não se conectou com o público da forma esperada. Para muitas pessoas, ter um carro é uma questão de status e prestígio. O preço extremamente baixo, longe de ser um atrativo, acabou passando a mensagem de que o Nano era um produto de baixa qualidade, o que gerou uma percepção negativa entre os consumidores (Krishnamurthy, 2024).

Além disso, a tentativa de agradar a todos fez com que o produto não conseguisse se conectar com um público específico. Ao tentar ser uma opção para diferentes tipos de consumidores — desde aqueles procurando um substituto

para a moto até quem procurava um carro para a família — o Nano acabou não atendendo de forma satisfatória a nenhum deles. A lição mais importante desse fracasso é que, ao lançar um produto, é essencial entender as emoções e as necessidades profundas do seu público. Um produto não é desejado apenas pela sua funcionalidade, mas também pelo simbolismo que ele carrega. Além disso, o preço de um produto frequentemente carrega consigo a percepção de qualidade, e quando esse preço é percebido como excessivamente baixo, pode prejudicar a imagem do produto. (Krishnamurthy, 2024).

Para o lançamento de um produto, é importante preparar diversos materiais que garantam sua divulgação e suporte. Isso inclui atualizar a página do produto no site, criar documentações de suporte e material de treinamento, além de preparar vídeos e imagens para divulgação. Postagens em *blogs* e redes sociais também são essenciais, assim como materiais publicitários. Um plano de demonstração deve ser elaborado, e é necessário revisar os requisitos de distribuição, como a criação de credenciais para revisão em lojas de aplicativos. FAQs internas, materiais de treinamento para as equipes de suporte e vendas também são fundamentais para assegurar que todos estejam preparados para o lançamento. (Anon & Villaumbrosia, 2017)

2.6. Centralidade no Cliente

A centralidade no cliente (Customer Centricity) posiciona o cliente no centro da estratégia organizacional e é considerada uma evolução da orientação ao mercado (Sheth et al., 2000). Essa abordagem parte do princípio de que os clientes possuem necessidades e desejos específicos e em constante mudança (Wagner & Majchrzak, 2006). Para atender a essas necessidades, as empresas enfrentam uma crescente pressão para melhorar a eficiência do marketing, utilizando dados para entender o comportamento dos consumidores (Sheth et al., 2000).

No entanto, como Peppard (2000) ressalta, compreender esses comportamentos não é suficiente; é essencial ser ágil e organizado para adaptar as ofertas às

novas procuras. Para além disso, *Customer Centricity* envolve a capacidade de adaptar processos para atender a necessidades específicas, além de oferecer plataformas de compromisso de clientes para a colaboração na criação da estratégia (Damázio et al., 2021).

Com isso, a centralidade no cliente pode ser definida como a capacidade de uma organização de entender os clientes e fornecer soluções baseadas neles (Frankenberger et al., 2013; Sheth et al., 2000; Vlašić & Tutek, 2017).

Para Soklaridis et al. (2024), o objetivo das abordagens centradas no cliente, segundo alguns autores, é criar uma relação duradoura entre o cliente e a empresa (Lamberti, 2013; Shah et al., 2006). Isso parece ser fundamental para obter uma vantagem competitiva no setor de serviços, onde há uma crescente concorrência devido à introdução de novas tecnologias e novos modelos de negócios (Davis & Nag, 2020; Sun et al., 2024).

Habel et al. (2020) definem a centralidade no cliente como a prática de colocar os interesses dos clientes no centro das ações de uma empresa, sendo percebida pelos clientes como o grau em que eles notam que a empresa coloca os seus interesses no centro de todas as suas ações.

Contudo, conceituar a centralidade do cliente pode causar confusão com outros conceitos, dentre eles o de orientação para o cliente ou foco no cliente. Habel et al. (2020) afirma que ambos podem ser aplicados e entendidos em diferentes níveis dentro de uma organização. Esses conceitos não se limitam apenas ao nível estratégico da empresa como um todo, mas também podem ser aplicados a subunidades específicas dentro da empresa, como equipas de vendas ou diferentes funções operacionais. Em ambos os casos, o foco principal desses conceitos é atender às necessidades dos clientes, independentemente de onde ou como essas necessidades sejam abordadas dentro da organização.

Apesar disso, há uma grande diferença. Enquanto a orientação para o cliente é caracterizada como uma tendência a atender às necessidades dos clientes e refere-se a uma forte orientação da empresa para abordar e satisfazer as necessidades atuais dos clientes (Brown et al., 2002), a centralidade no cliente vai mais a fundo, ao focar adicionalmente nas necessidades futuras (Heinonen et al.,

2010), incorporando o valor vitalício do cliente, ou seja, o valor total que um cliente gera para uma empresa ao longo de toda a sua relação com a empresa. Além disso, a centralidade no cliente o reconhece como "um participante ativo e central no processo de criação de valor" (Ambaram, 2014, p. 9) e no centro de todas as ações (Habel et al., 2020; Jayachandran et al., 2005; Shah et al., 2006). Assim, a centralidade no cliente visa manter os negócios, promover o crescimento e construir fidelidade do cliente. (Soklaridis et al., 2024)

Liang & Tanniru (2006) desenvolveram um trabalho envolvendo centralidade do cliente nos sistemas de informação e suas contribuições são relevantes para esta discussão.

Os autores dividem a história do desenvolvimento dos sistemas de informação em três gerações. A primeira geração focava na utilização da tecnologia, como o aprimoramento de ferramentas de modelagem e interfaces de usuário. Esses sistemas eram projetados para atender a necessidades específicas de uma aplicação e objetivos internos da organização, como redução de custos e aumento da produtividade. A segunda geração de sistemas, como o ERP da SAP⁴ é orientada a processos. Esses sistemas suportam diversos processos comuns que podem ser configurados e reutilizados, permitindo a decomposição de grandes sistemas empresariais em componentes menores, o que facilitou seu desenvolvimento e implementação. Apesar disso, o foco ainda permanecia em questões internas da empresa, embora as procuras por melhorias fossem impulsionadas pelos clientes, como a necessidade de respostas mais rápidas a pedidos e consultas. Por fim, os sistemas de informação centrados no cliente pertencem à terceira geração, onde o principal motor de negócios é o valor para o cliente e a competitividade empresarial. Nessa abordagem, o desenvolvimento do

⁴ **SAP** é uma das maiores empresas de *software* empresarial do mundo, com sede na Alemanha, conhecida principalmente por seu software de gestão empresarial, que ajuda as organizações a gerenciar diversas funções empresariais num único sistema integrado. **ERP** (*Enterprise Resource Planning* ou, em português, Planejamento de Recursos Empresariais) é um tipo de software que as empresas utilizam para gerenciar suas operações diárias, como contabilidade, compras, gestão de projetos, gestão de riscos e conformidade, e operações da cadeia de suprimentos. Um sistema ERP integra todos esses processos num único sistema, proporcionando um fluxo contínuo de informações entre todas as áreas de uma empresa. O ERP da SAP, conhecido como SAP ERP, é um dos sistemas mais populares e amplamente utilizados no mundo.

sistema foca em configurar componentes da cadeia de valor orientada pelo cliente para atender à proposta de valor em constante evolução. (Liang & Tanniru, 2006)

Com isso, os autores elaboram que o sistema de informação centrado no cliente torna o desenvolvimento dinâmico porque é pensado com base nas preferências e necessidades do cliente. Os sistemas de recomendação online, como as recomendações de livros na Amazon e de notícias no Google News, oferecem uma rápida adaptação às preferências dos clientes graças ao compromisso do cliente e à flexibilidade do sistema. (Liang & Tanniru, 2006)

Um sistema de informação centrado no cliente consiste em quatro partes principais: cliente, processo, tecnologia e produto ou serviço. Para atender às necessidades do cliente, que é o núcleo e a força motriz do sistema, esses componentes são combinados. Os perfis dos clientes são analisados para descobrir quais são suas necessidades e, em seguida, criam requisitos de informação usando produtos ou serviços personalizados. Por sua vez, esses produtos ou serviços determinam como os processos de negócios são configurados. Então, a configuração dos processos na entrega de produtos e serviços é apoiada por arquiteturas de sistemas flexíveis e tecnologias da informação. Essa estratégia é uma variação do modelo tradicional de desenvolvimento de sistemas de informação com o objetivo de servir o cliente. (Liang & Tanniru, 2006)

O envolvimento do cliente também é explorado pelos autores num sistema de informação centrado no cliente, podendo ser ativo ou passivo. Clientes ativos participam da operação e desenvolvimento do sistema, influenciando sua concepção, desenvolvimento e disseminação. Por outro lado, o papel passivo dos clientes é mais tradicional. Eles usam o sistema para atingir seus objetivos e deixam informações para que o sistema encontre suas preferências e necessidades implícitas. Então, o sistema altera seus processos internos para atender a essas novas necessidades. A eficácia aqui se concentra em como criar perfis de clientes e adaptar o sistema a eles. Isso inclui filtragem de informações, perfil de clientes, personalização e sistemas de recomendação (Liang & Tanniru, 2006). O papel passivo dos clientes pode ser exemplificado, de acordo com as explicações acima, pelo uso de um serviço de *streaming* de música, como o

Spotify. Neste caso, os clientes ouvem músicas e playlists conforme suas preferências, sem interagir ativamente com o sistema para influenciar seu funcionamento. O Spotify recolhe dados sobre os gêneros, artistas e músicas que os usuários escutam. Com base nessas informações, o sistema ajusta suas recomendações e cria *playlists* personalizadas que atendem às preferências implícitas dos usuários. O sistema, portanto, adapta seus processos internos para oferecer uma experiência mais personalizada, mesmo sem a participação direta dos clientes na definição das recomendações.

3. METODOLOGIA

3.1. Enquadramento Metodológico

Segundo Gil (2002), o método científico é “[...] o conjunto de procedimentos que ordenam o pensamento e esclarecem acerca dos meios adequados para se chegar ao conhecimento.” (Gil, 2002, pp. 31).

Vieira (2009) destaca que, em estudos científicos, os objetivos devem ser estabelecidos entre o ideal e o alcançável, reconhecendo as restrições intrínsecas à investigação. Como ação humana, a investigação precisa aderir a uma orientação teórica definida e empregar uma metodologia meticulosa para alcançar respostas confiáveis. Neste cenário, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), a metodologia desempenha um papel crucial ao detalhar os procedimentos estruturais utilizados para atingir as metas definidas pelo investigador.

A investigação conduzida neste trabalho foi de cunho bibliográfico, ao conduzir investigações em trabalhos anteriormente publicados em revistas científicas e livros que abordam temas de gestão de produto. Para Lakatos e Marconi (2009),

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar na planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações podendo até orientar as indagações. (Lakatos e Marconi, 2009, pp. 12)

Além disso, tem caráter exploratório, em que há a recolha de dados empíricos por meio de um questionário aplicado a gestores de produto (*product managers*). Para Andrade (2010), a investigação exploratória tem como objetivo procurar maiores informações sobre o assunto da investigação. Além disso, de fornecer mais informações sobre o assunto que vamos investigar, permitindo sua definição e delineamento, isto é, ajudar a definir o tema da investigação; ajudar a estabelecer os objetivos e formular as hipóteses; ou encontrar uma nova

perspectiva sobre o assunto. Investigações bibliográficas e estudos de caso são considerados parte da investigação exploratória. (Prodanov & Freitas, 2013)

3.2. Justificativa da Escolha Metodológica

A escolha de um questionário estruturado como principal método de recolha de dados justifica-se pela necessidade de obter informações diretas dos gestores de produto sobre suas práticas e percepções. Conforme Miranda (2020), o questionário consiste num conjunto estruturado de perguntas que segue uma sequência lógica, visando medir ou descrever variáveis e circunstâncias específicas. Ele permite coletar informações diretamente sobre crenças, conhecimentos e percepções de um grupo ou sobre aspectos do meio em que vivem. No entanto, como destacam Medeiros et al. (2000), sua elaboração exige grande cautela e estudos detalhados para alcançar uma ferramenta eficaz. Vieira (2009) complementa que, embora a construção de questionários seja uma tarefa acessível, elaborar um questionário realmente eficaz é um desafio significativo.

Segundo Miranda (2020), os questionários podem ser aplicados diretamente por um entrevistador ou serem autoaplicáveis, permitindo que o próprio respondente preencha as respostas sem assistência. A construção das perguntas deve alinhar-se aos objetivos da investigação, enquanto as respostas variam conforme as variáveis, resultando em diferentes níveis de respostas.

Lakatos e Marconi (2003) destacam que o uso de questionários para recolha de dados oferece várias vantagens, como a ausência de pressão do entrevistador, a possibilidade de preservar o anonimato, o menor custo em comparação com entrevistas e a simplicidade nas respostas, que geralmente não precisam ser extensas. Medeiros et al. (2000) observam que, com o avanço das tecnologias e o desenvolvimento de ferramentas que facilitam a compilação de dados, o uso de questionários virtuais têm substituído os métodos tradicionais, que exigiam encontros presenciais ou envios físicos para a recolha de respostas. Em seu estudo, os autores concluem que os questionários virtuais obtêm um retorno mais favorável em comparação com os questionários em papel. Além disso, Batista et

al. (2021), Chaer et *al.* (2012), Mutepfa e Tapera (2019) e Santos e Henriques (2021) destacam que os questionários virtuais permitem alcançar uma área geográfica mais ampla, já que podem ser enviados pelo correio ou disponibilizados online, atingindo pessoas dispersas. Essa capacidade é especialmente valiosa para estudos que visam obter uma amostra representativa em termos de localização geográfica, como é o caso deste trabalho.

Pode-se citar como outra vantagem a economia de tempo. Batista et *al.* (2021) e Chaer et *al.* (2012) apontam que o uso de questionários virtuais traz economia de tempo, agilizando a coleta, análise e tratamento dos dados, além de reduzir custos com pessoal, já que não é necessário treinamento específico para investigadores nem trabalho de campo. Oliveira et *al.* (2016) acrescenta que as respostas tendem a ser mais rápidas e precisas, um benefício importante para investigações que exigem resultados rápidos ou onde a temporalidade das respostas é relevante. Batista et *al.* (2021) também destacam que esse método permite incluir um maior número de perguntas, ampliando a profundidade das informações obtidas sobre os inquiridos.

O uso de questionários como ferramenta metodológica oferece diversas vantagens, entre as quais se destacam a segurança e o anonimato que proporcionam aos participantes. O anonimato garante que as respostas não possam ser identificadas, o que pode levar a respostas mais honestas e abertas, reduzindo o risco de distorções decorrentes da influência do investigador (Santos & Henriques, 2021; Oliveira et *al.*, 2016; Chaer, et *al.*, 2012). De acordo com Chaer, et *al.* (2012) e Mutepfa e Tapera (2019), o questionário também apresenta maior comodidade, permitindo que os inquiridos o preencham no momento que considerarem mais conveniente, o que pode melhorar a qualidade das respostas. Outra potencialidade relevante é a capacidade de realizar análises estatísticas (Batista et *al.*, 2021; Oliveira et *al.*, 2016; Chaer, et *al.*, 2012; Mutepfa & Tapera, 2019; Henriques, 2021), com Batista et *al.* (2021) destacando que o questionário possibilita análises de correlação entre variáveis e a quantificação de uma diversidade de dados.

Além disso, a padronização e uniformidade na apresentação do questionário são mencionadas como outra potencialidade, pois garantem que todas as pessoas respondam às mesmas questões, facilitando a comparação e análise dos resultados. Nesse sentido, Batista et al. (2021) indicam que o questionário proporciona uma maior sistematização dos resultados e maior facilidade na análise. Ademais, as respostas às perguntas, especialmente aquelas de natureza fechada, tendem a ser menos suscetíveis a enviesamentos e interpretações ambíguas (Santos & Henriques, 2021).

