

Descubra os benefícios do Agile: o caso de negócios para uma nova forma de trabalhar

Entregue na nova velocidade dos negócios

Você atua em um mundo que é global, responsivo, focado no cliente e orientado pela tecnologia. Como o software é o principal motivador de crescimento, inovação, eficiência e produtividade, sua distribuição de software diz muito sobre como você enfrentará a concorrência nesse mundo. Um mundo escrito pelo software representa oportunidades para aqueles dispostos a aproveitá-las e riscos para aqueles que não estão interessados. As empresas que sobrevivem — e prosperam — nesse mundo são ágeis: aquelas capazes de responder com rapidez e confiança às mudanças, entregar valor mais rápido do que a concorrência e desenvolver produtos de alta qualidade que os clientes realmente desejam.

Por que a metodologia ágil

A metodologia ágil para o desenvolvimento de software — e o gerenciamento do trabalho em geral — é o seu passaporte para o sucesso na economia dos aplicativos. Essa metodologia promete uma série de benefícios: aceleração do tempo de ida a mercado, aumento da produtividade, redução dos defeitos, economia de custos e melhoria do comprometimento dos funcionários.

- As empresas que estão implantando a metodologia ágil em escala aceleraram o ritmo das inovações em até 80%.¹
- Um resumo de pesquisa sobre métodos de gerenciamento de projetos indicou que a metodologia ágil garantiu custos 29% mais baixos, um cronograma 91% melhor, uma produtividade 97% maior, 50% mais qualidade, aumento da satisfação em 400% e 470% mais ROI (Return on Investment - Retorno sobre o Investimento) do que os métodos tradicionais menos eficazes.²

Os métodos ágeis ajudam a desenvolver e entregar produtos de forma incremental, gerar valor aos clientes rapidamente e manter o trabalho de desenvolvimento alinhado com as necessidades de negócios. As metodologias ágeis enfatizam estes princípios:

- Gerenciamento de projetos disciplinado para minimizar o desperdício e entregar de acordo com o cronograma.
- Equipes multifuncionais, colaborativas e responsáveis pela própria organização.
- Satisfação do cliente por meio da distribuição de software em ciclos curtos e frequentes.
- Sessões de inspeção e adaptação frequentes para assegurar a melhoria contínua.

Aqui estão alguns dos resultados esperados ao adotar os métodos ágeis:

Entre mais rápido no mercado.

Qualquer pessoa que tiver um smartphone sabe que estamos vivendo em uma economia dos aplicativos: os clientes esperam receber atualizações e melhorias dos produtos regularmente. Quando as releases saem em uma cadência ágil, além de entregar valor para os clientes mais rápido do que os concorrentes, você terá ganhos mais cedo.

Desenvolva produtos de alta qualidade que são valorizados pelos clientes.

A metodologia ágil centrada no usuário — que entrega valor em ciclos curtos para que o feedback dos clientes possa ser integrado ao processo de desenvolvimento — significa que você pode concentrar sua estratégia e o trabalho de desenvolvimento naquilo que os clientes mais desejam. Os métodos ágeis também integram os testes ao processo de desenvolvimento, o que melhora a qualidade e ajuda a identificar defeitos antes do lançamento.

Reduza os riscos e elimine o desperdício.

O desenvolvimento de software tradicional exigia longas fases de planejamento, design e desenvolvimento que resultavam em releases pouco frequentes e enormes que corriam o risco de entregar algo errado e tarde demais. Ao integrar o feedback dos clientes e entregar valor com mais frequência, os métodos ágeis ajudam você a responder com mais eficácia ao mercado, reduzindo o risco de cometer erros custosos.

Melhore a colaboração.

As equipes multifuncionais e responsáveis pela própria organização são a base das práticas ágeis bem-sucedidas. Além de produzir produtos e serviços melhores, essas equipes capacitadas tornam os funcionários mais comprometidos. De acordo com um estudo da Coleman Parkes, as organizações podem aumentar a produtividade dos funcionários em 22% ao adotar princípios ágeis avançados.³

Conquiste uma vantagem no futuro.

