

Desenvolvimento de novos produtos: a chave para o sucesso sustentável

O desenvolvimento de novos produtos nunca foi tão importante.
Você está otimizando o desempenho?

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

A base

Desafio

O DNP (New Product Development – Desenvolvimento de Novos Produtos) é a base para que uma organização consiga crescer e ter um bom desempenho. No atual ambiente corporativo orientado por recursos técnicos, a capacidade de lançar os produtos certos, com o posicionamento de mercado certo, no momento certo e com o preço certo, é fundamental. Ao mesmo tempo, os produtos precisam ser desenvolvidos com uma visão voltada para a otimização do valor em todo o seu ciclo de vida, de modo a garantir que as organizações não acabem presas a manutenções caras e compromissos de suporte.

Oportunidade

Para entregar com consistência novos produtos que atendam a essas necessidades organizacionais e, ao mesmo tempo, encantem os clientes ao longo de todo o ciclo de vida, é preciso adotar uma abordagem de gerenciamento integrada que combine agilidade nos negócios com uma entrega de projeto estratégica e um desenvolvimento de produto orientado ao cliente. É isso o que queremos explorar nesta documentação técnica.

Uma perspectiva estratégica

O DNP sempre foi uma disciplina estratégica, determinando como posicionar uma oferta dentro de um mercado, estabelecendo em quais mercados investir e quais devem ser consolidados, executando análises competitivas, etc. No entanto, historicamente, isso tem sido relativamente estável. Uma empresa poderia optar por posicionar um produto como a oferta de qualidade dentro de um mercado, precificá-lo em um nível premium e, supondo-se que sua análise de mercado estivesse correta, executar a estratégia durante vários anos sem muita preocupação. A economia de hoje, orientada pela tecnologia, mudou tudo isso para sempre.

A tecnologia está promovendo cada vez mais a concorrência global na maior parte dos setores, diminuindo as barreiras para a entrada dos concorrentes e mudando constantemente a dinâmica do posicionamento de mercado, das ofertas de fornecedores e da disponibilidade do mercado. Ao mesmo tempo, a tecnologia está conduzindo as expectativas dos clientes ao ponto em que eles estão menos dispostos a esperar pelas soluções, quando a satisfação tem uma duração muito menor e as expectativas por desempenho, funcionalidade e valor nunca foram maiores. Como observou a Gartner: "Consumidores volúveis e impacientes contrapostos a desenvolvedores de produtos talentosos motivam a necessidade pela inovação de produtos, os quais nunca são "suficientemente rápidos" ou "suficientemente ágeis" para atender às demandas de mercado e às necessidades do mercado antes da concorrência".¹

Isso resulta em um ciclo de vida de produtos que está cada vez menor, não apenas em termos de software, mas também em mais e mais categorias. A IoT (Internet of Things – Internet das Coisas) integra tecnologia inteligente a um conjunto cada vez maior de produtos e leva efetivamente a velocidade do avanço do software para novos setores e mercados. Essa rápida evolução tem dois impactos significativos nas iniciativas de DNP.

- O ciclo do DNP está mudando, de modo que a melhoria e a evolução gradual dos produtos estão sendo substituídas por uma rápida revolução dos produtos.
- As fases de maturidade e retirada de circulação do ciclo de vida do produto estão se tornando cada vez mais importantes para proteger o custo e a satisfação do cliente.

Esses fatores, por sua vez, estão tornando o DNP um elemento essencial não apenas para a estratégia organizacional e as operações de produtos, mas também para o PPM (Project and Portfolio Management – Gerenciamento de Portfólios e Projetos) e para o gerenciamento de investimentos.

Elementos do DNP e do PPM

Nos últimos anos, o PPM tornou-se cada vez mais voltado para o alinhamento entre o estabelecimento de metas corporativas e a realização dessas metas por meio de uma execução eficaz do projeto. No ambiente operacional em rápida evolução, isso fez com que as organizações adotassem conceitos de agilidade nos negócios que lhes permitissem ajustar a estratégia e a execução de maneira rápida e com mínima interrupção. Isso possibilitou que elas mantivessem o alinhamento entre os benefícios oferecidos pelos projetos aprovados e os benefícios que a organização precisa obter. As iniciativas de DNP são inevitavelmente parte desse portfólio ativamente gerenciado, mas são mais complexas do que a maioria dos projetos. Os elementos a seguir devem ser levados em conta ao integrar o DNP ao PPM:

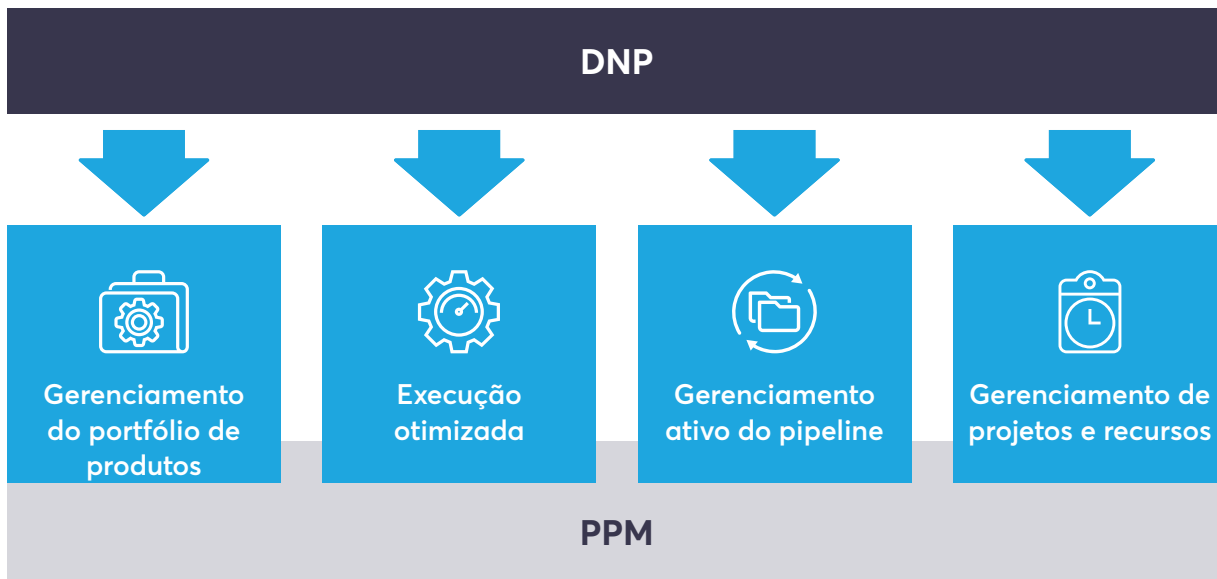
- Gerenciamento do portfólio de produtos: manter um equilíbrio adequado entre as categorias de produtos, o mix de ciclo de vida do produto, a distribuição de riscos, etc.
- Execução otimizada: entrega consistente de soluções no menor período de tempo possível entre a identificação da oportunidade e a entrega da solução.
- Gerenciamento ativo do pipeline: garantir que as "melhores" iniciativas de DNP sejam sempre o foco dos esforços e do planejamento.
- Gerenciamento de projetos e recursos: equilibrar o DNP e outras iniciativas do portfólio para assegurar um melhor alinhamento com as prioridades da organização.

Esses elementos devem ser considerados como um todo para desenvolver uma abordagem holística que integre o DNP de maneira eficaz dentro da estrutura de PPM. Então, vamos ver como isso funciona.

Gerenciamento do portfólio de produtos

O gerenciamento de um portfólio de produtos pode ser um empreendimento complexo. O conjunto de produtos como um todo deve ser equilibrado nos diferentes mercados (segmento do cliente, geografia, etc.),

FIGURA 1.
Elementos do DNP
e do PPM



nas diferentes fases do ciclo de vida (novos produtos atraindo os primeiros adotantes, produtos de crescimento elevado tornando-se tendência, produtos já desenvolvidos, produtos se aproximando do fim da vida) e nos diferentes perfis de risco ou valor. O ajuste de qualquer um desses fatores – um grande investimento em novos produtos, por exemplo – pode causar um desequilíbrio com consequências consideráveis.

Evidentemente, um grande investimento em novas ofertas inovadoras pode aumentar a exposição aos riscos, mas também pode criar uma "bolha" de mudança que flutue por toda a organização. As equipes de vendas e marketing precisam estar preparadas para um aumento nas ofertas, as equipes de serviços profissionais precisam receber mais treinamento e possivelmente crescer, e as funções de suporte precisam estar preparadas para receber um maior volume. É nesse ponto que o PPM pode oferecer uma ajuda valiosa. Não apenas o PPM pode iniciar novos projetos para tratar de algumas dessas áreas, mas também pode vincular esses projetos ao trabalho de DNP para garantir que as soluções permaneçam alinhadas. Mais proativamente, ele pode identificar oportunidades de quando essas bolhas de desenvolvimento podem ser absorvidas mais facilmente e pode trabalhar com as equipes de produtos para tratar dos desequilíbrios em outros locais, por exemplo, projetos mais conservadores em outras áreas do produto para reduzir a exposição aos riscos.