Por fim, Medeiros et al. (2000) observam que, com o avanço das tecnologias e o desenvolvimento de ferramentas que facilitam a compilação de dados, o uso de questionários virtuais têm substituído os métodos tradicionais, que exigiam encontros presenciais ou envios físicos para recolha de respostas. Em seu estudo, os autores concluem que os questionários virtuais obtêm um retorno mais favorável em comparação com os questionários em papel. Adicionalmente, os questionários virtuais permitem alcançar uma área geográfica mais ampla, já que podem ser enviados pelo correio ou disponibilizados online, atingindo pessoas dispersas. Essa capacidade é especialmente valiosa para estudos que visam obter uma amostra representativa em termos de localização geográfica. (Batista et al., 2021; Oliveira et al., 2016; Chaer, et al., 2012; Mutepe & Tapera, 2019; Santos & Henriques, 2021)

3.3. Amostra e Critérios de Seleção

A investigação teve como público-alvo gestores de produto (*product managers*), profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e aprimoramento de produtos digitais. A escolha desse público justifica-se pela necessidade de compreender suas percepções sobre a gestão de produto e os principais temas abordados no estudo: a introdução dos clientes nos processos de discovery, a criação de *roadmaps* e *backlogs*, o processo de recolha e utilização de *feedback*, e os procedimentos de lançamento de novos produtos e funcionalidades.

O questionário foi aplicado entre janeiro e março de 2025, sendo distribuído por meio de redes sociais e plataformas profissionais, como Slack, LinkedIn, WhatsApp e Instagram. A amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, dado que a participação foi voluntária e os inquiridos foram selecionados com base em sua acessibilidade ao investigador.

3.4. Estrutura do Questionário

O questionário utilizado na investigação foi estruturado de forma a abranger os principais aspectos investigados. Conforme Miranda (2020), um questionário deve seguir uma sequência lógica e apresentar perguntas alinhadas aos objetivos da investigação.

As perguntas foram divididas em seções, conforme questionário apresentado no anexo 7.1, sendo elas:

1. Introdução dos Clientes nos Métodos de Discovery
2. Criação de *Roadmaps* e *Backlogs* com Base no *Feedback* dos Clientes
3. Processos de Captação de *Feedback* dos Clientes Quanto ao Produto/Serviço
4. Processos de Lançamento de Produto e Novas Funcionalidades
5. Perfil dos inquiridos (sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de experiência em gestão de produto)

Durante o questionário, foi utilizada a Escala Likert, um método amplamente reconhecido para avaliar atitudes, opiniões e percepções dos participantes. A escala consiste numa série de afirmações às quais os inquiridos indicam seu grau de concordância ou discordância, normalmente numa escala de cinco a sete pontos, que vai de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essa abordagem transforma respostas subjetivas em dados numéricos, permitindo uma análise mais detalhada e quantitativa. Desenvolvida por Rensis Likert em 1932, a escala é uma ferramenta eficaz para medir crenças e opiniões, proporcionando

uma maneira de quantificar a intensidade e a direção das percepções dos indivíduos (Meireles, 2024).

De acordo com Baker (2005), nas escalas de Likert, declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, enquanto declarações de discordância recebem valores negativos ou baixos. Essa estrutura facilita a análise estatística, permitindo a identificação de padrões e tendências nas respostas.

Entre as principais vantagens da escala Likert, Mattar (2001) destaca a simplicidade na construção, a flexibilidade na formulação das afirmações e a possibilidade de medir opiniões de forma mais precisa, capturando variações sutis na percepção dos inquiridos. Além disso, seu formato padronizado facilita a comparação entre grupos e a replicação de estudos em diferentes contextos.

Conforme mencionado anteriormente, a Escala Likert foi utilizada para captar não apenas as crenças e opiniões dos gestores de produto, mas também para compreender como as empresas estruturam seus processos de gestão de produto. Dessa forma, o questionário ofereceu cinco opções de resposta, empregando a Escala de Concordância ou a Escala de Frequência, conforme a natureza de cada pergunta.

A Figura abaixo demonstra as variações utilizadas nas perguntas do questionário deste trabalho:

Figura 7. Variáveis Utilizadas no Questionário

Escala de Concordância	Escala de Frequência
Discordo totalmente	Nunca
Discordo	Raramente
Neutro (Nem concordo nem discordo)	Às vezes/Eventualmente
Concordo	Frequentemente
Concordo totalmente	Sempre

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos a partir do questionário aplicado a profissionais de gestão de produto. O objetivo é compreender como as empresas estruturam seus processos de *discovery*, construção de *roadmaps* e *backlogs*, gestão de *feedback* dos clientes e estratégias de lançamento de produtos, além de identificar desafios e boas práticas adotadas no mercado.

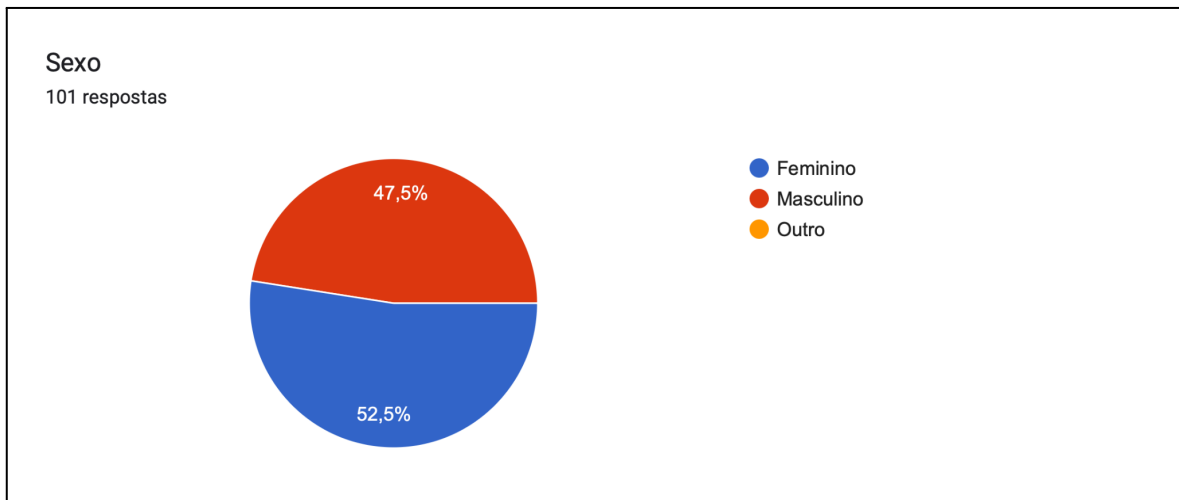
Com base na metodologia utilizada, foram recolhidas respostas de 101 gestores de produto, trazendo *insights* sobre a aplicação dessas práticas no dia a dia das empresas. As perguntas do questionário foram elaboradas para avaliar a percepção dos inquiridos em relação às metodologias adotadas em suas organizações, permitindo uma visão mais ampla sobre o nível de maturidade dos processos de gestão de produto.

A análise dos resultados será feita baseada na literatura discutida anteriormente, destacando como os dados coletados se relacionam com conceitos e modelos já consolidados na área. Dessa forma, procura-se identificar padrões, desafios e oportunidades para aprimorar a gestão de produto, contribuindo para a satisfação dos clientes e a evolução contínua dos produtos desenvolvidos.

4.1. Perfil da Amostra Populacional Entrevistada

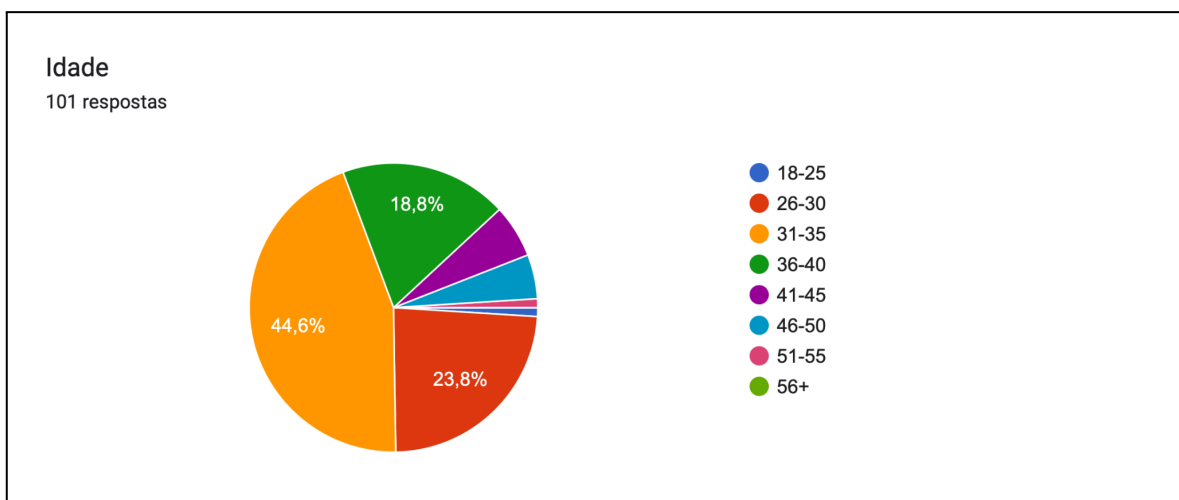
No total, foram obtidas 101 respostas, com 52,5% dos participantes sendo do sexo feminino e 47,5% do sexo masculino, conforme a figura abaixo.

Figura 8. Sexo da amostra do questionário (%)



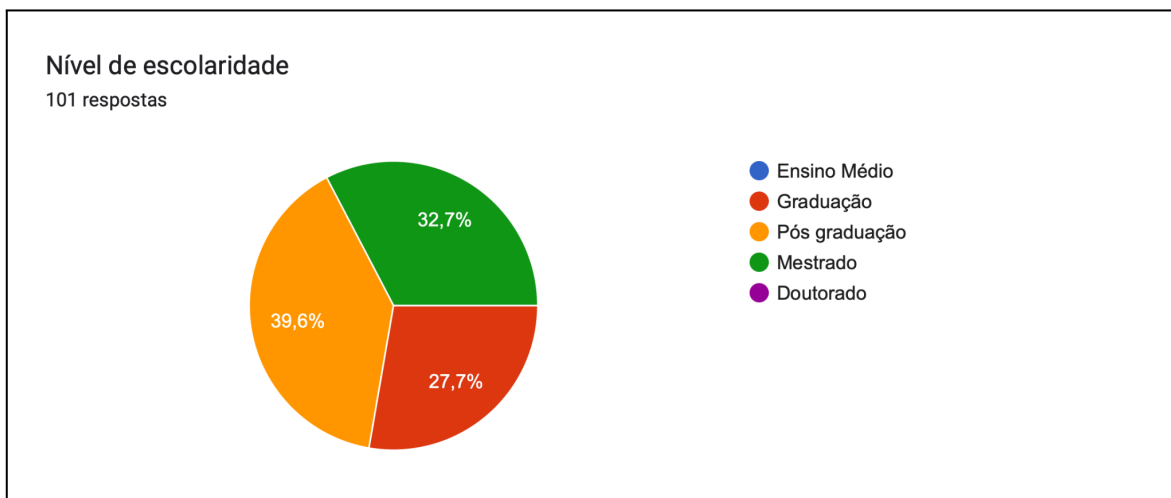
A maioria dos inquiridos tem entre 31 e 35 anos, seguido pelo grupo de 26 a 30 anos, que representa a segunda faixa etária mais comum, conforme figura 9 abaixo.

Figura 9. Idades da amostra do questionário (%)



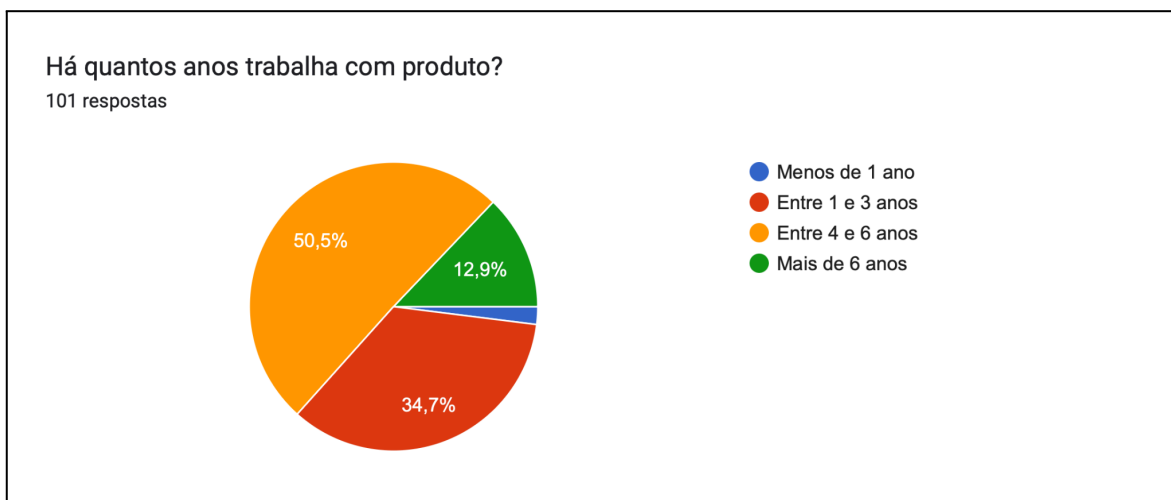
A maioria dos inquiridos possui pós-graduação, seguida de mestrado e graduação. Nenhum deles possui doutoramento ou apenas o ensino médio, conforme figura 10 abaixo.

Figura 10. Nível de escolaridade da amostra do questionário (%)



Por fim, a maioria dos inquiridos trabalha com o produto há entre 4 a 6 anos, seguida por aqueles com experiência de 1 a 3 anos, conforme figura abaixo.

Figura 11. Experiência profissional da amostra do questionário (%)



4.2. Introdução dos Clientes nos Métodos de Discovery

Os resultados do questionário revelam que a maioria dos inquiridos reconhece a importância das técnicas de *discovery* para compreender as necessidades dos clientes. Com 83,2% dos inquiridos (conforme figura 12) concordando que os clientes são regularmente envolvidos nas fases iniciais de desenvolvimento do produto, percebe-se que a empresa valoriza a interação constante com os seus usuários. Este envolvimento contínuo é essencial para identificar as necessidades

reais do público-alvo, possibilitando que a empresa desenvolva produtos mais alinhados com as expectativas dos consumidores. Além disso, é observada a mesma percentagem dos participantes que acreditam que as técnicas de *discovery* utilizadas pela empresa, como entrevistas, grupos focais e testes de usabilidade, são eficazes para compreender as necessidades dos clientes. A utilização dessas metodologias reflete um compromisso da organização com a obtenção de informações de qualidade, diretamente dos seus usuários, o que tem se mostrado eficaz para orientar o desenvolvimento de produtos de forma mais assertiva. Tais técnicas permitem uma visão mais clara das reais procuras e comportamentos dos consumidores, o que é crucial para a criação de soluções inovadoras e relevantes no mercado.

Outro dado significativo é que cerca de 82% dos inquiridos afirmam que as percepções e opiniões dos clientes recolhidas no processo de *discovery* frequentemente influenciam as decisões iniciais de desenvolvimento do produto (conforme figura 14). Esse aspecto revela que a empresa coloca o *feedback* do cliente no centro do processo de tomada de decisão, garantindo que os produtos sejam projetados com base nas necessidades reais do mercado, e não apenas em suposições internas. Essa abordagem não só aumenta as chances de sucesso do produto, mas também contribui para a criação de soluções que realmente atendem aos usuários.

Além disso, 81,2% dos participantes afirmam que a equipa de desenvolvimento adapta os métodos de *discovery* conforme o perfil específico dos clientes (conforme figura 15). Essa flexibilidade no processo é essencial, pois diferentes segmentos de clientes podem ter comportamentos e necessidades distintas. A capacidade de ajustar as técnicas de investigação e compromisso conforme o perfil do público não só aumenta a precisão dos insights coletados, mas também permite que a empresa seja mais ágil e assertiva em suas decisões estratégicas.

Essas evidências reforçam o que é amplamente discutido na literatura sobre desenvolvimento de produtos centrados no usuário: a necessidade de um entendimento profundo do público-alvo para a criação de soluções mais eficazes e relevantes (Torres, 2021; Cagan, 2020). O envolvimento regular dos usuários, a

utilização de técnicas eficazes de investigação e a adaptação dos métodos às características do público demonstram um compromisso com a criação de produtos que realmente atendem às necessidades e expectativas dos clientes. A continuidade do monitoramento e aprimoramento desses processos será crucial para garantir que a empresa mantenha a sua competitividade no mercado, oferecendo soluções cada vez mais alinhadas com as procuras dos seus consumidores.

