

Gerenciamento de Projetos no Marketing – Desenvolvimento de Novos Produtos

Por Giovanni Giazzon, PMP (<http://giazzon.net>)

Gerenciar um projeto é aplicar boas práticas de planejamento e execução de atividades com um objetivo comum e controlar as variáveis que podem influenciar negativamente ou positivamente o resultado final. Este objetivo comum possui restrições tangíveis – Escopo, Prazo e Custo – e uma restrição intangível – Qualidade. Como ciência, o Gerenciamento de Projetos é universal; pode ser aplicado a qualquer empreendimento que possua um início e fim concretos e cujo resultado final também o seja.

Na literatura encontramos diversas referências à aplicação de boas práticas de Gerenciamento de Projetos às áreas de Tecnologia da Informação e Construção (Civil, Óleo e Gás, etc.), mas a sua aplicação ao Marketing é escasso. O objetivo deste artigo é exemplificar a aplicação deste corpo de conhecimento no Desenvolvimento de Novos Produtos, abrangendo da conceituação ao lançamento comercial. Como resultado final, apresentar uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto ou WBS – Work Breakdown Structure) como exemplo prático.

1. O que é desenvolver um produto?

Um produto, nesta visão, pode ser um bem de consumo, um serviço ou um conjunto de ambos. É, essencialmente, uma oferta destinada a um público específico e que tem por objetivo obter receita e/ou valorizar a marca da empresa através de abrangência e valor. O Desenvolvimento de Novos Produtos abrange as fases que compõe o processo de criação e construção deste produto, permeando todas as áreas da organização e mapeando as atividades necessárias no cumprimento do objetivo.

Como dito anteriormente, as práticas de Gerenciamento de Projetos são universais, mas as características do produto do projeto, ou seja, do resultado final do empreendimento, são específicas da indústria ao qual este projeto está inserido. Por exemplo, um projeto de Desenvolvimento de Software terá atividades específicas que não se aplicam em um projeto de Construção Civil. Da mesma forma, um projeto de desenvolvimento de um novo serviço de

Telecomunicações também possuirá atividades particulares. É importante distinguir as atividades de Gerenciamento de Projeto – universais – das atividades de produto – específicas.

As atividades descritas neste artigo podem ser aplicadas a diversas indústrias. O processo é baseado no modelo Stage-Gate [1], este desenvolvido e publicado originalmente pelo Doutor Robert G. Cooper no livro “Winning at New Products”, de 1986, e também no desenvolvimento de novos produtos e serviços de telecomunicações. Entretanto, as atividades específicas foram removidas para generalizar o processo. Trata-se, em resumo, da aplicação em fases dos conceitos de Marketing de Produtos com planejamento e controle de Gerenciamento de Projetos.

2. Fases do Desenvolvimento

Exemplificando com a EAP – Estrutura Analítica do Projeto [2], podemos separar as fases do desenvolvimento de um novo produto em Conceituação, Detalhamento, Desenvolvimento e Lançamento. Até aqui a abordagem é similar a qualquer aplicação de Gerenciamento de Projetos, sendo o seu ciclo de vida composto por Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento; as macro-fases podem ser aplicadas em diferentes indústrias. O detalhamento específico está nas atividades que compõe estas fases.

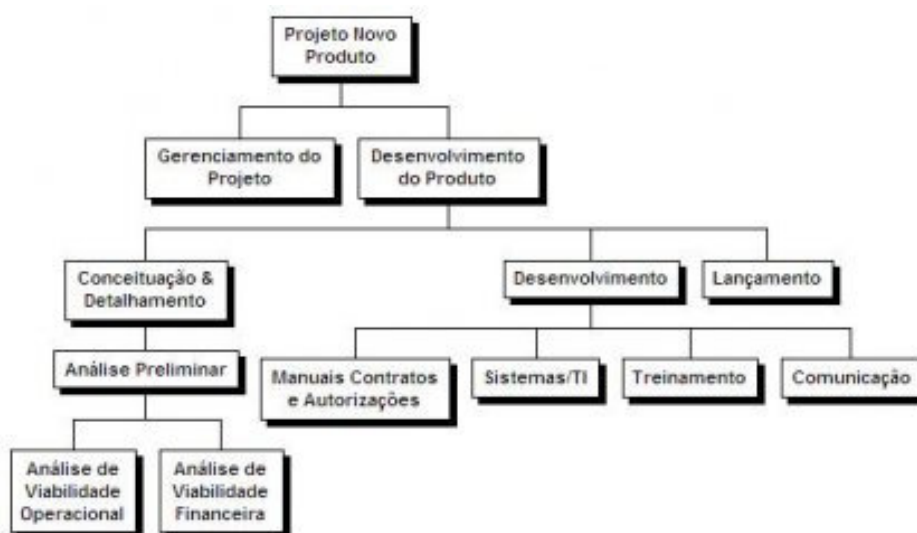


Figura 1 – Exemplo de EAP Nível 1 do projeto de um novo produto

A figura acima é um exemplo de EAP Nível 1 no desenvolvimento de um novo produto. Consiste nos agrupamentos dos subprodutos que serão entregues

durante as fases e também representam os marcos do projeto. O correto mapeamento do que precisa ser realizado é a base para a construção do cronograma: definição das atividades, estimativa de duração e o correto seqüenciamento das mesmas.