Um relatório da Accenture descobriu que as organizações de alto desempenho têm seis vezes mais probabilidade de terem adotado metodologias ágeis.⁴ O estudo "IT Spending and Staffing Benchmarks" da Computer Economics estima que 83% das empresas planejam implementar a metodologia ágil (um aumento em comparação com os 59% anteriores).

Bases ágeis

Os métodos ágeis existem há décadas, mas foram codificados em 2001 com o Manifesto Ágil,⁵ um conjunto de valores simples para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software que priorizam:

Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas.

Software funcional mais do que documentação abrangente.

Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos.

Capacidade de responder a mudanças mais do que seguir um plano.

Agile é um termo abrangente para uma grande variedade de métodos de gerenciamento de trabalho que compartilham princípios comuns — incluindo colaboração multifuncional, foco no valor para os clientes, distribuição iterativa e incremental (com antecedência e com frequência), aumento da qualidade, limitação do trabalho em andamento (WiP) e melhoria contínua.

Embora tenha sido considerada um modismo, a metodologia ágil amadureceu e se tornou um conjunto popular e respeitado de métodos de desenvolvimento. Na verdade, a metodologia ágil não ficou apenas nos setores de desenvolvimento de software e TI, expandindo para outros setores, como bancário, consultoria de gerenciamento, fabricação de automóveis e saúde. As empresas estão passando a adotar métodos ágeis porque o mercado global exige que elas forneçam, mais rapidamente, produtos que reflitam melhor as necessidades dos clientes. A abordagem tradicional em cascata — com suas fases sequenciais e investimentos pesados no design inicial em grande escala — é carente de flexibilidade para ajudar as organizações a responder prontamente aos mercados em constante mudança. As abordagens ágeis oferecem entregas mais rápidas, qualidade superior e uma equipe de desenvolvimento dedicada capaz de cumprir com seus compromissos.

Não se trata somente de software.

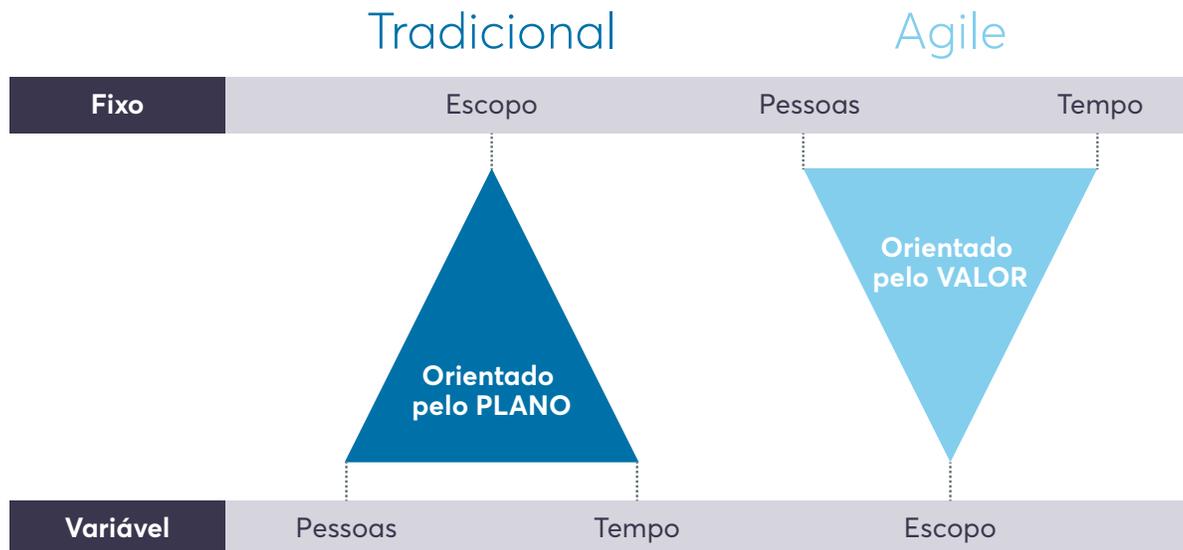
A metodologia ágil não é aplicada apenas para o desenvolvimento de software. Para entregar valor mais rápido ao cliente, as organizações precisam ser ágeis na estrutura organizacional, nos processos, nas diretrizes e na cultura. O que começou como um movimento concentrado nas equipes de software se tornou uma abordagem de negócios de escala empresarial, aplicada nas equipes de escritórios distribuídos em vários locais. Trata-se de um modelo operacional em que as empresas utilizam a agilidade dos negócios (execução ágil, gerenciamento de portfólio adaptável e inovação disciplinada) como uma vantagem competitiva.