Figura 12. Envolvimento dos clientes nos métodos de discovery na empresa atual

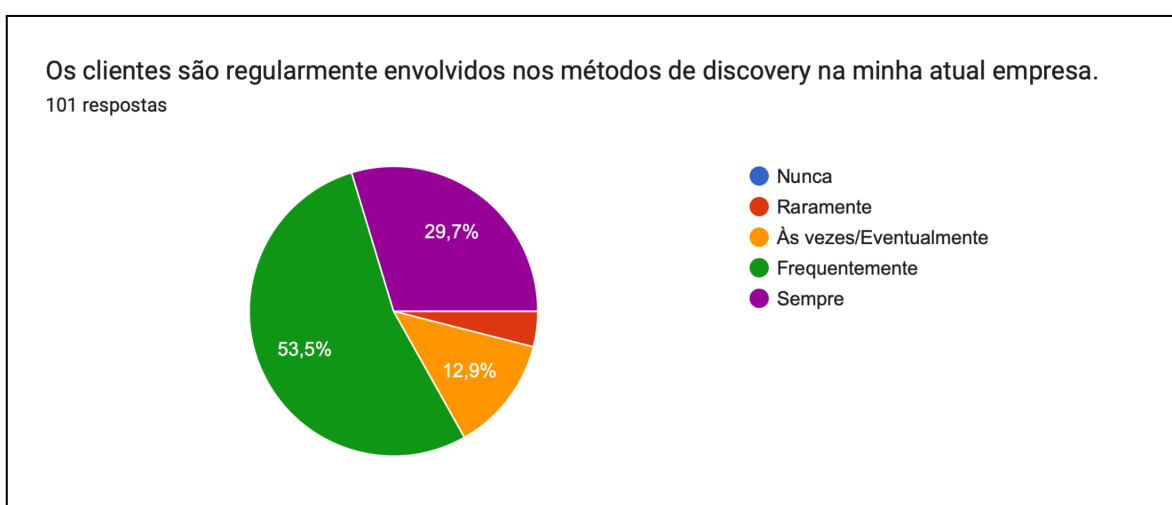


Figura 13. Técnicas de discovery, como entrevistas, grupos focais e testes de usabilidade, para entender as necessidades dos clientes

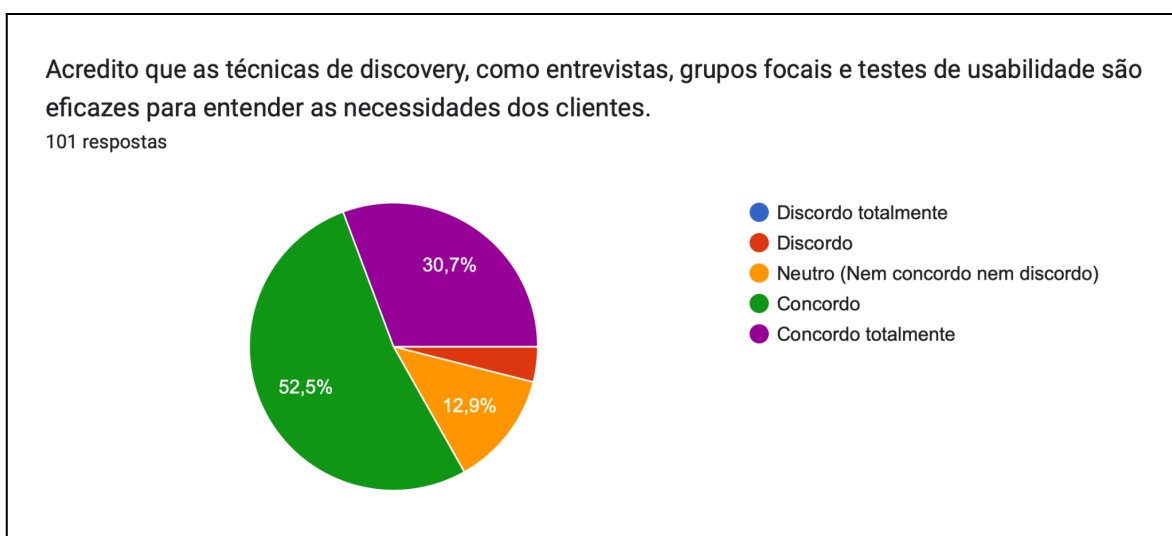


Figura 14. Percepções/opiniões dos clientes recolhidas no discovery orientando decisões iniciais do produto

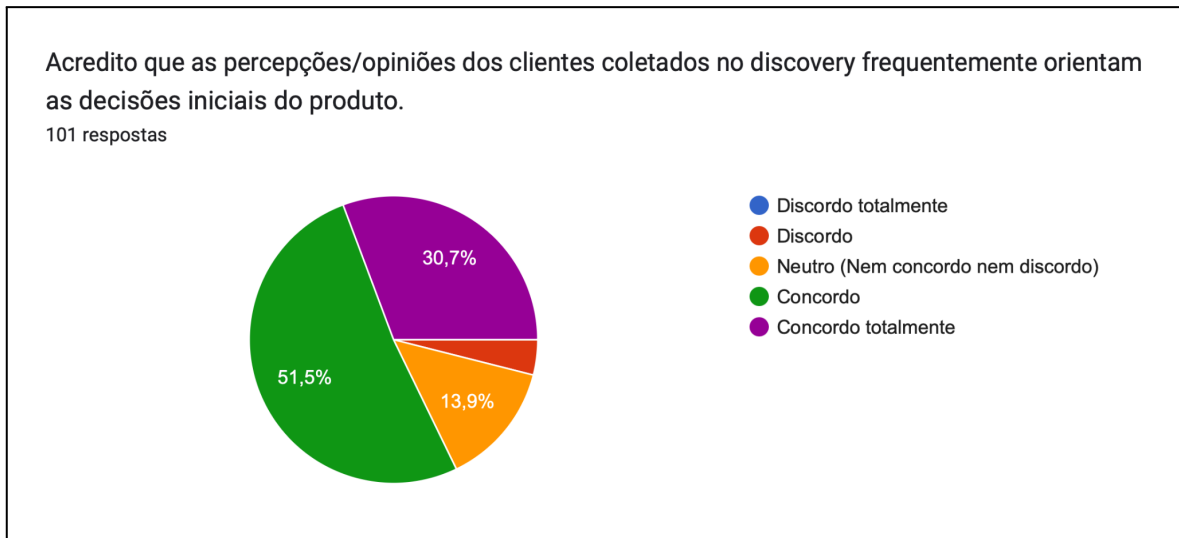


Figura 15. Envolvimento dos clientes no discovery para criar produtos que atendem melhor às expectativas dos usuários

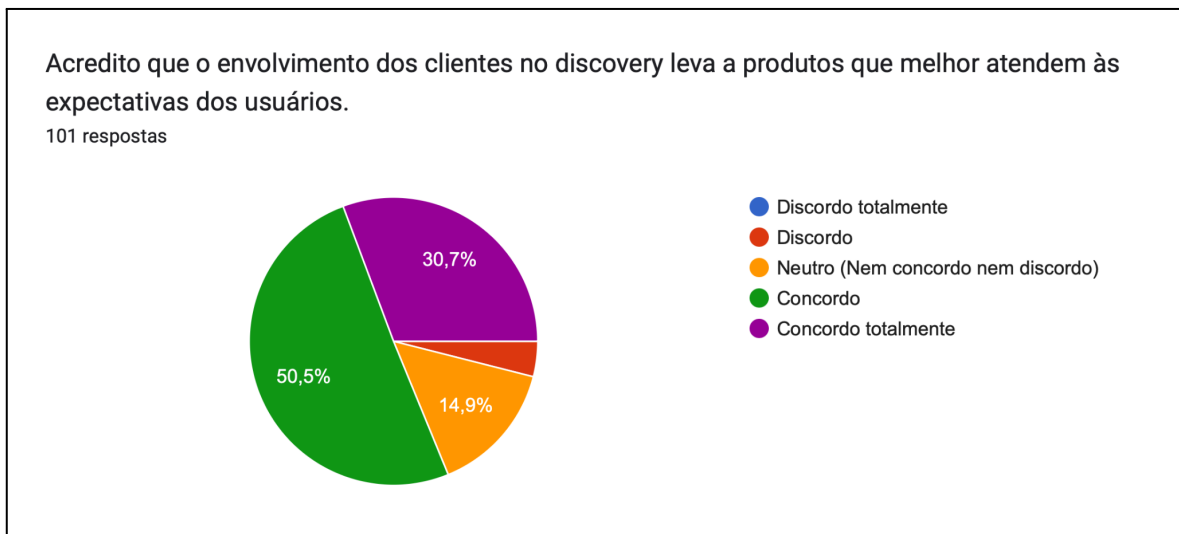
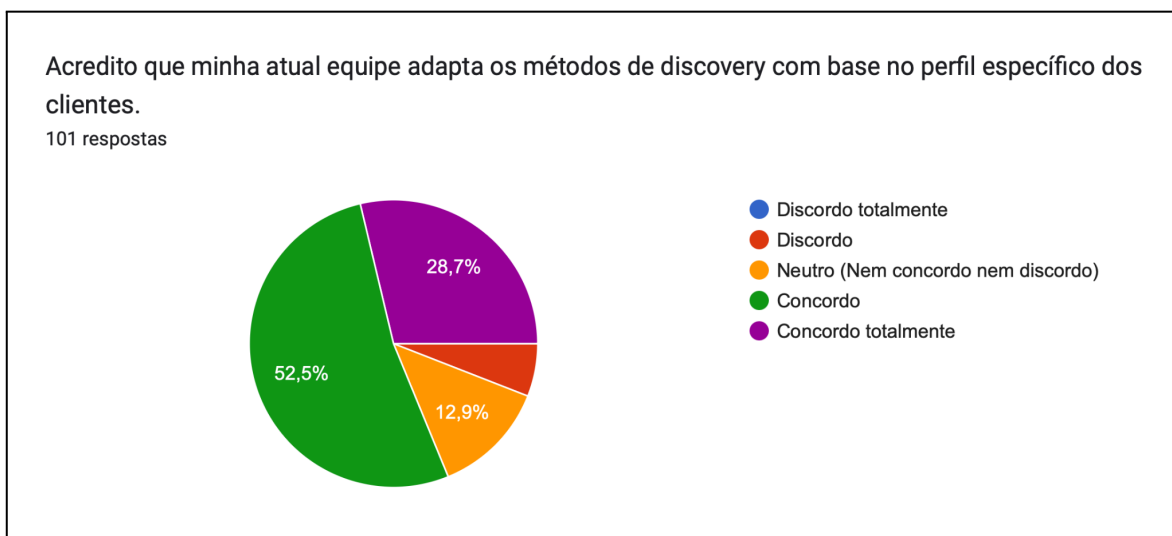


Figura 16. Adaptação dos métodos de discovery com base no perfil específico dos clientes pela equipa



4.3. Criação de *Roadmaps* e *Backlogs* com base no *Feedback* dos Clientes

O sucesso de um produto está intimamente ligado à sua capacidade de atender às necessidades dos clientes de maneira eficaz, enquanto se alinha com as metas estratégicas da empresa. Os dados coletados sobre a integração do *feedback* dos clientes no processo de definição do *roadmap* e priorização do *backlog* oferecem *insights* valiosos sobre como a empresa tem conduzido este processo.

Primeiramente, um dado de destaque é que 82,1% dos inquiridos acreditam que as percepções, ideias e opiniões dos clientes têm uma forte influência na definição do *roadmap* do produto (conforme figura 17). Esse elevado índice reflete uma prática significativa de colocar o cliente no centro do planejamento estratégico. A influência das opiniões dos usuários na construção do *roadmap* é crucial, pois garante que os produtos desenvolvidos estejam mais alinhados com as reais procuras e expectativas do mercado, tornando as soluções mais relevantes e atraentes para o público.

Outro ponto a ser considerado é que apenas 66,3% dos inquiridos acreditam que existem processos claros para priorizar os itens no *backlog* com base no *feedback*

dos clientes (conforme figura 19). Esse índice indica que, embora exista alguma estrutura para a priorização, há espaço para melhorias. A falta de processos bem definidos pode levar a uma priorização imprecisa ou inconsistente, em que as decisões sobre o desenvolvimento do produto não reflitam adequadamente as necessidades dos usuários. Para otimizar o processo de priorização e garantir que os recursos sejam direcionados de forma eficaz, é crucial que a empresa implemente e refine métodos claros e estruturados, baseados no *feedback* do cliente, evitando que a tomada de decisões seja influenciada apenas por intuições internas ou pressões externas.

Além disso, 70,3% dos participantes afirmam que a equipa ajusta frequentemente as prioridades do *backlog* com base nas percepções e necessidades emergentes dos clientes (conforme figura 21). Embora esse índice reflita certa flexibilidade na gestão do *backlog*, ele também indica que ainda há espaço para aprimorar a frequência e a consistência desses ajustes. A capacidade de adaptar as prioridades do *backlog* de forma contínua é essencial para manter a empresa alinhada com as mudanças rápidas no mercado e nas expectativas dos consumidores. Quanto mais ágil for esse processo de ajuste, mais eficaz será o desenvolvimento de produtos que atendem de maneira precisa às procuras dos usuários.

Esses resultados indicam que, embora a importância do *feedback* dos clientes seja amplamente reconhecida, ainda há oportunidades para aprimorar as práticas de estruturação e priorização das procuras. A adaptação contínua dos *roadmaps* com base no retorno dos clientes é essencial para manter a relevância do produto e seu sucesso no mercado (Olsson & Bosch, 2024). Dessa forma, a participação dos clientes, mesmo que indireta, deve ser incorporada ao processo de desenvolvimento do *roadmap* (Giunzioni et al., 2024).