2.1 Conceituação e Detalhamento

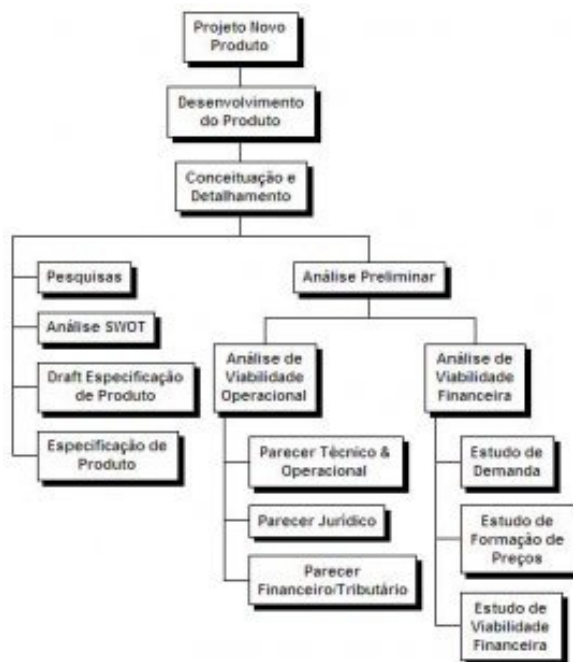


Figura 2 – Exemplo de entregas da fase Conceituação e Detalhamento

As duas fases iniciais têm como objetivos apresentar à organização o conceito e motivação do produto a ser desenvolvido e, posteriormente, detalhá-lo em termos de necessidade, viabilidade e características de mercado visando um direcionamento concreto e definições suficientes para uma decisão de continuidade ou não (Go/No Go).

As primeiras entregas constituem em pesquisas de mercado e/ou consultorias especializadas para delimitar a abrangência da idéia: Há mercado para abraçar este produto? Qual a expectativa de vida? A consolidação destas informações e uma correta aplicação da Análise SWOT [3] (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) serão o insumo para a construção da versão preliminar (*draft*) da Especificação de Produto. Concluindo esta fase conceitual, deve-se realizar a “Reunião de Conceituação”, uma apresentação com representantes de todas as áreas da empresa (pontos focais) onde estes deverão emitir pareceres para agregar valor, identificar restrições, riscos e

oportunidades, corrigir escopo ou mesmo recomendar a não continuidade do desenvolvimento do produto. É importante que a idéia já esteja madura o suficiente no *draft* da Especificação de Produto para ser defendida; os pareceres serão emitidos sob a ótica deste documento.

Paralelamente, estudos aprofundados sobre abordagem de preço, demanda de mercado e viabilidade financeira (Análise de Valor Agregado – EVA [4], em inglês) deverão ser executados em formato de detalhamento. Estas informações identificam a abrangência da idéia, preço alvo e a estimativa do retorno do investimento.

De posse dos pareceres, do resultado da Reunião de Conceituação e dos estudos de viabilidade, o Gerente de Produto deverá adaptar a Especificação de Produto ao ponto desta ser considerada a versão apropriada para o Go/No Go, decisão da alta gerência sobre a continuidade do projeto tendo em vista as estimativas iniciais de custo, *time-to-market* e os benefícios (ROI, posicionamento estratégico, etc). Assim como o Plano Geral do Projeto é a matriz de informações sobre o projeto, esta Especificação de Produto final será o direcionador de escopo e qualidade para o desenvolvimento do produto até o lançamento.