Por que a metodologia ágil é diferente

Todos os projetos precisam ser gerenciados de acordo com restrições comuns: escopo, pessoas (recursos) e tempo. Falhas tradicionais de projetos incluem orçamentos estourados e cronogramas não cumpridos, e muitas vezes são causadas por mudanças de escopo. Os métodos tradicionais ou em cascata tentam bloquear o escopo para que o tempo e os recursos possam ser planejados e controlados. A metodologia ágil pressupõe que o tempo e os recursos são fixos, mas considera o escopo variável.

Desenvolvimento tradicional	Desenvolvimento ágil
Orientado por planos	Orientado pelo valor
Escopo fixo	Escopo variável
Recursos variáveis	Recursos fixos
Tempo variável	Tempo fixo

Em ambientes que mudam rapidamente, uma abordagem com escopo variável permite que você se adapte às mudanças, aos riscos, às dependências e ao feedback, ao mesmo tempo em que garante a distribuição de um software funcional dentro do cronograma. Para gerenciar os riscos, você assegura que as equipes sempre vão trabalhar primeiro nos recursos que têm mais valor. Quando algo inesperado acontecer — o que é esperado — e você ficar sem tempo ou dinheiro, já terá entregado os recursos de mais valor.



Metodologias ágeis

O Scrum se tornou a metodologia ágil mais predominante devido à simplicidade e à possibilidade de aplicação a uma grande variedade de trabalhos. A metodologia Lean se baseia nos métodos japoneses de fabricação (a Toyota é um exemplo) e se concentra na eliminação do desperdício e na melhoria de todo o fluxo de valor. O método Kanban, desenvolvido a partir das abordagens de fabricação Lean, está sendo adotado rapidamente como um método útil para facilitar o fluxo, eliminar o desperdício, além de melhorar continuamente e tornar mais visível o status do andamento do trabalho. A metodologia XP (eXtreme Programming) fornece orientações importantes sobre as práticas técnicas que possibilitam um desenvolvimento rápido e incremental. Tipos emergentes de metodologias ágeis — incluindo desenvolvimento orientado a testes, desenvolvimento orientado a comportamento e engenharia com base em conjuntos — atendem às necessidades específicas da ampla gama de usuários que atualmente empregam os métodos ágeis.

Scrum

Um termo emprestado do jogo de rugby, Scrum é o nome de uma estrutura de gerenciamento de projetos em que equipes multifuncionais e responsáveis pela própria organização distribuem um software funcional e pronto para o envio em um período de tempo definido, chamado sprint. Em cada sprint (que costuma durar entre uma semana e um mês e frequentemente duas semanas), os integrantes da equipe planejam o trabalho que se comprometem a concluir nesse timebox, criam uma lista de pendências de recursos dividida por histórias de usuários, reúnem-se para uma stand-up diária (uma reunião de quinze minutos na qual eles compartilham o andamento diário e todos os obstáculos) e concluem cada história, da ideia até a aplicação funcional, incluindo código de produção e software de demonstração para as áreas de negócios a fim de coletar feedback e realizar uma retrospectiva, durante a qual eles revisam o sprint e se comprometem a melhorar o processo e o produto.

"A entrega de produtos finais de alta qualidade e com rapidez exige novas formas de trabalho, incluindo desenvolvimento ágil, ciclos rápidos de lançamento, implantações e testes automatizados e uma abordagem do tipo 'testar e aprender' para lidar com as mudanças."