Figura 17. Influência das percepções/ideias/opiniões dos clientes na definição do *roadmap* do produto

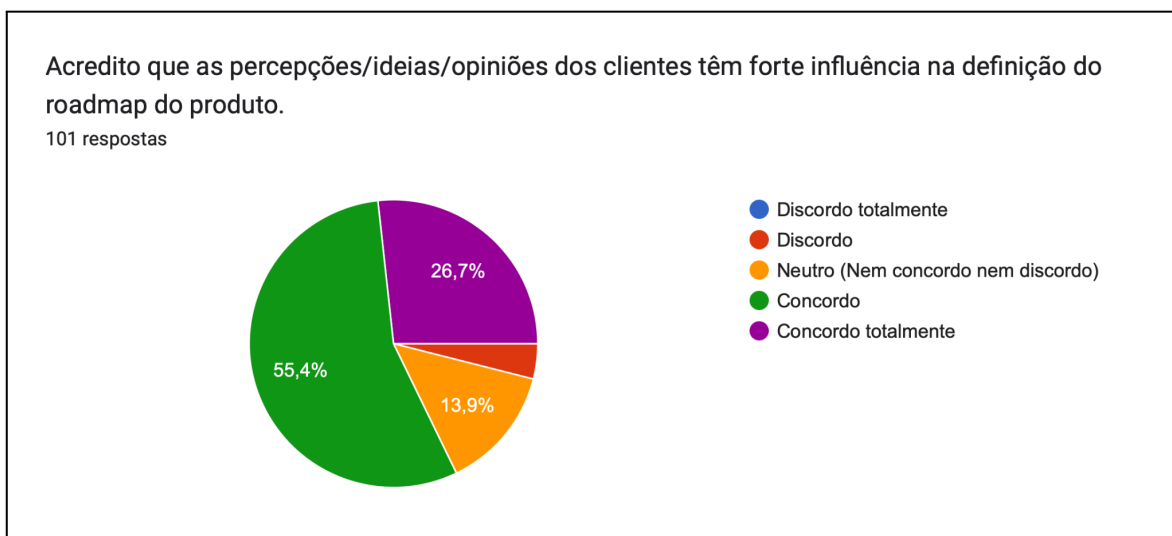


Figura 18. Equilíbrio entre as necessidades dos clientes e as metas estratégicas da empresa no desenvolvimento do *roadmap*

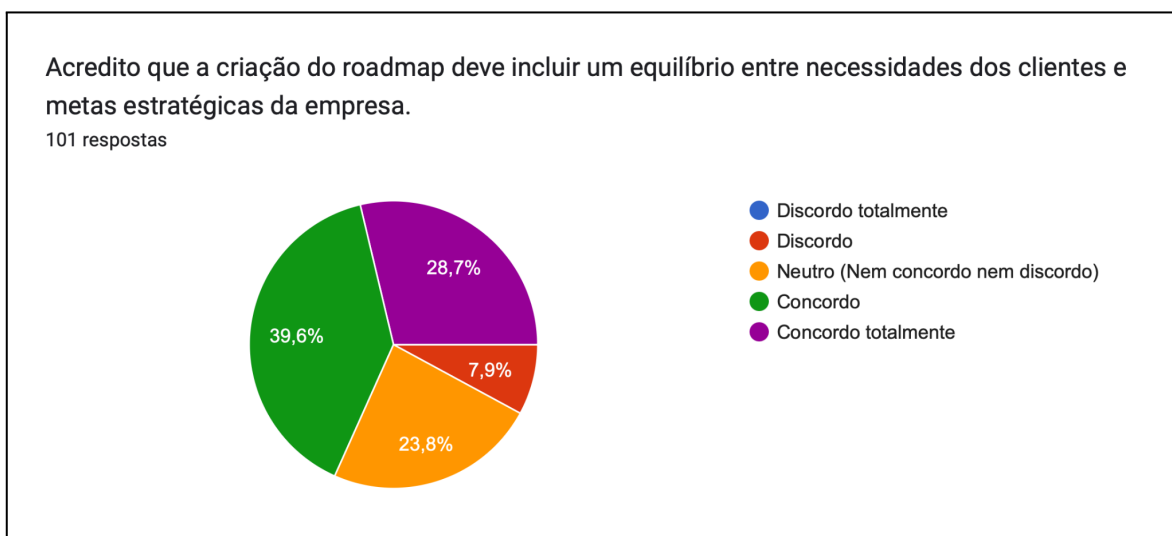


Figura 19. Processos claros para priorizar itens no *backlog* com base nos *feedbacks* dos clientes

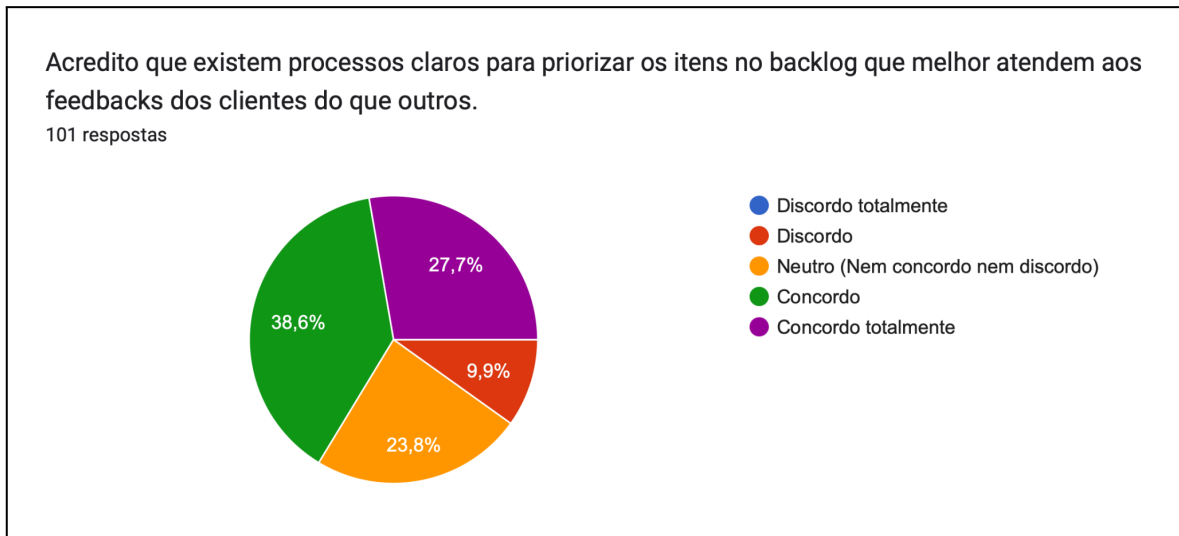


Figura 20. Revisão regular do *feedback* dos clientes para influenciar o *backlog* de forma contínua

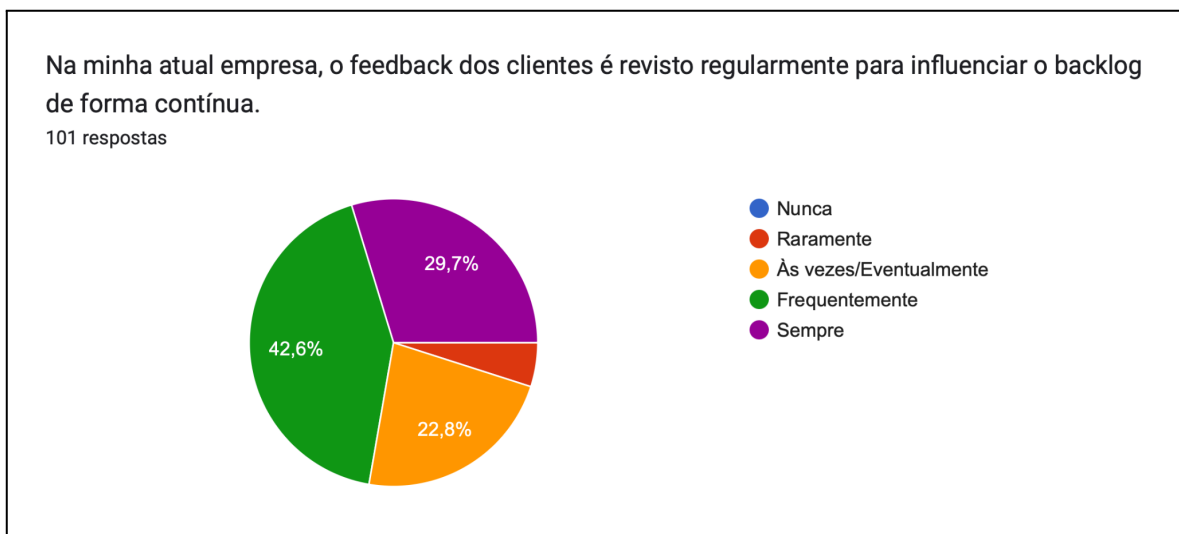
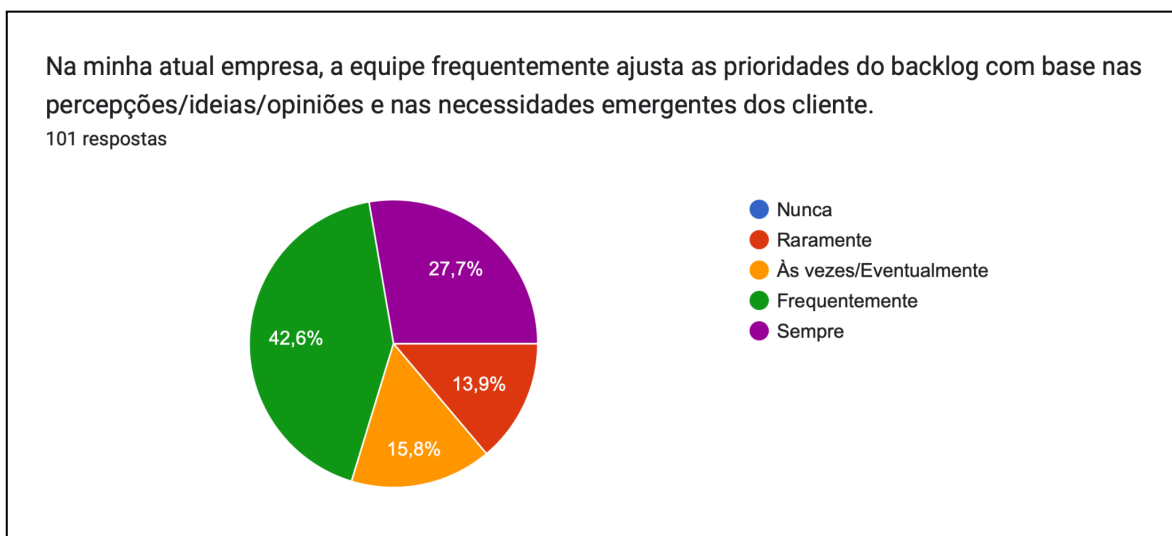


Figura 21. Ajuste frequente das prioridades do *backlog* com base nas percepções/ideias/opiniões e nas necessidades emergentes dos clientes



4.4. Processos de Captação de *Feedback* dos Clientes quanto ao Produto/Serviço

A avaliação contínua do *feedback* dos clientes é outro aspecto fundamental. Considerando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, 75,2% dos inquiridos afirmam que múltiplos métodos são utilizados para captar *feedback* dos clientes, como *surveys*, NPS, análise de dados, entre outros (conforme figura 22). Isso demonstra que a empresa adota uma abordagem abrangente para coletar informações, o que é fundamental para garantir uma visão abrangente das necessidades e expectativas dos clientes. No entanto, é importante garantir que esses métodos sejam bem integrados e que os dados coletados de diferentes fontes sejam analisados de forma coesa, para evitar fragmentação ou desinformação.

Além disso, cerca de 72% afirmam que o *feedback* dos clientes é coletado em todas as etapas do ciclo de vida do produto (conforme figura 23). Esse dado sugere que a empresa está atenta à importância de coletar *feedback* não apenas na fase inicial de desenvolvimento, mas também durante a execução e após o lançamento, o que é essencial para garantir que o produto esteja sempre alinhado com as expectativas dos usuários. No entanto, dado que ainda existe uma

margem de cerca de 28% que não considera coletar o *feedback* dos clientes ao longo de todo o ciclo de vida do produto.

Por outro lado, 58,4% afirmam que as ferramentas de captação de *feedback* são adequadas para capturar a experiência e as expectativas dos clientes (conforme figura 24), e 75,2% afirmam que o *feedback* dos clientes é facilmente acessado e utilizado por todas as equipas relevantes (conforme figura 25). Esse dado indica que, apesar do alto volume de *feedbacks* coletados, ainda há oportunidades para aprimorar tanto os mecanismos de captura quanto a forma como as empresas interpretam e aplicam essas informações. Melhorias nesse processo podem tornar a comunicação mais eficiente e garantir que os ajustes no produto estejam alinhados às reais necessidades dos usuários. Além disso, existe espaço para garantir que todas as áreas da empresa, incluindo as menos diretamente envolvidas no desenvolvimento do produto, possam acessar e utilizar esses *feedbacks* de maneira igualmente eficaz.

O estudo aponta também que cerca de 67% dos inquiridos afirmam que os clientes estão satisfeitos com a forma como seu *feedback* é tratado e aplicado para melhorias (conforme figura 26). Embora esse índice seja razoável, ele também indica que uma parte significativa dos clientes pode não estar totalmente satisfeita com a forma como suas contribuições são valorizadas ou aplicadas. Melhorar a transparência e a comunicação com os clientes sobre como seu *feedback* está sendo usado pode contribuir para aumentar essa satisfação, garantindo que os usuários sintam que suas opiniões realmente impactam as decisões da empresa. Nesse sentido, algumas técnicas colocam ênfase especial na participação ativa dos clientes para tornar esse processo mais eficiente. Um exemplo é o Programa de Descoberta de Cliente, apresentado por Cagan (2020), que tem como objetivo a criação de clientes de referência.

Por fim, 72,2% acreditam que os métodos de *feedback* garantem que mudanças necessárias sejam identificadas rapidamente (conforme figura 28). Esse dado mostra que, embora possa existir um processo de recolha eficaz, ainda há margem para otimização na rapidez com que as mudanças baseadas no *feedback* dos clientes são implementadas. A agilidade nas ações de melhoria é

crucial para garantir que os produtos não percam relevância no mercado e continuem atendendo às necessidades dos usuários de forma eficiente.

Figura 22. Uso de múltiplos métodos para capturar *feedback* dos clientes (surveys, NPS, análise de dados, etc.) na empresa atual

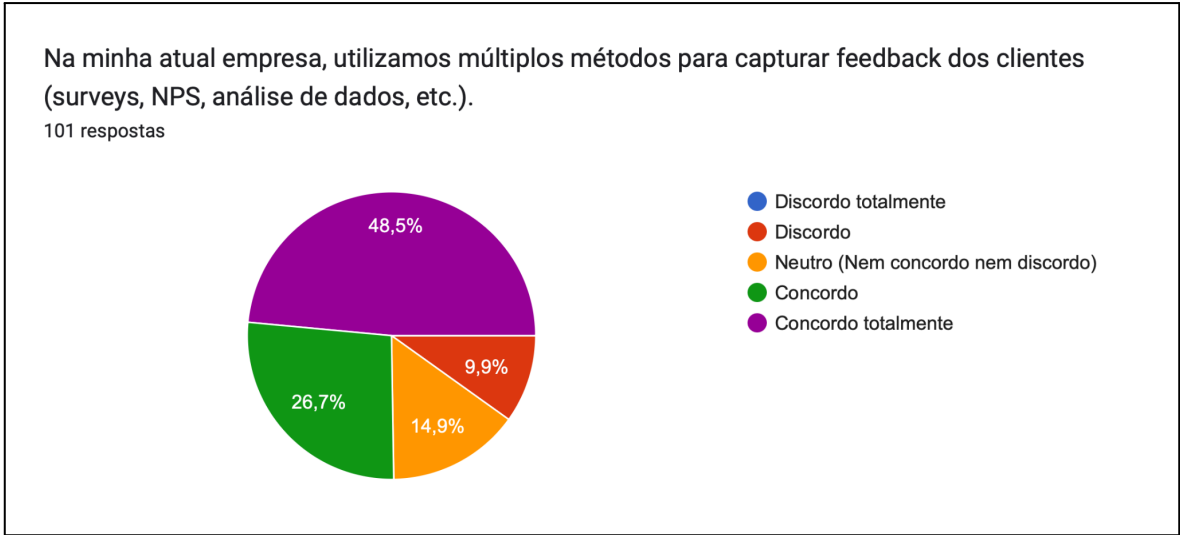


Figura 23. Recolha de *feedback* dos clientes em todas as etapas do ciclo de vida do produto na empresa atual

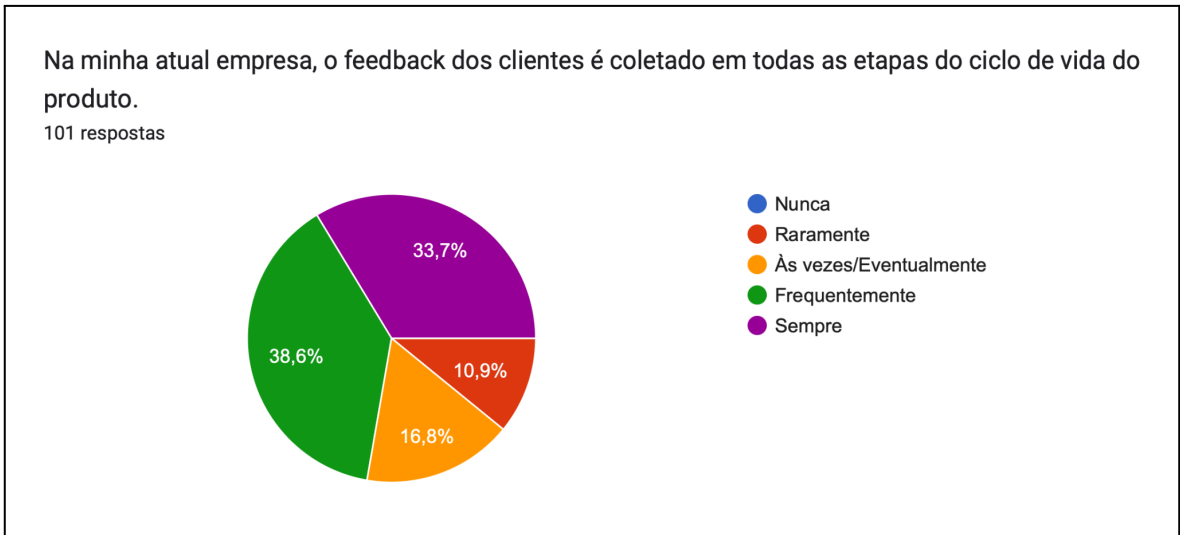


Figura 24. Ferramentas de captação de *feedback* adequadas para captar a experiência e as expectativas dos clientes na empresa atual