2.2 Desenvolvimento

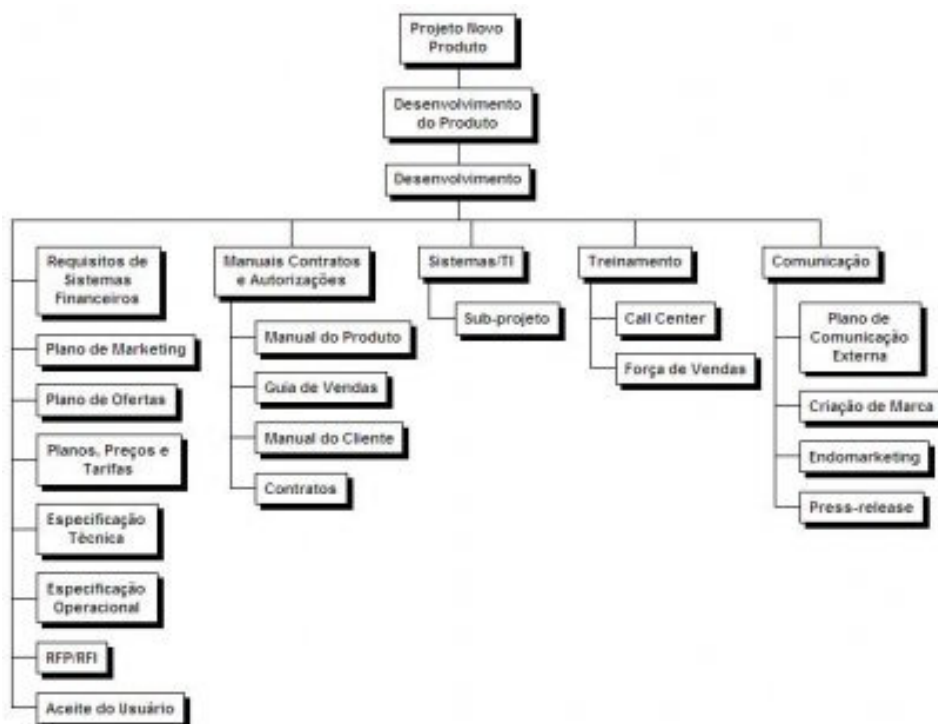


Figura 3 – Exemplo de entregas da fase Desenvolvimento

Com o projeto conceituado perante a organização e os pareceres das áreas-chave emitidos, tem-se o bloco completo e aprovado do que se pretende fazer e quais os objetivos a serem alcançados com o lançamento do produto. É hora de tirar a idéia do papel e transformá-lo em realidade.

Na fase Desenvolvimento teremos a construção de todas as ferramentas, processos, documentos e do produto em si. Os requisitos da Especificação de Produto são os pontos de controle do escopo e do Gerenciamento de Mudanças. Dependendo do tamanho do projeto, da sua complexidade e do mercado ao qual o produto faz parte, mudanças de escopo acontecerão e é essencial o seu correto controle e fluxo de aprovação.

As atividades necessárias durante esta fase refletem o tipo de produto a ser lançado. A EAP presente neste tópico é genérica e pode ser aplicada a diferentes indústrias. Pode-se incluir, tendo como exemplo a indústria de Telecomunicações, um bloco de atividades específicas para Engenharia. Estes blocos maiores podem ser configurados como subprojetos do Desenvolvimento de Novos Produtos, como exemplificado com Tecnologia da Informação, que hoje abrange quase a totalidade de todas as indústrias. O papel do Gerente de Projeto em um projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos é justamente ser o ponto focal a toda empresa e o responsável por fazê-lo caminhar dentro das restrições de prazo, escopo e custo.

2.3 Lançamento

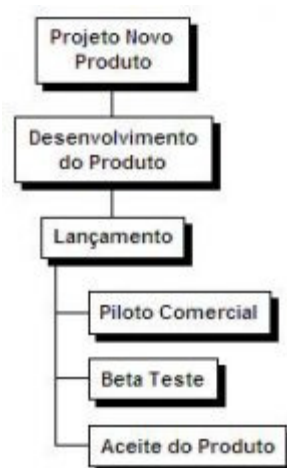


Figura 4 – Exemplo de entregas da fase Lançamento

A fase Lançamento compromete-se a disponibilizar uma versão de teste (beta), um piloto comercial (universo de clientes reduzido e controlado) e a versão final do produto do projeto. As atividades desta e da fase anterior, Desenvolvimento, podem ser planejadas e executadas de forma interativa e incremental, ou seja, o planejamento do projeto pode compreender fases iniciais do produto (betas) a clientes específicos com o objetivo de perceber o mercado com experimentações controladas.

Igualmente aqui, outras atividades necessárias ao lançamento comercial do produto serão necessárias conforme a indústria.