Fonte: McKinsey⁶

Funções ágeis

As equipes ágeis (muitas vezes conhecidas como equipes Scrum ou equipes de entrega) compõem o mecanismo que garante o sucesso da metodologia ágil. Pesquisas mostram que a equipe ideal é composta de sete integrantes, com a opção de ter dois integrantes a mais ou a menos, e que as equipes estáveis (nas quais os integrantes não são transferidos com frequência) produzem os melhores resultados.

Os **Scrum Masters** ajudam a aumentar o desempenho das equipes. Eles facilitam o relacionamento entre os integrantes da equipe e as áreas de negócios externas, removem os obstáculos que prejudicam o andamento e realizam stand-ups eficientes e outras reuniões colaborativas. Os Scrum Masters são funcionários líderes, em vez de gerentes de projetos. No lugar de táticas de gerenciamento que têm como base comando e controle, eles usam colaboração e facilitação para ajudar as equipes a se concentrarem em definir e cumprir os compromissos com qualidade e removem os obstáculos no caminho das equipes.

Os **Proprietários do produto** possuem a visão do produto. Eles representam as necessidades do usuário ou do cliente ao decidir que tipo de trabalho vai para a lista de pendências, de que forma é feita a priorização, como as mudanças são integradas e quando o trabalho está "concluído". Os proprietários do produto garantem que as equipes compreenderam o valor comercial do trabalho.

Os **Integrantes da equipe** contribuem para a conclusão do trabalho da equipe por meio do planejamento e da finalização das histórias dos usuários. Eles podem ser desenvolvedores, testadores, pesquisadores de experiência do usuário, especialistas em engenharia, comerciantes ou desempenhar outras funções de disciplinas específicas, mas trabalham de maneira multifuncional para desenvolver e entregar um produto.

As **Funções de gerência** (como diretor de engenharia, diretor de TI, gerente de portfólio, gerente de programa, gerente de desenvolvimento de negócios e líderes de nível executivo) realizam uma série de atividades importantes, principalmente para aqueles que aplicam a metodologia ágil em escala. Eles fornecem informações sobre orçamentos e custos, promovem a confiança e a transparência, gerenciam as áreas de negócios externas, coordenam várias equipes, simplificam o desenvolvimento de carreira, lidam com ocorrências ou riscos e gerenciam contratos de fornecedores.

Metodologia ágil em escala

O aumento da escala da metodologia ágil, principalmente em empresas de grande porte, não se trata somente da adição de mais equipes ágeis. A metodologia ágil em escala exige a integração de princípios ágeis à estrutura organizacional, à cultura, ao processo, às operações e ao pensamento estratégico da empresa. Para obter os melhores resultados, é preciso escalar horizontalmente (coordenação e alinhamento de equipes) e verticalmente (conexão do trabalho de desenvolvimento com as iniciativas de estratégia e portfólio da empresa).

Os métodos ágeis podem parecer simples, mas o aumento da escala da metodologia ágil não é fácil. Esse trabalho exige coordenação, disposição para mudar, muita prática e compromisso com os princípios de colaboração, visibilidade e melhoria contínua. No entanto, o aumento da escala da metodologia ágil para toda a organização gera agilidade, flexibilidade e saúde organizacional. Dessa maneira, é possível perceber de verdade a promessa da metodologia ágil de obter resultados quatro vezes melhores em termos de velocidade, produtividade, tempo de ida a mercado e — por fim — lucro.

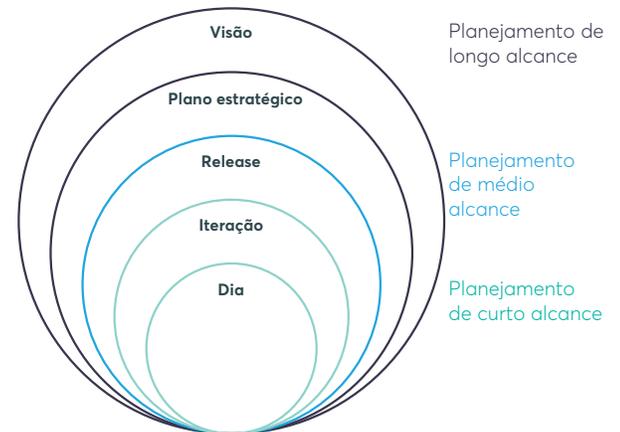
Se o Scrum e a metodologia ágil no nível da equipe ajudam a estabelecer a cadência e a sincronização, podemos dizer que a metodologia ágil em escala eleva o patamar dessa cadência e da sincronização. Se estiver considerando a possibilidade de aplicar a metodologia ágil em escala, pense em como você responderia a estas perguntas:

- Como o trabalho é enviado para suas equipes?
- Você se planeja até que momento do futuro?
- Você inclui pessoas de fora da área de TI ou engenharia em seu planejamento?
- O que acontece se o mundo mudar depois que você tiver feito o planejamento?

Cadência

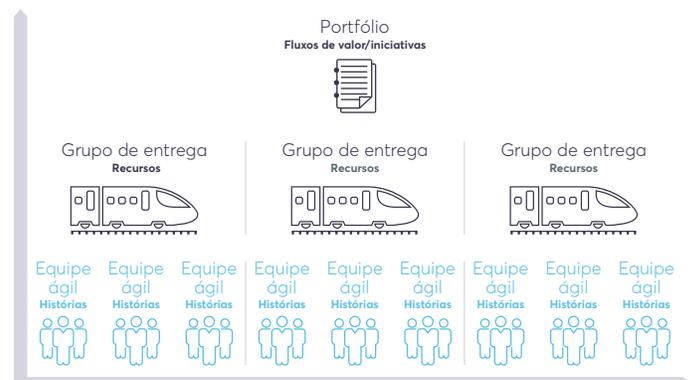
A metodologia ágil em escala empresarial exige um planejamento e uma visão em longo prazo: a estratégia ou a visão de uma empresa contribui para a criação de um roteiro de produto, que depois é dividido em releases, que contêm várias iterações (ou sprints).

Além do planejamento diário e de iteração, as equipes ágeis precisam se reunir regularmente para planejar as releases. As reuniões contam com a participação de outros integrantes da área responsável pela entrega de valor aos clientes, como líderes de engenharia, diretores de portfólio, gerentes e executivos responsáveis pela visão da empresa.



Sincronização

A organização de várias equipes ágeis em torno de uma cadência sincronizada é essencial para a criação de um mecanismo de execução ágil de alto desempenho. As várias equipes que trabalham para atingir um objetivo comum de release muitas vezes são chamadas de grupo de entrega ou "trem" de release. Os timeboxes (iterações) da equipe devem ser sincronizados com o timebox do programa (release).



Aumento da escala de estruturas ágeis

O estabelecimento de um aumento de escala bem-sucedido da sincronização e da cadência em uma empresa de grande porte não é uma tarefa simples, mas muitas das melhores práticas para o aumento da escala da metodologia ágil já foram identificadas e codificadas. A mais conhecida delas é o Scaled Agile Framework® ou SAFe®; outras incluem Disciplined Agile Development (DAD), Large-Scale Scrum (LeSS) e Nexus. Independentemente da opção escolhida, você deve criar um grupo de coordenação de transformação com executivos de negócios e tecnologia — com suporte de um grupo de trabalho ágil e multifuncional de líderes — dedicado à implementação das práticas ágeis em escala e focado em ajudar a empresa a enfrentar os obstáculos e a resistência.

Planejamento de releases

Enquanto o planejamento de sprints é feito aproximadamente a cada duas semanas ou no início de cada iteração, o planejamento de releases (também chamado de planejamento de incremento de programa ou planejamento de grande porte) é feito várias vezes por ano (geralmente a cada 10 a 12 semanas). O planejamento de releases é uma maneira de reunir a visão da empresa e o roteiro do produto em uma única sala com as pessoas que trabalharão nessa etapa. Em uma grande empresa, o planejamento de releases pode envolver centenas de pessoas conectadas a um fluxo de valor específico que trabalham durante dois dias para identificar riscos, fazer ajustes e finalizar um plano de entrega.