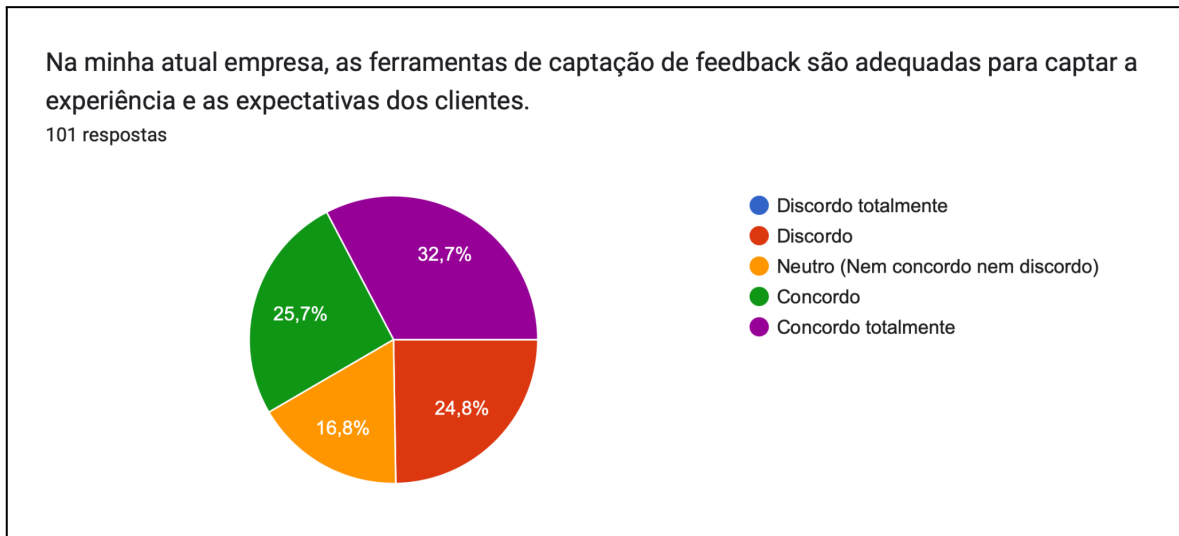


Figura 25. Facilidade de acesso e uso do *feedback* dos clientes por todas as equipes relevantes na empresa atual

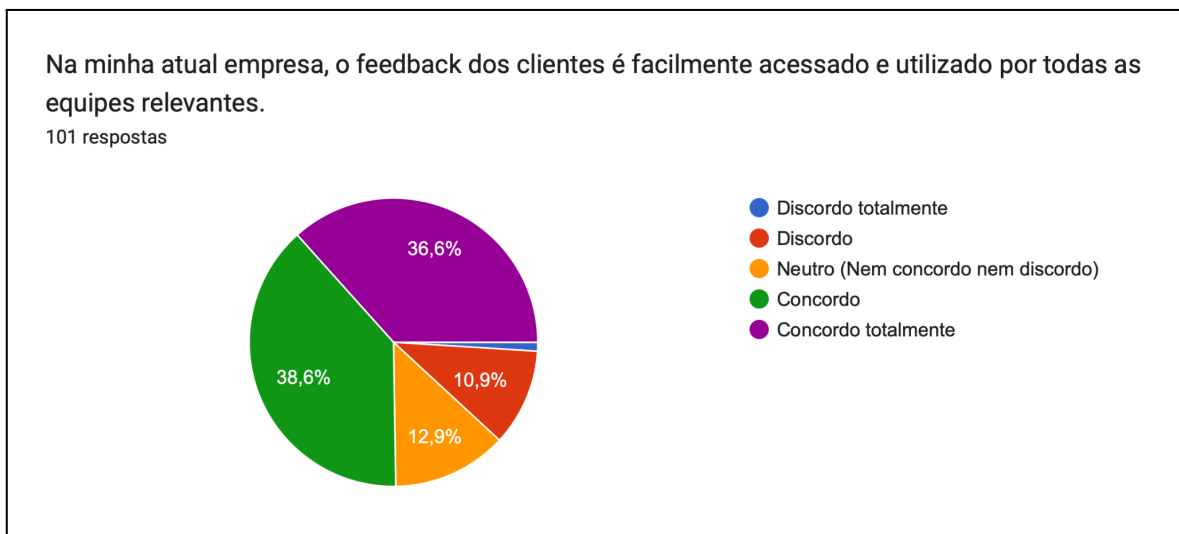


Figura 26. Satisfação dos clientes com a forma como seu *feedback* é tratado e aplicado para melhorias na empresa atual

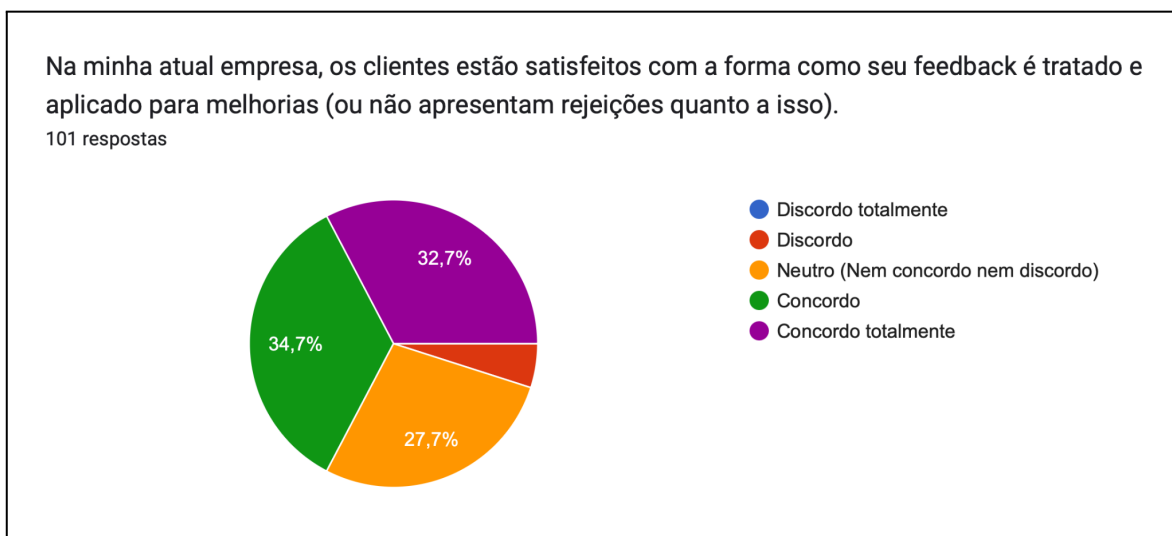


Figura 27. *Feedback* dos clientes gerando ajustes consistentes no produto na empresa atual

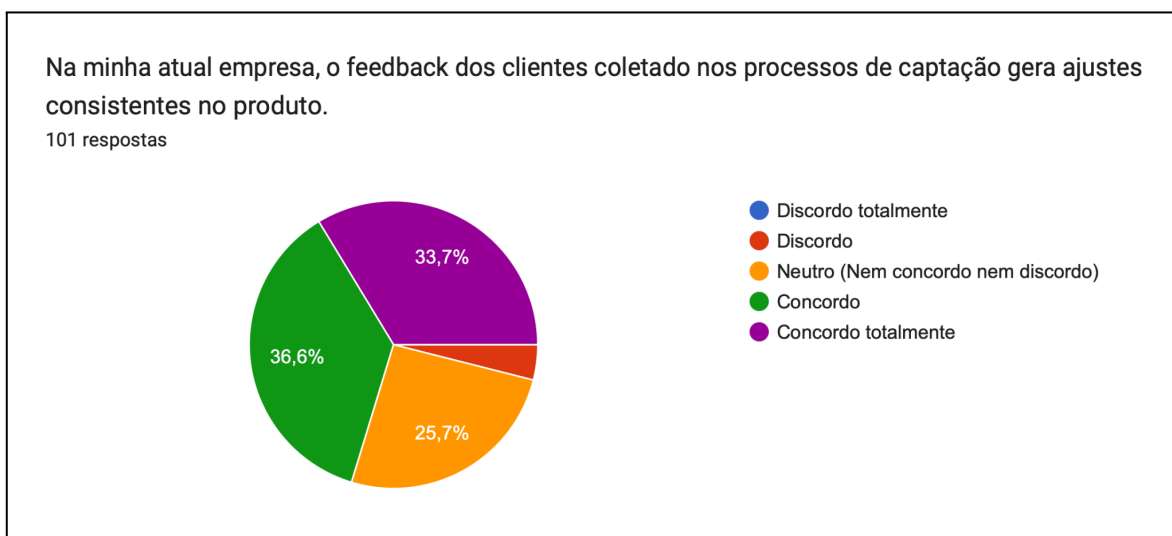
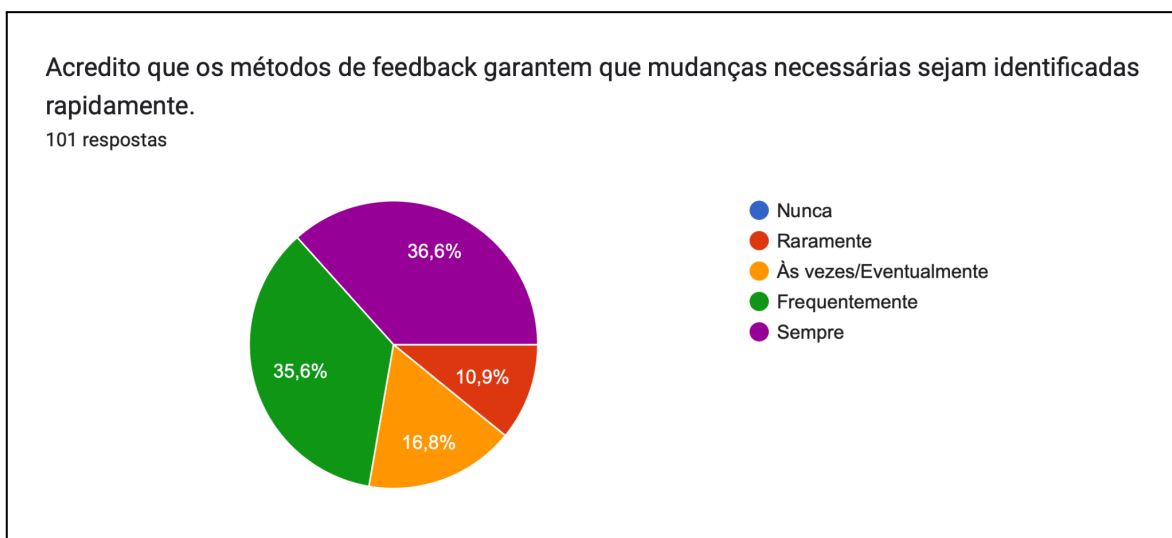


Figura 28. Métodos de *feedback* garantindo a identificação rápida de mudanças necessárias



4.5. Processos de Lançamento de Produto e Novas Funcionalidades

O estudo revela como diferentes aspectos do processo de lançamento de novos produtos e funcionalidades estão conectados e impactam diretamente a experiência dos clientes. Do total de inquiridos, 74,2% afirmam que a empresa se preocupa em planejar os lançamentos de forma a minimizar impactos negativos para os usuários (conforme figura 29). Isso demonstra uma abordagem estratégica e cuidadosa, mas, para que esse planejamento seja realmente eficaz, é essencial garantir que os novos produtos cheguem ao mercado com a máxima qualidade possível.

Nesse sentido, 73,2% dos participantes afirmam que a equipa realiza testes extensivos antes dos lançamentos para reduzir erros e garantir que as funcionalidades atendam às expectativas dos clientes (conforme figura 35). No entanto, mesmo com esse esforço, algumas falhas ainda passam despercebidas, o que leva a outro ponto crítico: apenas 57,4% dos inquiridos acreditam que os desafios encontrados após o lançamento são resolvidos rapidamente (conforme figura 34). Isso indica que, quando problemas surgem, nem sempre a equipa consegue solucioná-los com a agilidade necessária, o que pode comprometer a confiança dos usuários.

Outro fator essencial nesse processo é o suporte oferecido após as mudanças. Do total de inquiridos, 73,2% afirmam que os clientes recebem apoio adequado para se adaptarem às novas funcionalidades (conforme figura 32). Esse dado reforça a necessidade de um acompanhamento contínuo pós-lançamento, garantindo que os usuários compreendam e se adaptem às novas funcionalidades. No entanto, a satisfação com esse suporte ainda não é unânime, o que sugere que melhorias são necessárias para tornar a experiência dos clientes mais fluida e satisfatória.

O estudo também mostra que cerca de 71% dos inquiridos afirmam que os clientes recebem informações claras sobre as mudanças e novidades trazidas pelos novos lançamentos (conforme figura 30). Embora esse número seja relativamente bom, ele indica que ainda há uma margem significativa (cerca de 29%) em que as informações podem não estar sendo suficientemente claras ou acessíveis aos clientes. Para garantir uma comunicação eficaz, é importante que a empresa explore canais e métodos de comunicação ainda mais eficientes, garantindo que todas as informações sobre os novos recursos ou mudanças sejam facilmente compreendidas pelos clientes.

Um outro dado relevante é que 84,2% dos inquiridos afirmam que os *feedbacks* dos clientes sobre lançamentos anteriores são utilizados para melhorar os lançamentos futuros (conforme figura 31). Esse resultado é altamente positivo, pois demonstra que a empresa valoriza e utiliza o *feedback* dos clientes de forma eficaz para aprimorar seus produtos. É essencial que essa prática seja mantida.

Para Anon & Villaumbrosia (2017), antes de um lançamento completo, é essencial adotar uma abordagem estruturada de testes para minimizar riscos e garantir a aderência do produto ao público-alvo. A recolha de *feedback* durante essas etapas de teste permite ajustes estratégicos antes do lançamento oficial, reduzindo retrabalho e aumentando as chances de sucesso do produto.

Figura 29. Planejamento de lançamentos para minimizar impacto negativo aos clientes na empresa atual

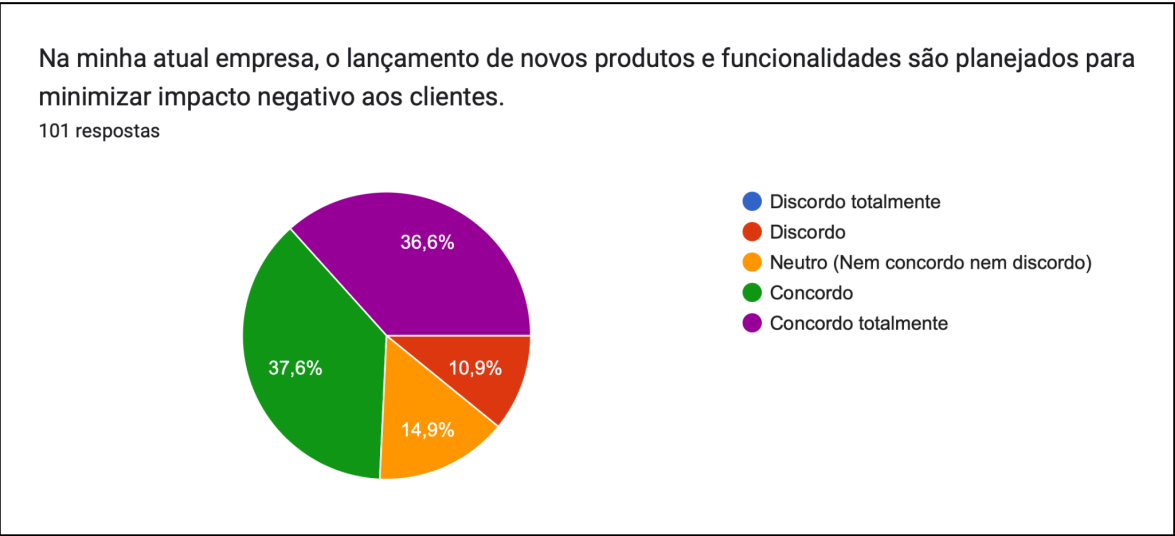


Figura 30. Clareza na comunicação das mudanças e novidades dos lançamentos para os clientes.