O PPM também pode ajudar a identificar quando as iniciativas não estiverem mais alinhadas às metas do produto que as motivaram em primeiro lugar. Ele oferece um sistema de aviso antecipado que identifica quando as iniciativas não estão mais planejadas para entregar os benefícios, seja por causa de mudanças nas metas ou pelas variações na execução. Isso, por sua vez, permite que os projetos sejam ajustados ou cancelados antecipadamente no ciclo de vida, reduzindo a perda de investimentos e maximizando as chances de manter e recuperar o retorno sobre o investimento para o portfólio de produtos como um todo.

Ajustes significativos no portfólio de produtos, sejam expansões ou consolidações, também terão um impacto nas finanças da organização. O dinheiro necessário para expandir o desenvolvimento ou o capital liberado pela redução do desenvolvimento do produto afeta o nível de investimento disponível para outras áreas da empresa. O PPM é responsável pelo gerenciamento eficaz do investimento geral no projeto, e o desenvolvimento de produtos deve trabalhar com o PPM e com o setor financeiro para garantir que os fundos estejam disponíveis quando necessário durante todo o período de desenvolvimento, além de poderem ser liberados para outros trabalhos sem demora.

O gerenciamento do portfólio de projetos e produtos também deve funcionar de maneira integrada para garantir que o desempenho do portfólio de produtos seja otimizado. Por exemplo, projetos de DNP que estourem o orçamento ou estejam atrasados não apenas colocarão em risco a capacidade de entrega do portfólio de projetos, mas também afetarão a margem do produto e possivelmente a capacidade de garantir a participação de mercado necessária, o alcance do público-alvo, etc. Esses são mais do que apenas problemas específicos do projeto, ou mesmo problemas específicos de um produto; eles afetam todo o portfólio de produtos e devem ser gerenciados tendo em mente esse impacto, garantindo assim a escolha da resposta mais adequada. O PPM é o veículo que os gerentes usam para conduzir as mudanças no portfólio de produtos, usando o portfólio de projetos para ajustar projetos em execução, reagendar os projetos para melhor alinhar a entrega com as necessidades, e iniciar projetos adicionais para aproveitar as novas oportunidades.

Execução otimizada

Os projetos de DNP atuais devem poder entregar, com consistência, as soluções prometidas aos clientes no prazo prometido a eles. Os clientes e possíveis clientes precisam acreditar que o produto pelo qual estão esperando oferecerá benefícios alinhados às suas necessidades, e precisam saber que o cronograma de entrega é confiável. Apenas um pouco atrás desses fatores está a necessidade de minimizar o tempo entre a identificação da oportunidade e a entrega da solução. Uma vez que os clientes acreditam que você irá entregar o que foi prometido e no prazo prometido, e que eles precisam de sua oferta, eles esperarão que esse prazo seja o menor possível.

Isso só pode acontecer quando os gerentes de produtos conseguem assumir compromissos com a confiança de que tais compromissos serão cumpridos, e isso exige que eles entendam a capacidade de entregar os projetos de DNP dentro do contexto mais amplo do PPM. Por exemplo, se o portfólio maior tiver uma flexibilidade limitada para ajustar uma iniciativa de DNP por causa de outros compromissos, das dependências de recursos ou de qualquer outro fator, então haverá pouca oportunidade para recuperação em caso de atrasos, e o gerente de produtos deve ser mais conservador nos compromissos.

Por outro lado, quando há flexibilidade dentro do portfólio para ajustar um projeto de DNP em caso de problemas, o gerente de produtos pode ser mais agressivo. Pode até mesmo haver flexibilidade para alocar recursos excessivos ao projeto para reduzir o tempo de ida a mercado quando o tempo for um fator crucial, mas isso só poderá acontecer quando o gerenciamento do portfólio de projetos e produtos estiver integrado. Os gerentes de produtos também devem trabalhar com o gerenciamento de portfólio para entender quais iniciativas de produtos podem responder aos ajustes na execução do projeto. Por exemplo, nem toda iniciativa poderá ser entregue com mais rapidez se forem fornecidos recursos adicionais.

Gerenciamento ativo do pipeline

O conceito de um roteiro de desenvolvimento de produto não é novo, mas conforme as expectativas de entrega aumentaram e os ciclos de vida dos produtos diminuíram, a importância dos roteiros de produto aumentou consideravelmente. O portfólio de produtos agora precisa ter um pipeline de iniciativas de desenvolvimento propostas tanto para novos produtos quanto para melhorar os já existentes. Este pipeline precisa ser gerenciado ativamente, praticamente da mesma forma que o backlog do produto é gerenciado na execução de projeto ágil. Nesse caso, as iniciativas de desenvolvimento propostas são priorizadas novamente com base nas oportunidades e no cenário competitivo em constante mudança, dentro dos quais cada produto existente ou proposto irá operar. Essa deve ser uma sobreposição ao roteiro de produto geral de como e quando os produtos serão posicionados em seus mercados e também pode gerar projetos associados (campanhas de marketing, integrações, etc.).