3. Ciclo de vida do projeto aplicado ao DNP



Figura 5 – Exemplo de entregas do bloco Gerenciamento do Projeto

A Figura 5 representa um conjunto mínimo de entregas do Gerenciamento de Projeto do Desenvolvimento de Novos Produtos. Cada um é o resultado de um processo-chave para o correto planejamento, controle e execução do projeto. Com exceção do Termo de Encerramento, estas entregas devem acontecer durante as fases Iniciação e Planejamento. Entretanto, estas serão utilizadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

O cronograma deverá refletir a interseção das atividades de Gerenciamento de Projetos e as atividades de Desenvolvimento de Novos Produtos, tendo as entregas explícitas da EAP como resultados, marcos e pontos de controle do projeto.

Em termos de modelo de ciclo de vida [5], podemos adotar ao Desenvolvimento de Novos Produtos idéias tradicionais do Desenvolvimento de Software. A transição das fases Conceituação e Detalhamento à fase Desenvolvimento tende a seguir o modelo Cascata: o início do Desenvolvimento depende da conclusão integral da Conceituação e Detalhamento tendo em vista a necessidade de Go/No Go. Entretanto, a partir da decisão de se seguir com o lançamento do produto, o seu escopo pode ser quebrado (faseado) e entregas parciais podem seguir de forma separada até o Lançamento, como por exemplo um produto composto por diferentes fases Beta ou Piloto, com diferentes funcionalidades e/ou abrangência. Assim, o projeto pode adotar um modelo Espiral ou Iterativo e Incremental.

4. Estrutura Analítica Completa – EAP/WBS

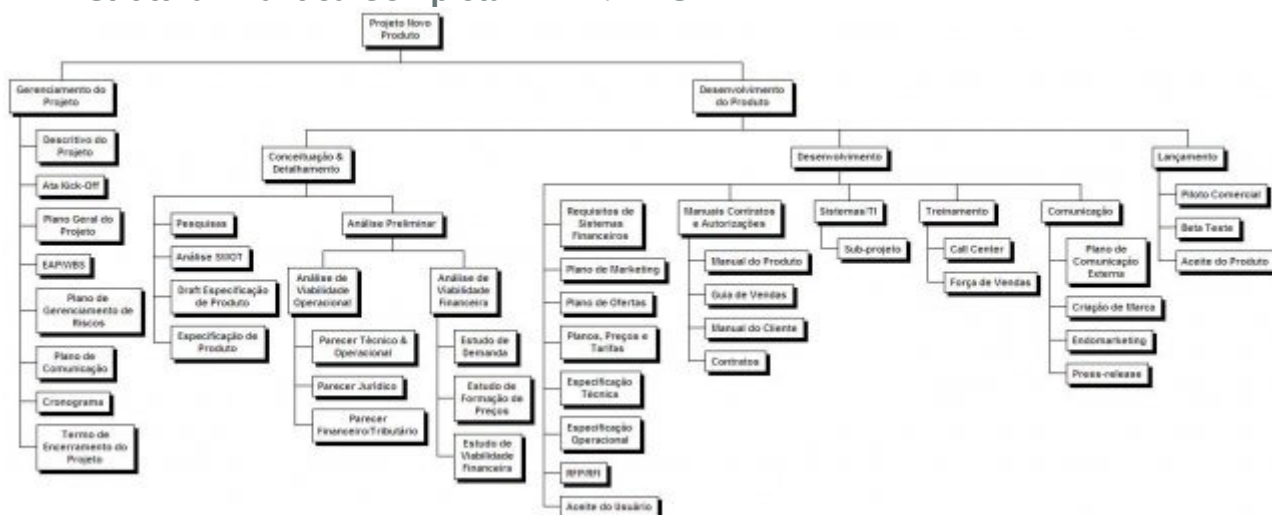


Figura 6 – Exemplo de EAP/WBS do projeto (disponível na última página)

Finalizando a abordagem, este é um exemplo completo da EAP/WBS de um projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos. É a representação das entregas que compõe o projeto e o cronograma e suas atividades devem refletir estas entregas como marcos ou pontos de controle.

Para saber mais:

- [1] Stage-Gate Model (Wikipedia, Inglês) – http://en.wikipedia.org/wiki/Stage-Gate_model
- [2] EAP – Estrutura Analítica do Projeto (Wikipedia, Português) – http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura_anal%C3%ADtica_do_projeto

- [3] Análise SWOT (Wikipedia, Português) –
http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT
- [4] Análise de Valor Agregado – EVA (Wikipedia, Português) –
http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_de_valor_agregado
- [5] Modelos de Ciclo de Vida (Wikipedia, Português) –
http://pt.wikipedia.org/wiki/Modelos_ciclo_de_vida
- Project Management Institute (Official website, Inglês) –
<http://www.pmi.org>
- Stage-Gate Model (Official website, Inglês) –<http://www.stage-gate.com/>
- New Product Development (Wikipedia, Inglês) –
http://en.wikipedia.org/wiki/New_product_development