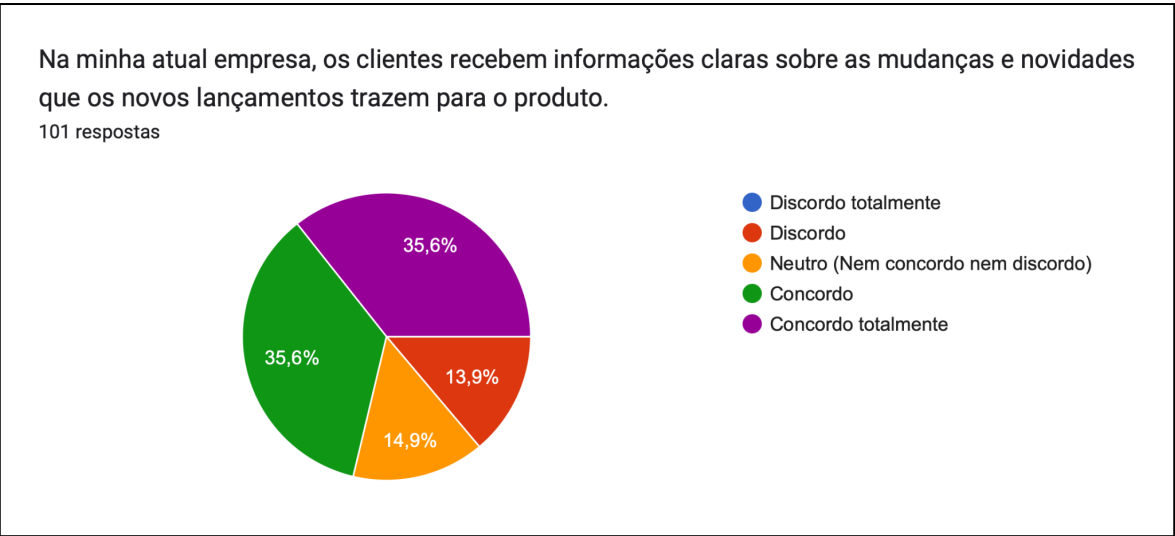


Figura 31. Uso do *feedback* dos clientes sobre lançamentos anteriores para aprimorar os próximos.

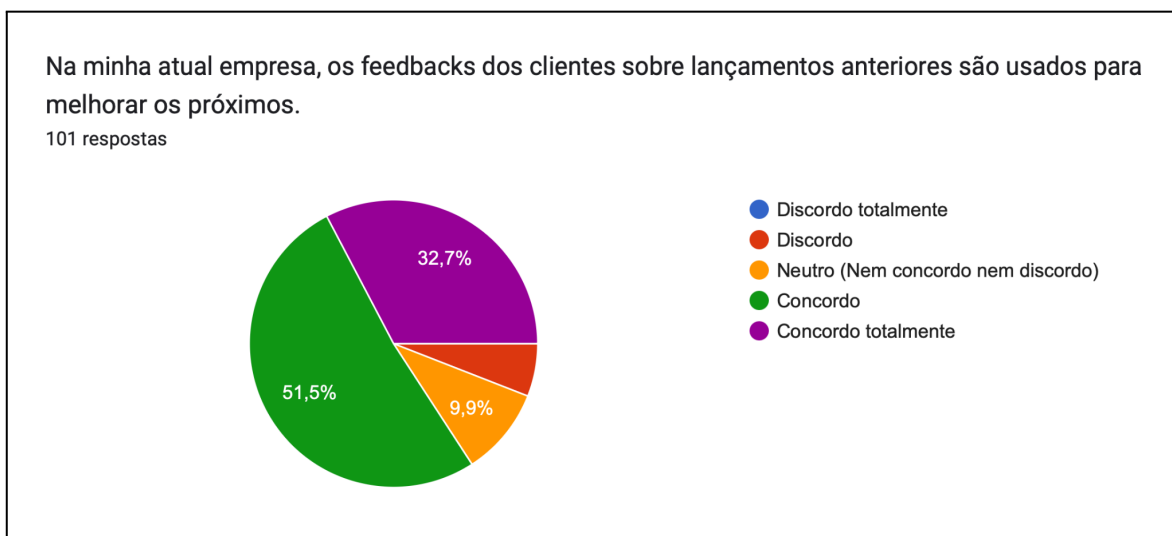


Figura 32. Suporte adequado aos clientes para adaptação a mudanças significativas no produto.

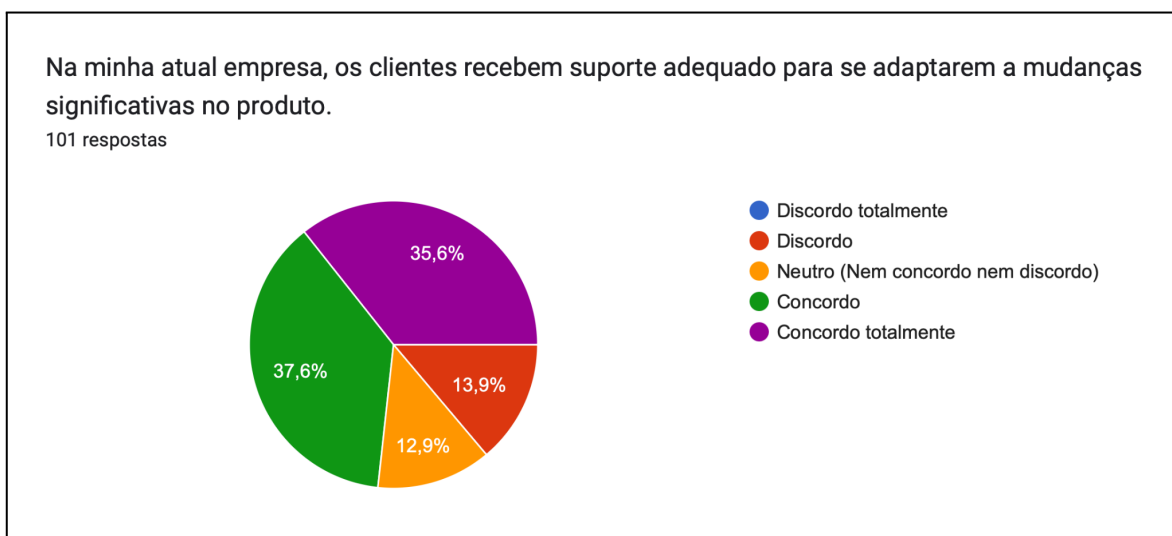


Figura 33. Rapidez nos processos de lançamento para responder aos *feedbacks* pós-lançamento.

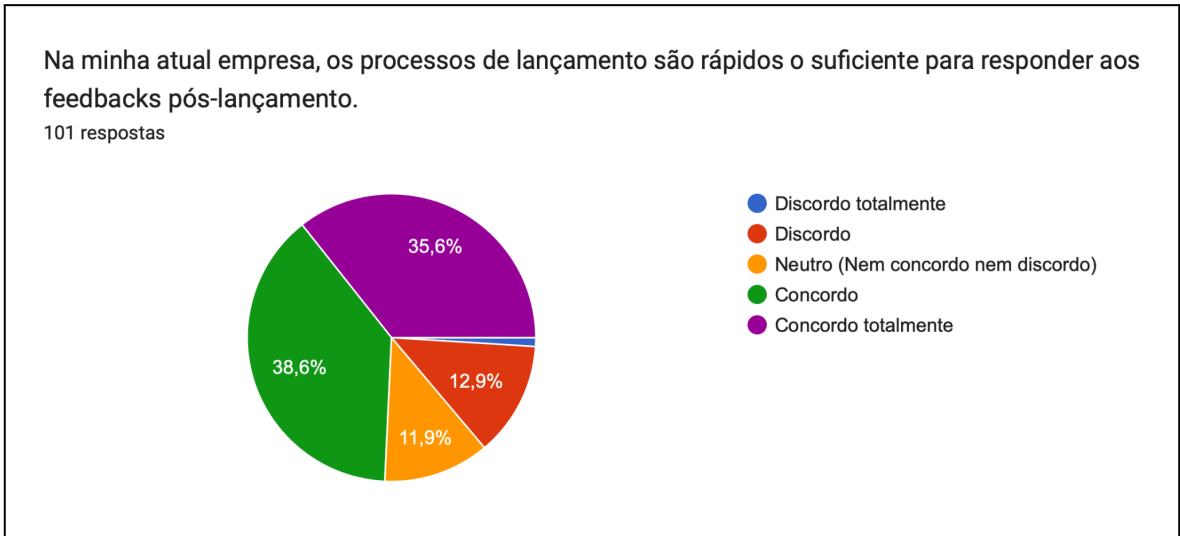


Figura 34. Solução de desafios durante os lançamentos para melhor atender aos clientes.

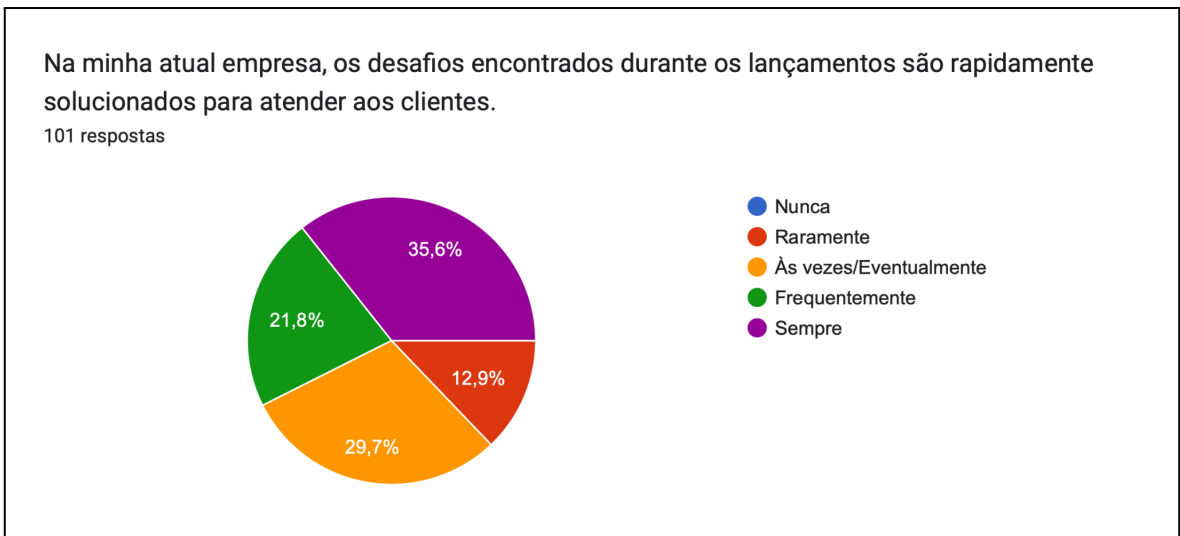
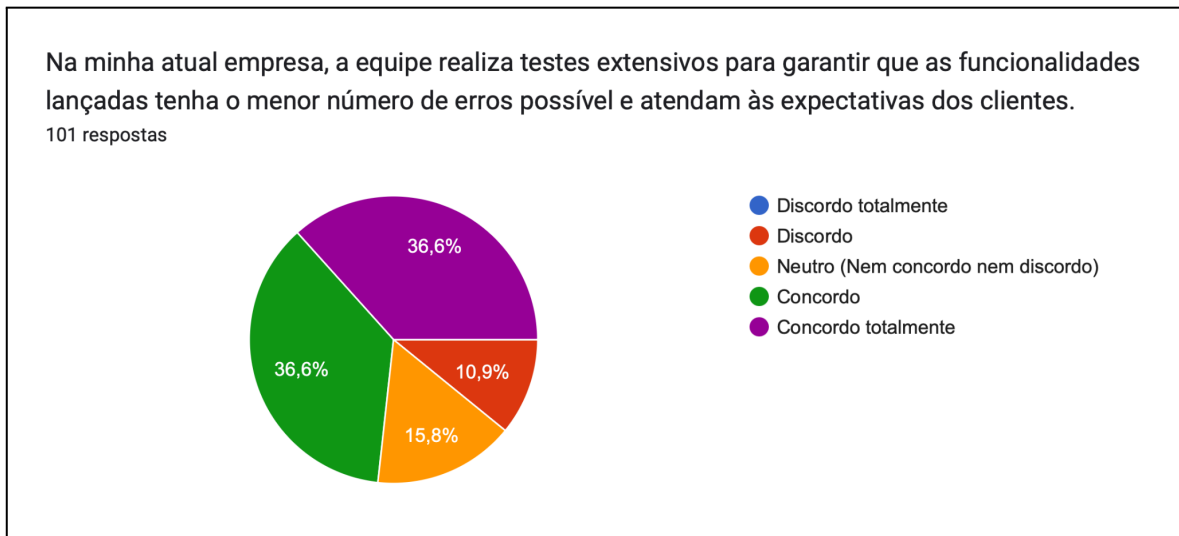


Figura 35. Realização de testes extensivos para minimizar erros e garantir que as funcionalidades atendam às expectativas dos clientes.



4.6. Interpretação dos Resultados

A interpretação dos resultados deste estudo permite uma análise detalhada sobre como as práticas de gestão de produtos estão estruturadas em diferentes empresas e como essas práticas se alinham ou se distanciam da literatura existente sobre o tema. Os dados coletados no questionário fornecem *insights* valiosos sobre a aplicação prática de métodos de *discovery*, a centralidade no cliente mediante a introdução de seus *feedbacks* e a utilização de estratégias de lançamento de produtos de novas funcionalidades, enquanto destacam desafios significativos que ainda persistem. A análise dos resultados evidencia que, embora as empresas reconheçam a importância da voz do cliente e de abordagens ágeis, há dificuldades na estruturação e adaptação dos processos necessários para garantir a verdadeira eficácia desses métodos. A seguir, explora-se essas questões com base nos dados recolhidos e numa ligação com as discussões teóricas presentes na revisão de literatura.

O ciclo de desenvolvimento de produtos bem-sucedidos depende fundamentalmente da compreensão profunda das necessidades do cliente. A revisão de literatura, incluindo Cagan (2020) e Torres (2021), destaca que as

técnicas de *product discovery*, como entrevistas com clientes e testes de usabilidade, são essenciais para validar hipóteses e identificar verdadeiras necessidades do público-alvo antes de iniciar o desenvolvimento do produto. Nesse sentido, 83% dos participantes do estudo confirmaram a eficácia dessas técnicas para identificar as necessidades dos clientes, o que se alinha com as melhores práticas descritas na literatura. Além disso, a grande maioria dos participantes do estudo manifesta concordância, total ou parcial, com a ideia de que as percepções e opiniões dos clientes recolhidas durante a fase de discovery desempenham um papel fundamental na orientação das decisões iniciais sobre o produto, e também reconhecem que o compromisso dos clientes nesse processo resulta no desenvolvimento de produtos que atendem de maneira mais eficaz às expectativas dos usuários.

Contudo, um aspecto importante que surgiu durante o estudo é que, embora a maioria das empresas reconheça a importância de envolver os clientes desde o início, nem todas as organizações possuem processos estruturados para adaptar os métodos de discovery de acordo com o perfil específico de seus clientes. Isso é um reflexo da dificuldade que muitas empresas têm em criar um processo sistemático e contínuo para integrar o *feedback* do cliente em todas as fases do desenvolvimento do produto. A Stitch Fix, empresa americana do setor de retalho de moda, adota uma abordagem inovadora para personalizar a experiência de seus clientes. Utilizando inteligência artificial e análise de dados, a empresa consegue mapear preferências individuais e oferecer recomendações de roupas altamente alinhadas ao estilo de cada usuário. Esse processo estruturado de discovery permite não apenas compreender melhor o perfil dos clientes, mas também adaptar continuamente suas sugestões com base em novas informações e interações. Dessa forma, a Stitch Fix demonstra como a personalização impulsionada por dados pode tornar a experiência do consumidor mais satisfatória e eficiente⁵.