Esse evento geralmente tem quatro tipos de participantes principais:

- Um executivo define a visão e o contexto para o trabalho a ser feito, para que as pessoas envolvidas compreendam a importância dos direcionadores de negócios.
- Durante as sessões de grupo, as equipes de entrega planejam e priorizam suas pendências de recursos, alocando as histórias nos sprints de acordo com o trabalho que elas se comprometem em concluir até a release.
- Os Scrum Masters, os proprietários do produto e os líderes ajudam a levantar questões e resolver quaisquer ajustes necessários, riscos e dependências quando as equipes voltarem a se reunir.
- Todos os envolvidos votam para confirmar o compromisso com o plano para o trabalho a ser feito.

O planejamento de releases representa uma abordagem bastante diferente para muitas empresas que tradicionalmente realizam o planejamento como uma reunião anual e somente de gerenciamento, desconectada de quem realmente realizará o trabalho. Ainda assim, essa cerimônia de planejamento é o ponto crucial de uma metodologia ágil em escala bem-sucedida — ela mapeia diretamente a estratégia comercial da empresa com o mecanismo de execução.

Algumas empresas rejeitam a ideia de reunir todas essas pessoas, já que muitas delas talvez nem trabalhem no mesmo continente e precisem usar o tempo destinado às suas atividades pessoais para participar desse evento. Apesar disso, quando essas empresas levam em conta a extrapolação de dados de uma organização de desenvolvimento (sem mencionar os riscos de não fazer esse tipo de planejamento premeditado e mitigado), elas percebem que o planejamento de releases é um investimento que gera um retorno rápido.

"As organizações que passam de uma adoção básica do Agile para uma adoção avançada podem aumentar o crescimento dos negócios em até 33%."

Fonte: Pesquisa da Coleman Parkes encomendada pela CA Technologies⁷

Criação de um negócio ágil

À medida que o ritmo das mudanças aumenta e as inovações se tornam a norma, as empresas mais bem-sucedidas estão se diferenciando ao perceber as oportunidades de mercado e responder com mais rapidez e confiança do que os concorrentes. Uma agilidade organizacional desse tipo exige a arquitetura de todo o sistema comercial para garantir a velocidade, a adaptação e a oportunidade. Isso significa acabar com os silos entre os departamentos e envolver as equipes de marketing, vendas, finanças, operações e os executivos, para que a empresa possa seguir na direção certa.

As organizações ágeis praticam três tipos de agilidade:

Agilidade de entrega

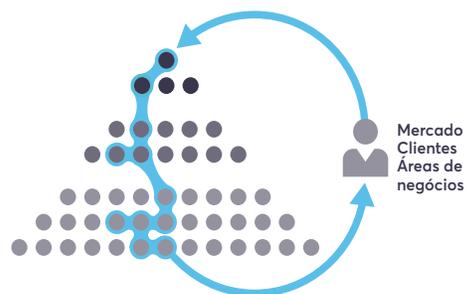
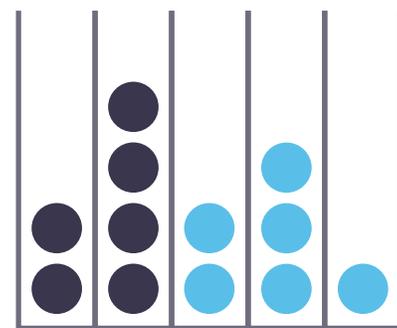
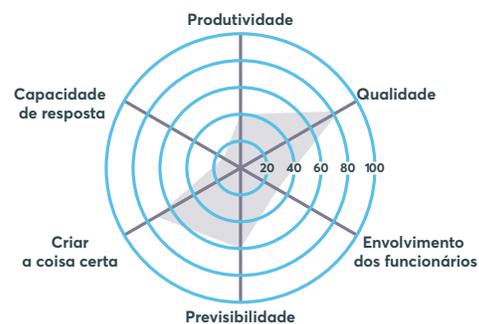
As equipes ágeis de alto desempenho são a base para um negócio ágil com velocidade e desempenho gerando uma vantagem competitiva. A velocidade ajuda a rentabilizar o valor incremental e gerar receita mais cedo. Sendo assim, é possível ouvir a voz do cliente mais cedo e com frequência, para que seja possível criar o produto certo. As organizações ágeis também criam o produto certo quando fazem entregas com qualidade e previsibilidade.