Assim, esse pipeline ou backlog do produto deve ser integrado ao backlog do portfólio de projetos geral. O backlog do portfólio consiste em uma lista priorizada de projetos que foram aprovados, mas que no momento não há disponibilidade de recursos para executá-los. O gerente de portfólio revisa e prioriza novamente essas iniciativas para garantir que os próximos projetos iniciados façam uma contribuição ideal para o sucesso do portfólio. Essa priorização dentro do portfólio deve estar alinhada à priorização

do backlog do produto, mas também deve se integrar a outros projetos focados em desenvolvimento e não relacionados ao produto.

O gerenciamento do pipeline do produto não termina quando uma iniciativa de DNP passa para a fase de execução. Ainda deve haver vários pontos de decisão de validação em marcos importantes do projeto, e cada um deles é uma oportunidade de aumentar ou diminuir a prioridade relativa do projeto, não apenas em comparação com outras iniciativas de desenvolvimento do produto, mas também dentro do contexto geral de PPM. O conceito também deve ser estendido às novas propostas de desenvolvimento que surgem dentro da estrutura de gerenciamento de produtos da organização. Assim que a proposta é confirmada como um projeto viável, ela precisa ser integrada à lista de prioridades existente dentro do roteiro de gerenciamento de produto e dentro do backlog do portfólio. Por fim, ela deve levar em conta todo o trabalho do projeto necessário para retirar o produto de circulação no fim de sua vida útil, sejam projetos independentes ou pacotes de trabalho dentro dos projetos para implementar seus substitutos.

Gerenciamento de projetos e recursos

O gerenciamento de projetos e recursos é talvez o aspecto mais evidente da integração entre PPM e DNP. O desenvolvimento de novos produtos só ocorre por meio do veículo de um projeto, e o gerenciamento de portfólio é a disciplina pela qual os projetos de negócios essenciais são entregues. No entanto, com o complexo ambiente de entrega de projetos atual, a importância de um gerenciamento de projetos e recursos eficaz nunca foi tão grande. O PPM deve poder gerenciar o valor das abordagens de entrega ágil e de cascata tradicional, garantindo que as iniciativas possam ser mensuradas umas em relação às outras e que os recursos possam ser otimizados para garantir a melhor entrega possível, tanto de iniciativas relacionadas ao produto quanto das não relacionadas.

O PPM também deve operar para identificar e gerenciar gargalos de recursos de modo a garantir que os projetos continuem mesmo com essas limitações e para distribuir os recursos onde o valor ideal puder ser entregue. Isso exige não apenas um entendimento dos benefícios de negócios que cada iniciativa (relacionada ao produto ou não) deve entregar, mas também da sensibilidade desses benefícios a qualquer atraso ou desvantagem causada pela indisponibilidade de recursos.

Em um nível mais estratégico, o gerenciamento de produtos deve levar em conta os recursos necessários para manter e gerenciar projetos já desenvolvidos no mercado. Embora as habilidades necessárias desses indivíduos possam ser diferentes daquelas necessárias para desenvolver novos produtos, pode haver um forte argumento financeiro para encerrar um produto antes que os custos de suporte ultrapassem excessivamente a margem e para redirecionar esse investimento para o desenvolvimento de novos produtos. Com uma previsão e um planejamento adequados, isso pode ser feito de maneira proativa para que os produtos sejam substituídos tão logo sua lucratividade comece a diminuir.

Uma solução de software integrada

Até agora neste documento, nos concentramos nas disciplinas do gerenciamento de projetos e produtos no DNP, mas um desempenho cada vez mais otimizado exige um pacote integrado de soluções de software. Nos últimos anos, o crescimento do software de PPM tornou-se um importante diferenciador para as organizações que buscam entregar o melhor valor possível por meio do portfólio. Essas ferramentas tornaram-se elementos importantes no gerenciamento do portfólio de investimento, no controle das informações cruciais do projeto e no gerenciamento e controle das iniciativas atuais e propostas. Hoje, as principais ferramentas oferecem integração com recursos de business intelligence eficientes e orientados pela metodologia Agile, de modo a proporcionar uma forma abrangente não apenas de gerenciar todos os projetos de uma organização, mas também de gerar relatórios e análises sobre esses projetos.