Essa situação evidencia a necessidade de um aprofundamento na centralidade no cliente (Ambaram, 2014), um conceito central na gestão de produtos. Garantir que

⁵ Stitch Fix (June 29, 2023). *How We're Revolutionizing Personal Styling with Generative AI*. Stitch Fix Newsroom. <https://newsroom.stitchfix.com/blog/how-were-revolutionizing-personal-styling-with-generative-ai/>

o *feedback* dos clientes não seja apenas coletado de forma pontual, mas sim integrado continuamente no processo de criação, é essencial para que as empresas possam realmente atender às expectativas dos seus consumidores. O método proposto por Cagan (2020), que sugere a criação de clientes de referência que participam ativamente desde as primeiras fases do desenvolvimento, pode ser uma solução viável para superar essas dificuldades observadas. Essa prática garantiria que a voz do cliente estivesse presente de maneira mais orgânica e eficaz, ajudando a alinhar o desenvolvimento de funcionalidades e inovações com as reais necessidades do mercado.

Outro ponto crucial no desenvolvimento de produtos é a criação de *roadmaps* e *backlogs*. O estudo indicou que, embora a maioria dos participantes afirme que o *feedback* dos clientes influencia significativamente a elaboração dos *roadmaps*, apenas 66,3% acreditam que existem processos claros e bem definidos para priorizar os itens no *backlog* com base nesse *feedback*. Esse dado aponta para uma importante lacuna entre o reconhecimento da importância do *feedback* e a efetiva integração desse *feedback* nas decisões estratégicas. Em torno de 72% dos participantes afirmam que o *feedback* dos clientes é revisto regularmente, com a finalidade de influenciar continuamente a organização do *backlog*. No entanto, um percentual ligeiramente menor, cerca de 70%, relata que, em suas empresas, as equipes ajustam com frequência as prioridades do *backlog*, levando em consideração percepções, ideias e necessidades emergentes dos clientes.

Na literatura, Giunzioni et al. (2024) destacam que a priorização eficaz de funcionalidades no *roadmap* não se resume apenas à recolha de *feedback*, mas também à alocação estratégica de recursos e à consideração de metas e objetivos organizacionais. O desafio, portanto, está não apenas em ouvir o cliente, mas em traduzir as suas necessidades em decisões estratégicas consistentes que estejam alinhadas aos objetivos de longo prazo da empresa.

Esse processo de priorização nem sempre é fácil, especialmente quando diferentes fontes de *feedback* geram opiniões e expectativas conflitantes. Além disso, a falta de um processo estruturado para integrar o *feedback* de forma contínua e eficaz pode levar a uma sensação de desorganização e à criação de

roadmaps que não refletem com precisão as necessidades do cliente. Soma-se a isso a incerteza dos cenários e mercados, tornando a gestão do roadmap cada vez mais difícil. A fim de buscar uma solução para o problema, Olsson & Bosch (2024) sugerem a criação de uma abordagem mais formalizada e a implementação de ferramentas que permitam a integração contínua do *feedback* do cliente podem ser passos cruciais para superar essa barreira, o SDPM (*Strategic Digital Product Management*). A priorização não deve ser apenas um exercício interno, mas sim um esforço conjunto que envolva todos os *stakeholders*, incluindo clientes, equipes de desenvolvimento e líderes estratégicos.

A recolha de *feedback* dos clientes é um dos pilares essenciais para o sucesso do desenvolvimento de produtos. O estudo revelou que 72,3% dos participantes afirmaram que suas empresas coletam *feedback* em todas as etapas do produto, mas apenas 58,4% consideram as ferramentas utilizadas eficazes para compreender a experiência do cliente. Esse dado revela um ponto crítico: embora muitas empresas estejam ativamente procurando entender a experiência do cliente, as ferramentas e os processos empregados para essa recolha muitas vezes não são adequados ou suficientemente eficazes.

A literatura sobre *product discovery* (Cagan, 2020) sugere que uma das melhores maneiras de superar essa barreira é adotar uma abordagem contínua de *feedback*, onde os clientes são convidados a participar ativamente em cada estágio do processo de desenvolvimento. O conceito de clientes de referência, como já mencionado, pode ser uma forma de garantir que o *feedback* não seja apenas pontual, mas sim integrado de maneira contínua ao longo do ciclo de vida do produto. Além disso, técnicas como testes de usabilidade, entrevistas em profundidade e até mesmo grupos de foco podem ser utilizadas para validar suposições e ajustar o produto conforme o *feedback* obtido.

Para tornar as ferramentas de recolha de *feedback* mais eficazes, é essencial que as empresas invistam em plataformas que não apenas capturem dados, mas também os analisem de maneira inteligente, transformando-os em *insights* valiosos que possam realmente orientar ações concretas. Ferramentas como

análise de sentimentos, monitoramento de comportamento do usuário e plataformas de *feedback* contínuo são exemplos de como as empresas podem melhorar sua capacidade de captar e interpretar a experiência do cliente. Essas abordagens são essenciais para garantir que o desenvolvimento do produto esteja sempre alinhado com as expectativas e necessidades dos clientes. A HubSpot é uma plataforma de CRM que oferece um conjunto completo de ferramentas para marketing, vendas, atendimento ao cliente e gestão de conteúdo, permitindo que as empresas cresçam e aprimorem a experiência dos seus clientes. A plataforma se destaca por ser uma aliada na compreensão do que os clientes realmente pensam, facilitando a recolha de *feedback* por meio de investigações como NPS e CSAT, além de avaliações personalizadas. Com o uso de inteligência de dados, a HubSpot transforma essas informações em *insights* valiosos, permitindo que as empresas ajustem seus produtos e serviços de maneira ágil. Dessa forma, as organizações conseguem oferecer uma experiência contínua de melhoria, construindo relações mais fortes e duradouras com seus clientes⁶.

O lançamento de novos produtos ou funcionalidades é, sem dúvida, uma das fases mais críticas do ciclo de desenvolvimento. O sucesso ou fracasso de um lançamento pode determinar a aceitação do produto no mercado e, portanto, impactar diretamente a viabilidade da empresa. A investigação revelou que 74,2% dos inquiridos concordam que suas empresas são ágeis o suficiente para responder aos *feedbacks* pós-lançamento, enquanto 73,2% acreditam que suas equipes realizam testes extensivos antes de disponibilizar novas funcionalidades. Apesar desse cenário, apenas 57,4% dos participantes afirmam que os desafios enfrentados durante os lançamentos são frequentemente ou sempre resolvidos de maneira ágil para atender às procuras dos clientes em suas empresas. Por outro lado, cerca de 73% concordam que os clientes recebem suporte adequado para se adaptarem às mudanças no produto.

⁶ Tousley, S. (2019). *Customer Feedback Strategy: The Only Guide You'll Ever Need*. Hubspot.com. <https://www.hubspot.com/customer-feedback>

Esses resultados indicam que, apesar da importância de uma abordagem estruturada para o lançamento de produtos, muitas empresas ainda enfrentam desafios relacionados à velocidade e à eficácia dos testes. A literatura sobre o lançamento de produtos (Anon & Villaumbrosia, 2017) sugere que a realização de testes internos e com grupos de clientes selecionados antes do lançamento oficial é essencial para detectar falhas e melhorar a experiência do usuário. Isso não só ajuda a evitar retrabalho, como também assegura que as novas funcionalidades atendam efetivamente às necessidades do mercado.

O conceito de lançamento ágil de produtos envolve a realização de lançamentos incrementais, onde funcionalidades são liberadas gradualmente para um grupo restrito de usuários, permitindo que a empresa obtenha *feedback* contínuo e faça ajustes antes de um lançamento em larga escala. Essa abordagem ajuda a reduzir riscos e melhora a experiência do usuário final.

Ao analisar os resultados do estudo em comparação com a literatura revista, observa-se uma forte conexão entre as práticas adotadas pelas empresas e as metodologias ágeis discutidas por Beck *et al.* (2001). A interação contínua com os clientes ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento, a priorização contínua com base no *feedback* e a flexibilidade do processo de desenvolvimento são características fundamentais do Scrum e de outras metodologias ágeis, como enfatizado pelos autores. A implementação dessas práticas ajuda a garantir que os produtos entreguem valor real ao mercado e que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças nas necessidades dos clientes.

Além disso, a discussão sobre centralidade no cliente (Ambaram, 2014) é amplamente corroborada pelos dados da investigação. As empresas que estruturam seus processos de descoberta e captura de *feedback* de maneira eficaz tendem a ter maior sucesso na satisfação e retenção de clientes. O estudo mostra que, embora a maioria das empresas esteja consciente da importância da voz do cliente, ainda existem desafios significativos para garantir que essa voz seja ouvida de maneira contínua e integrada ao processo de desenvolvimento.

Para superar esses desafios, é necessário, portanto, que as empresas invistam em treinamento, aprimorem suas ferramentas de coleta e análise de *feedback*, e

adotem uma mentalidade mais flexível e centrada no cliente em todos os estágios do ciclo de vida do produto. Essas ações permitirão que as empresas superem as barreiras atuais e se tornem mais eficazes na entrega de produtos que realmente atendem às expectativas e desejos dos seus clientes.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão de produtos em empresas e sua relação com a literatura existente. Os resultados obtidos ao longo do trabalho evidenciaram aspectos fundamentais para a compreensão desse tema e permitiram a construção de reflexões relevantes sobre os processos adotados pelas organizações.

Uma das principais evidências do estudo foi a importância do *feedback* do cliente no desenvolvimento de produtos. A maioria das empresas entrevistadas reconhece o valor das opiniões dos seus clientes e procura incorporá-las nas suas estratégias de gestão. No entanto, foi possível observar que muitas delas ainda não possuem processos estruturados e sistematizados para recolher, analisar e implementar tais *feedbacks*. Esse dado reforça a necessidade de criação de processos mais organizados que realmente traduzam as percepções dos clientes em melhorias concretas.

Outro ponto de destaque está relacionado com a eficácia das técnicas de product discovery. A investigação revelou que estratégias como entrevistas com clientes, testes de usabilidade e análise de dados são amplamente reconhecidas como eficazes, sendo adotadas por aproximadamente 83% dos participantes do estudo. Entretanto, embora tais técnicas sejam vistas como essenciais, ainda há desafios significativos na sua implementação, especialmente no que diz respeito à adaptação desses processos às especificidades de diferentes tipos de clientes e mercados.

Os resultados obtidos nesta investigação apresentam uma contribuição significativa para a área da gestão de produtos, na medida em que reforçam a necessidade de um aprimoramento contínuo nas estratégias adotadas pelas empresas. O estudo demonstrou que aquelas organizações que utilizam abordagens estruturadas tendem a obter melhores resultados na satisfação do cliente e na aderência dos produtos ao mercado. Essa constatação contribui para o avanço do conhecimento na área e reforça a importância de um modelo de gestão baseado em processos bem definidos e na integração efetiva do *feedback* do cliente.

Apesar das contribuições da investigação, algumas limitações devem ser reconhecidas. Uma delas está relacionada ao escopo geográfico do estudo, uma vez que a investigação foi conduzida com gestores de produto brasileiros. Isso pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos internacionais, onde as dinâmicas de mercado e as práticas empresariais podem diferir significativamente. Além disso, o estudo teve um foco predominante em empresas do setor de tecnologia, mais especificamente naquelas que desenvolvem software como serviço (SaaS). Embora esse recorte seja relevante, ele pode não refletir completamente a realidade de organizações que operam em outros segmentos, nos quais a gestão de produtos segue lógicas distintas.

Diante dessas limitações, são sugeridas algumas direções para investigações futuras. Estudos posteriores podem ampliar o escopo geográfico da investigação, explorando como empresas de diferentes países aplicam princípios de gestão de produtos. Além disso, seria interessante examinar como esses processos são desenvolvidos em setores diversos, indo além da indústria de tecnologia e incluindo segmentos como retalho, saúde e manufatura. Outra possibilidade seria investigar a relação entre a cultura organizacional e a implementação de metodologias ágeis de gestão de produtos, o que poderia fornecer *insights* valiosos sobre os desafios enfrentados pelas empresas ao adotarem essas abordagens.

Em síntese, esta investigação contribui para um entendimento mais aprofundado das práticas de gestão de produtos e os seus impactos na satisfação do cliente e na performance organizacional. Ao evidenciar a importância da estruturação de processos e da incorporação efetiva do *feedback* do cliente, o estudo reforça a necessidade de estratégias bem planejadas para garantir um desenvolvimento de produtos mais alinhado à procura do mercado. Dessa forma, espera-se que os resultados aqui apresentados possam servir como referência para futuras discussões e aprimoramentos na área, incentivando um debate cada vez mais qualificado sobre os desafios e oportunidades na gestão de produtos.

6. BIBLIOGRAFIA

Ambaram, M. (2014). *The factors that enable customer centricity and the changes in the organization design when moving from a product to a customer centric strategy*. [Dissertação de mestrado, University of Pretoria].

Andrade, M. (2010). *Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. Atlas.

Anon, J., & Villaumbrosia, C. (2017). *The Product Book: How to Become a Great Product Manager*. Product School.

Baker, F. (2005). *Gestão ambiental: A administração verde*. Qualitymark.

Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista*. Em Sá et al. (Ed.), *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (pp. 13-25). UA Editora. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, J. (2001). Manifesto para desenvolvimento ágil de software. Retrieved Aug 17, 2024, from <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>.

Brown, T., Mowen, J., Donavan, D., & Licata, J. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>

Cagan, M. (2020). *Inspirado: Como Criar Produtos de Tecnologia que os Clientes Amam*. Alta Books.

Carvalho, H. (2021, January 5). *As diferenças entre: Protótipo e MVP - Vida de Produto*. Vida de Produto. <https://vidadeproduto.com.br/diferenca-prototipo-vs-mvp/>

Cervo, A., & Bervian, P. (2002). *Metodologia científica* (5th ed.). Prentice Hall.

Chaer, G., Diniz, R., & Ribeiro, E. (2012). *A técnica do questionário na pesquisa educacional*, 7(7). Revista Evidência.

Cooper, R. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Perseus Books.

Cooper, R. (2007). Formula for Success in New Product Development: The seven principles of the latest Stage-Gate® method. Disponível em: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_23.pdf.

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Sage.

Damázio, L., Soares, J., Shigaki, H., & Gonçalves, C. (2021). *Customer Centricity: Validação de Modelo Teórico para Obtenção de Desempenho Superior* [Poster]. Poster apresentado no IX Encontro de Marketing da ANPAD - EMA 2021, evento online, maio de 2021. <https://anpad.com.br/uploads/articles/110/approved/6aca97005c68f1206823815f66102863.pdf>

Davis, J., & Nag, B. (2020). Customer-oriented competitive advantage in the airline industry. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(3). <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i3.2859>

Enkel, E., Kausch, C., & Gassmann, O. (2005). Managing the Risk of Customer Integration. *European Management Journal*, 23(2), 203-213. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.005>

Enkel, E., Perez-Freije, J., & Gassmann, O. (2005). Minimizing market risks through customer integration in new product development: Learning from bad practice. *Journal Compilation*, 14(4).

Ernst, H. (2002). Success factors of new products development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 1-40.

Franke, N., Keinz, P., & Schreier, M. (2008). Complementing mass customization toolkits with user communities: how peer input improves customer self-design. *The*

Journal of Product Innovation Management, 25, 546-559.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00321.x>.

Frankenberger, K., Weiblen, T., & Gassmann, O. (2013). Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 671–682.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.004>

Franzen, E., & Lutz, D. (2018). Implantação de Novo Processo de Trabalho em uma Fábrica de Software baseado nos Modelos Ágeis de Desenvolvimento. *Revista Destaques Acadêmicos*, 10(1).
<https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v10i1a2018.1775>

Gil, A. (2002). Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. Atlas.