Agilidade do portfólio

Quando aplicadas ao gerenciamento de portfólio, as práticas ágeis podem ajudar a implementar sua visão estratégica, tomar decisões de escolha informadas e otimizar a alocação dos recursos disponíveis. Os ganhos de desempenho da agilidade de entrega liberam os recursos para o crescimento e a inovação. As organizações ágeis usam esses dividendos para gerar oportunidades, com foco e percepção sobre as iniciativas de mais valor. Um planejamento responsivo e uma cadência de financiamento reduzem os investimentos de risco e mantêm você alinhado com as maiores prioridades de negócios.

Agilidade dos negócios

O nível mais alto de agilidade exige que as pessoas sejam organizadas para gerar valor. Isso não significa reorganizar; significa conectar a agilidade em toda a organização quebrando silos internos e formando equipes centradas em valor. Ao incentivar que as pessoas e as equipes se concentrem no valor para o cliente e aplicar uma abordagem disciplinada para gerenciar a mudança, você incorpora a capacidade de resposta ao DNA da empresa e consegue trabalhar com ideias inovadoras. Com uma abordagem consciente para investir em inovação e crescimento, você pode promover a mudança em seu mercado e ser a empresa que gera a inovação, não aquela que sofre com essa mudança.



Introdução ao Agile

Sua empresa apresenta algum destes sintomas?

- Planos impraticáveis
- Pivôs frequentes
- Insatisfação do cliente
- Falta de compromisso
- Problemas de qualidade ou falhas técnicas
- Riscos que se tornam realidade
- Entrega atrasada
- Dependências que geram obstáculos
- Prioridades sem equipes para resolvê-las
- Baixa motivação de desenvolvedores

Se esse for o caso, talvez seja a hora de pensar em uma nova forma de trabalhar. Comece a usar a metodologia ágil.

Podemos ajudar você, não importa se estiver apenas aprendendo sobre a metodologia ou quiser melhorar o que já estiver fazendo.

Visite ca.com/agile para dar o próximo passo.

A CA Technologies (NASDAQ: CA) cria software que acelera a transformação das empresas e permite que elas aproveitem as oportunidades da economia dos aplicativos. O software está no cerne de todas as empresas, em todos os setores. Do planejamento ao desenvolvimento e do gerenciamento à segurança, a CA está trabalhando com empresas de todo o mundo para mudar a maneira como vivemos, fazemos negócios e nos comunicamos – usando dispositivos móveis, as nuvens privada e pública e os ambientes distribuídos e de mainframe. Obtenha mais informações em ca.com/br.

1 McKinsey & Company, "An operating model for company-wide agile development", maio de 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/an-operating-model-for-company-wide-agile-development>

2 Dr. David F. Rico, PMP, CSM, Notre Dame of Maryland, "What is the ROI of Agile vs. Traditional Methods?" 2008, <http://www.davidfrico.com/rico08b.pdf>

3 Pesquisa da Coleman Parkes encomendada pela CA Technologies, "Accelerating Velocity and Customer Value with Agile and DevOps", janeiro de 2017, <https://www.ca.com/us/modern-software-factory/content/accelerating-velocity-and-customer-value-with-agile-and-devops.html>

4 Accenture, "High IT Performers: Defined by Digital and Driving Growth", 2013, <https://www.accenture.com/us-en/insight-digital-it-research>

5 Mike Beedle, Arie van Bennekum, et al., "The Agile Manifesto", 2001, <http://agilemanifesto.org>

6 McKinsey & Company, "Reinventing IT to support digitization", maio de 2014, <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/reinventing-it-to-support-digitization>

7 Pesquisa da Coleman Parkes encomendada pela CA Technologies, "Accelerating Velocity and Customer Value with Agile and DevOps", janeiro de 2017, <https://www.ca.com/us/modern-software-factory/content/accelerating-velocity-and-customer-value-with-agile-and-devops.html>