Um DNP eficiente pode ser auxiliado por uma integração ainda maior das ferramentas de APM (Application Portfolio Management – Gerenciamento do Portfólio de Aplicativos) com as soluções de PPM. O APM oferece a capacidade de gerenciar o conjunto existente de aplicativos com base em software – sejam produtos internos ou voltados para o cliente – para entender as origens dos problemas

e o custo de manutenção. Isso oferece um insight inestimável sobre quais aplicativos de software valem o investimento, quais devem ser substituídos e quais são as oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos. A Gartner reconhece o potencial dessa integração: "o PPM para software de DNP oferece os recursos de gerenciamento de portfólio, demanda, projeto e tempo de que as organizações de produtos precisam para tomar decisões rápidas sobre o gasto de recursos e para entregar seus novos produtos dentro do prazo, do orçamento e antes da concorrência."² O documento também observa que os mesmos benefícios podem ser alcançados em um desenvolvimento de produtos físicos, de modo que a vantagem competitiva não se limita aos setores.

Do mesmo modo, a integração de sistemas financeiros possibilita insights do desempenho financeiro de todos os produtos, não apenas do ponto de vista das vendas e dos lucros, mas também em termos de distribuição de receita (e custos), lucratividade por segmento do mercado, região geográfica ou qualquer outra métrica que a organização escolher. Isso poderá ser aproveitado ainda mais se o software corporativo da organização for integrado à solução de CRM (Customer Relationship Management – Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente). As ferramentas de CRM não apenas fornecerão insights sobre os hábitos de compra dos clientes, mas, se forem devidamente usadas, também fornecerão insights sobre possíveis clientes que não se transformaram em clientes, de modo a identificar áreas onde é preciso haver um maior desenvolvimento de produtos. A integração com o CRM também facilita muito mais a comunicação com os clientes e possíveis clientes em torno das soluções de DNP, além de tornar o gerenciamento de produtos mais eficiente e eficaz.

Para otimizar o desempenho, as organizações de hoje devem implementar um pacote integrado com todos os principais aplicativos corporativos que oferecem funcionalidade e fluxo de trabalho integrados e gerenciamento de dados integrado. Somente então é possível executar uma análise eficaz para identificar as tendências e oportunidades subjacentes que podem ser aproveitadas para a vantagem competitiva.

Conclusões

É fácil ver as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos como apenas outro tipo de projeto a ser gerenciado. De fato, as organizações gerenciam seus projetos de DNP como tal. No entanto, isso deixa de reconhecer a natureza particular do desenvolvimento de novos produtos e a importância das iniciativas de novos produtos para o sucesso geral da organização. As organizações mais bem-sucedidas reconhecerão que o gerenciamento eficiente e eficaz do portfólio de produtos é o diferenciador que permite que a empresa se destaque da concorrência no que realmente importa: diante dos olhos dos clientes e possíveis clientes.

Para otimizar os investimentos em DNP, as organizações devem:

- Integrar os portfólios de produtos e projetos para garantir que as oportunidades sejam transformadas em receita com a maior rapidez e confiabilidade possível.
- Concentrar-se na execução do projeto para satisfazer com eficácia as expectativas do cliente dentro dos prazos prometidos.
- Gerenciar ativamente o pipeline do produto em conjunto com o pipeline do portfólio do projeto e garantir que os investimentos mais vantajosos estejam sempre no topo do backlog.
- Integrar todas as informações relacionadas ao produto criando um conjunto conectado de soluções de software, tanto do ponto de vista do fluxo de trabalho quanto do gerenciamento de dados.

Toda organização sabe que entregar com consistência produtos que encantam os clientes em diversos segmentos de mercado e áreas geográficas é fundamental para a lucratividade e o crescimento sustentável. No entanto, nem toda organização sabe como alcançar isso com segurança, e aqueles que o fazem logo se destacam da concorrência.

Sobre o autor

Andy Jordan é presidente da Roffensian Consulting Inc., uma empresa de consultoria com forte ênfase na transformação organizacional, no gerenciamento de portfólio e nos PMOs (Project Management Offices – Escritórios de Gerenciamento de Projetos). Ele possui um histórico de sucesso gerenciando projetos, programas e portfólios essenciais para os negócios na Europa e na América do Norte, em diversos setores, como bancos de investimento, desenvolvimento de software, centrais de atendimento, telecomunicações e educação corporativa.

Para obter mais informações, visite ca.com/PPM

Conecte-se à CA Technologies



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 Gartner Inc., Daniel B. Stang, "Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017", 28 de julho de 2017

2 Ibid.