Giunzioni, C., Neto, J., Andrade, H. (2024). Aplicação Combinada Dos Métodos Technology Roadmapping E Scrum Em Uma Startup Especializada Em Simuladores Virtuais E Serviços de Realidade Aumentada. *Revista Observatório de La Economía Latinoamericana*, 22(5), 4532-4532.
<https://doi.org/10.55905/oelv22n5-047>

González, M., Toledo, J., & Oprime, P. (2012). Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. *Gestão & Produção*, 19(3), 589–606.
<https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000300011>

Griffin, A. (2005). Obtaining customers need for product development. Em K. Khan (Ed. 2), *The PMDA handbook of new product development* (pp. 211-227). John Wiley & Sons Inc.

Gruner, K., & Homburg C. (2000). Does Customer Interaction Enhance New Product Success? *Journal of Business Research*, 49, 1-14.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00013-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00013-2)

Grützmann, A., Zambalde, A. L., & Bermejo, P. H. de S. (2019). Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em

empresas brasileiras. *Gestão & Produção*, 26(1).
<https://doi.org/10.1590/0104-530x1451-19>

Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When Do Customers Perceive Customer centricity? The Role of a Firm's and Salespeople's Customer Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25-42.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08853134.2019.1631174>

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>

Instituto de Educação por Experiência e Prática (IEEP). (2018). Scrum: Gestão ágil de projetos. Curso prático de gestão ágil de projetos com scrum.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>

Jugend, D., & Silva, S. (2010). Práticas de gestão que influenciam o sucesso de novos produtos em empresas de base tecnológica. *Production*, 20(3), 335–346.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000041>

Kahn, K. (2005). *PDMA: Handbook of new product development*. John Wiley.

Kahn, K., Barczak, G., & Moss, R. (2006). Perspective: establishing an NPD best practices framework. *The Journal of product innovation management*, 23(2), 106-116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00186.x>

Krishnamurthy, P. (2024, April 29). *Launching a New Product? You'll Struggle If You Don't Keep These 4 Positioning Lessons in Mind*. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/keep-these-4-lessons-in-mind-when-launching-your-product/472876>

- Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 424-436. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060510627803>
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2009). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. (5th ed.). Atlas.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588–612. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2013.817476>
- Lee, A. (2024, December 5). *How to Achieve a Flawless Product Launch* [Review of How to Achieve a Flawless Product Launch]. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/product-launch>
- Liang, T., & Tanniru, M. (2006). Special Section: Customer-Centric Information Systems. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 9–15. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222230301>
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. Archives of Psychology.
- Lopes, L. (2017). *Aplicação Da Metodologia Scrum Em Uma Área De Engenharia De Processos De Uma Empresa Do Varejo*. [Projeto de Graduação, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório.
- Lortie, J., Cox, K., DeRosset, S., Thompson, R. and Kelly, S. (2025), "Unpacking the minimum viable product (MVP): a framework for use, goals and essential elements", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32 (1), 212-235. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2024-0075>
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. Atlas.

Medeiros, C., Neto, P., & Zotto, O. (2000). *Usando questionários virtuais em pesquisas quantitativas*. Apresentado no Balas 2000 Conference, 2000, Caracas.

Meireles, M. (2024). Validação de Escala Likert. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 18 (1), 1-4.

Miranda, G. (2020). Elaboração e aplicação de questionários. Em S. Nova (Ed.), *Trabalho de Conclusão de Curso: uma abordagem leve, divertida e prática* (pp. 216-229). Saraiva Educação.

Miro. (2024). Roadmap. <https://miro.com/pt/agile/o-que-e-roadmap/>

Miro. (2025). Product Backlog vs. Roadmap.

<https://miro.com/product-development/product-backlog-vs-roadmap/>

Morgan, J., & Liker, J. (2008). *Sistema Toyota de desenvolvimento de produtos: integrando pessoas, processos e tecnologia*. Bookman.

Münch, J., Trieflinger, S., & Lang, D. (2019). Product Roadmap – From Vision to Reality: A Systematic Literature Review. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792654>

Mutepfa, M. & Tapera, R. (2019). Traditional Survey and Questionnaire Platforms. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 1–18. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2779-6_89-1

Oliveira, J., Oliveira, A., Morais, F., Silva, G., & Silva, C. (2016). O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de recolha de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. (pp. 1-13). Realize Editora.

Oliveira, M., Freitas, J., Fleury, A., Rozenfeld, H., Phaal, R., Probert, D., & Cheng, L. (2019). *Roadmapping: uma abordagem estratégica para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias*. Alta Books.

Olsen, D. (2015). *The lean product playbook: How to innovate with minimum viable products and rapid customer feedback*. John Wiley & Sons, Inc.

- Olsson, H., & Bosch, J. (2024). Strategic digital product management: Nine approaches. *Information and Software Technology*, 177, 107594. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107594>
- Page, A. (1993). Assessing new product development practices and performance establishing crucial norms. *The Journal of Product Innovation Management*, 10, 273-90. [http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90071-W](http://dx.doi.org/10.1016/0737-6782(93)90071-W)
- Peppard, J. (2020). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18(3), 312–327. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(00\)00013-x](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(00)00013-x)
- Perri, M. (2018). *Escaping the build trap: how effective product management creates real value*. [Audiobook]. O'Reilly Media.
- Perzynska, K. (2025, January 30). *The Complete Guide to Product Launch Strategy in 2025* - Product Fruits Blog. Product Fruits Blog. <https://productfruits.com/blog/product-launch-strategy/>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico* (2nd ed.). Universidade Feevale.
- Project Management Institute (2017). *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK*. (6th ed.).
- Raash, C., Herstatt, C., & Loock, P. (2008). The dynamics of user innovation: drivers and impediments of innovation activities. *International Journal of Innovation Management*, 12(3), 377-398. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919608002060>
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Rozenfeld, H. (2006). *Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo*. Saraiva.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>

Schwaber, K. (2009). *Guia do Scrum*. Scrum Alliance. Retrieved Aug 17, 2024, from https://www.trainning.com.br/download/guia_do_scrum.pdf

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *Guia do Scrum – Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo*. Scrum Guides. Retrieved Aug 17, 2024, from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Portuguese-Brazilian.pdf>

Shah, S., & Robinson, I. (2006). User involvement in healthcare technology development and assessment. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(6), 500-515. <http://dx.doi.org/10.1108/09526860610687619>

Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66. <https://doi.org/10.1177/0092070300281006>

Soklaridis, S., Geske, A. M., & Kummer, S. (2024). Key characteristics of perceived customer centricity in the passenger airline industry: A systematic literature review. *Journal of the Air Transport Research Society*, 100031–100031. <https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100031>

Soares, M. (2004). Metodologias Ágeis Extreme Programming e Scrum para o Desenvolvimento de Software. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 3(1). <https://doi.org/10.21529/resi.2004.0301006>

Sommerville, I. (2010). *Software Engineering* (9th ed.). Pearson Education.

Sommerville, I. (2007). *Software Engineering* (8th ed.). Pearson Education.

Stevens, G., & Burley, J. (2003). Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, 46(2), 16 -25.

Stopa, G., & Rachid, C. (2019). Scrum: Metodologia Ágil como Ferramenta de Gerenciamento de Projetos. *CES Revista*, 33(1), 302-323. ISSN 1983-1625.

Sun, X., Zheng, C., Wandelt, S., & Zhang, A. (2024). Airline competition: A comprehensive review of recent research. *Journal of the Air Transport Research Society*, 2, 100013. <https://doi.org/10.1016/j.jatrs.2024.100013>

Torres, T. (2021). *Continuous Product Discovery: How to Continuously Deliver Customer-Centered Product Innovations* (1st ed.). Independently published.

Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. (1st ed.). Atlas.

Vlašić, G., & Tutek, E. (2017). Drivers of Customer Centricity: Role of Environmental-level, Organization-level and Department-level Variables. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 20(2), 1–10. <https://doi.org/10.1515/zireb-2017-0013>

Wagner, C., & Majchrzak, A. (2006). Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 17–43. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222230302>

Yoskovitz, B. & Croll, A. (2024). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. (1st ed.). O'Reilly Media. ISBN-10 1098168186.

Zeda.io (2024, September 2). Product Roadmap vs. Product Backlog: Know the Difference!. <https://zeda.io/blog/product-roadmap-vs-product-backlog>

Zhuo, J. (2019). *The making of a manager: what to do when everyone looks to you*. Portfolio.

7. ANEXOS

7.1. Questionário

Meu nome é Camilla Rosa, e este questionário faz parte de um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (ISCET). O objetivo deste estudo é aprofundar a compreensão sobre a integração dos clientes no processo de desenvolvimento de produtos.

Este questionário tem como objetivo principal analisar a participação dos clientes em diversas etapas do desenvolvimento, incluindo métodos de discovery, elaboração de *roadmaps* e organização de *backlogs*. Pretende-se entender como o feedback dos clientes é coletado e incorporado nos produtos ou serviços, além de investigar os processos de lançamento de produtos e funcionalidades, avaliando o impacto dessas práticas na experiência e no uso dos produtos por parte dos clientes.

Este questionário respeita as normas de privacidade, garantindo a segurança, confidencialidade e anonimato das informações recolhidas, em estrito cumprimento ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Caso tenha alguma questão ou dúvida relacionada a este questionário, entre em contato pelo e-mail camillapolinarior@gmail.com ou diretamente com o ISCET, na Rua de Cedofeita 285, 4050-180 Porto.

A duração média para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 10 minutos e é completamente anónima.

A fim de alinhar o questionário aos objetivos do estudo sobre o impacto nos clientes, as perguntas foram organizadas em quatro seções. Cada seção procura explorar aspectos específicos: a introdução dos clientes nos processos de discovery, a criação de *roadmaps* e *backlogs*, o processo de recolha e utilização de feedback, e os procedimentos de lançamento de novos produtos e

funcionalidades. Para facilitar a análise das respostas, foi utilizada a escala de Likert, com opções divididas em escalas de concordância e de frequência:

Escala de Concordância

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro (Nem concordo nem discordo)
- Concordo
- Concordo totalmente

Escala de Frequência

- Nunca
- Raramente
- Às vezes/Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

Agradecemos a sua colaboração ao responder a este questionário.

Introdução dos Clientes nos Métodos de Discovery

As próximas perguntas serão focadas nos métodos de discovery e como os seus clientes são introduzidos nessa etapa.

Para contextualizar, o Método de Discovery refere-se a abordagem utilizada no desenvolvimento de produtos para identificar e entender as necessidades e problemas dos usuários antes de iniciar a criação de soluções. Esse processo envolve etapas do estudo, análise e validação para garantir que o produto ou funcionalidade desenvolvida esteja alinhada aos desejos e expectativas do público-alvo.

1. Os clientes são regularmente envolvidos nos métodos de discovery na minha

atual empresa.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

2. Acredito que as técnicas de discovery, como entrevistas, grupos focais e testes de usabilidade são eficazes para entender as necessidades dos clientes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

3. Acredito que as percepções/opiniões dos clientes coletados no discovery frequentemente orientam as decisões iniciais do produto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

4. Acredito que o envolvimento dos clientes no *discovery* leva a produtos que melhor atendem às expectativas dos usuários.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

5. Acredito que minha atual equipa adapta os métodos de discovery com base no perfil específico dos clientes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

Criação de *Roadmaps* e *Backlogs* com Base no Feedback dos Clientes

As próximas perguntas serão focadas na criação de *roadmaps* e *backlogs* com base no feedback dos clientes.

Para contextualizar, a criação de *roadmaps* e *backlogs* envolve o planejamento estratégico e a organização das funcionalidades e melhorias que serão implementadas num produto. Esse processo utiliza o feedback dos clientes como uma base essencial para identificar prioridades, entender as necessidades e expectativas dos usuários, e garantir que o desenvolvimento do produto esteja sempre alinhado aos interesses do público-alvo. A partir das percepções recolhidas, a equipa pode direcionar os esforços para criar uma experiência mais relevante e eficaz para o usuário final.

6. Acredito que as percepções/ideias/opiniões dos clientes têm forte influência na definição do *roadmap* do produto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

7. Acredito que a criação do *roadmap* deve incluir um equilíbrio entre necessidades dos clientes e metas estratégicas da empresa.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

8. Acredito que existem processos claros para priorizar os itens no *backlog* que melhor atendem aos *feedbacks* dos clientes do que outros.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

9. Na minha atual empresa, o feedback dos clientes é revisto regularmente para influenciar o *backlog* de forma contínua.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

10. Na minha atual empresa, a equipa frequentemente ajusta as prioridades do *backlog* com base nas percepções/ideias/opiniões e nas necessidades emergentes dos clientes.

Marcar apenas uma oval.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

Processos de Captação de Feedback dos Clientes Quanto ao Produto/Serviço

As próximas perguntas serão focadas nos processos de captação de feedback dos clientes em relação ao produto/serviço.

Para contextualizar, o processo de captação de feedback dos clientes envolve a recolha sistemática de opiniões, sugestões e percepções dos usuários sobre o produto ou serviço. Esse feedback é fundamental para entender a experiência real dos clientes, identificar pontos fortes e áreas que precisam de melhorias, e ajustar o desenvolvimento de maneira a atender melhor às expectativas do público-alvo. Através de entrevistas, questionários e análises de uso, a equipa consegue obter informações valiosas que orientam a evolução contínua do produto, garantindo que ele esteja sempre alinhado às necessidades dos clientes.

11. Na minha atual empresa, utilizamos múltiplos métodos para capturar feedback dos clientes (surveys, NPS, análise de dados, etc.).

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

12. Na minha atual empresa, o feedback dos clientes é coletado em todas as etapas do ciclo de vida do produto.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

13. Na minha atual empresa, as ferramentas de captação de feedback são adequadas para captar a experiência e as expectativas dos clientes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

14. Na minha atual empresa, o feedback dos clientes é facilmente acessado e utilizado por todas as equipas relevantes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

15. Na minha atual empresa, os clientes estão satisfeitos com a forma como seu feedback é tratado e aplicado para melhorias (ou não apresentam rejeições quanto a isso).

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

16. Na minha atual empresa, o feedback dos clientes coletado nos processos de captação gera ajustes consistentes no produto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

17. Acredito que os métodos de feedback garantem que mudanças necessárias sejam identificadas rapidamente.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

Processos de Lançamento de Produto e Novas Funcionalidades

As próximas perguntas serão focadas nos processos de lançamento de produto e novas funcionalidades.

Para contextualizar, o processo de lançamento de produto e novas funcionalidades refere-se ao planejamento e execução das etapas de disponibilização de atualizações, melhorias e funcionalidades adicionais para os usuários. Esse processo envolve definir o momento e a forma mais eficaz de introduzir novas features, garantindo que estejam alinhadas com as expectativas dos clientes e que sua adoção seja facilitada. A partir do feedback dos usuários e de testes rigorosos, a equipa procura minimizar riscos e assegurar que as novas releases ofereçam valor agregado, aprimorando a experiência e o compromisso com o produto.

18. Na minha atual empresa, o lançamento de novos produtos e funcionalidades são planejados para minimizar o impacto negativo aos clientes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

19. Na minha atual empresa, os clientes recebem informações claras sobre as mudanças e novidades que os novos lançamentos trazem para o produto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

20. Na minha atual empresa, os *feedbacks* dos clientes sobre lançamentos anteriores são usados para melhorar os próximos.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

21. Na minha atual empresa, os clientes recebem suporte adequado para se adaptarem a mudanças significativas no produto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

22. Na minha atual empresa, os processos de lançamento são rápidos o suficiente para responder aos *feedbacks* pós-lançamento.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

23. Na minha atual empresa, os desafios encontrados durante os lançamentos são rapidamente solucionados para atender aos clientes.

Nunca

Raramente

Às vezes/Eventualmente

Frequentemente

Sempre

24. Na minha atual empresa, a equipa realiza testes extensivos para garantir que as funcionalidades lançadas tenham o menor número de erros possível e atenda às expectativas dos clientes.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro (Nem concordo nem discordo)

Concordo

Concordo totalmente

Nesta última seção, precisamos de algumas informações suas.

25. Sexo

Feminino

Masculino

Outro

26. Idade

18-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

56+

27. Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

28. Nível de escolaridade

Ensino Médio

Graduação

Pós graduação

Mestrado

Doutorado

29. Há quantos anos trabalha com produto?

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 6 anos

Mais de 6 anos