



Gestão da Inovação

Como manter a competitividade e sustentabilidade dos negócios

● Inovação

Quando se pensa em inovação existe uma tendência natural a se pensar em descobertas revolucionárias, criadas em algum laboratório super equipado conduzido por gênios da ciência. A realidade é que inovação não precisa, necessariamente, de ambientes, pessoas especiais ou mesmo ser algo totalmente inusitado. Inovações podem surgir no chão de fábrica de uma indústria que conseguiu melhorar o processo de fabricação de um produto. Pode ser um novo serviço idealizado em um

departamento comercial para atender uma necessidade de seus clientes. E, é claro, pode ser uma tecnologia ou produto totalmente novo com potencial para revolucionar o mercado.

Em resumo, inovação ocorrerá sempre que se fizer algo novo ou melhore significativamente uma coisa que já existe, trazendo economia, gerando nova demanda ou atendendo uma necessidade já existente e, principalmente, que gere valor.



O que é gestão da inovação?

Inovações podem surgir em qualquer lugar e mesmo ao acaso. Porém, para se manter relevante e competitiva no mercado, uma empresa deve fazer do ato de inovar algo organizado. É importante existir um processo estruturado que fomente a geração de ideias, faça a sua classificação e possibilite a sua transformação em algo que gere valor.

Gestão da inovação consiste em fornecer meios e métodos que ajudem a transformar ideias em melhorias de processo, novos produtos e serviços que diminuam custos ou aumentem faturamento. Em suma, gerem valor para a empresa e seu ecossistema.

Neste eBook mostraremos em detalhes como implementar um processo de gestão de inovação que leve sua organização a tratar adequadamente novas ideias de processos, serviços e produtos.



● Qual a importância da gestão da inovação nas empresas?

Estar em constante renovação virou questão primordial para as empresas que desejam se manter relevantes em um mercado em evolução. Organizações que não criam e se desafiam correm o risco de ficarem estagnadas e serem pegas de surpresa pela concorrência ou pela evasão de clientes.

Neste sentido, ter um ambiente favorável a novas ideias deve ser encarado como condição primordial para que a empresa se mantenha sustentável ao longo do tempo. E, segundo as visões mais contemporâneas, sustentabilidade não deve ter um enfoque apenas econômico. O sucesso das empresas está cada vez mais ligado a inovações que equilibrem os aspectos econômico, social e ambiental.

A atenção que o mundo tem dado às questões de ESG (Environmental, social and corporate governance) só corrobora esta ideia. Empresas que consigam demonstrar uma atitude inovadora, levando em consideração estes três pilares, tendem a se destacar no mercado e atrair a atenção de clientes, investidores e parceiros.

● Inovação e Desenvolvimento de Produtos

Desenvolver um produto não acontece do dia para a noite. Mesmo com muito esforço, dedicação e tempo, será necessário planejamento e um modelo de gestão para desenvolver o seu produto com sucesso.

Gestão de Desenvolvimento de produtos, caminho para o sucesso!

Podemos indicar que a Gestão de Desenvolvimento de Produtos possui como objetivo o controle e a garantia de qualidade no processo de criação, maturação e finalização do seu produto, conectando todos os profissionais e serviços envolvidos desde a ideia até retirar, finalmente, o item do mercado. **Pesquisadores destacam alguns temas cruciais:**

Foco na previsão mercadológica

Planejamento tecnológico

Plataforma de produtos

Gestão da propriedade intelectual

Gestão de portfólio

Planejamento estratégico do produto

Planejamento do projeto

Projeto informacional

Projeto conceitual

Preparação da produção

Lançamento

É possível implementar um modelo de desenvolvimento de produto?

Um bom processo de desenvolvimento de produto contempla, inclusive, o acompanhamento após o lançamento ainda que inédito. Porque é o momento de identificar os possíveis ajustes ou mudanças em especificações. Um bom exemplo está nos lançamentos de softwares. A necessidade de ajustes logo após um lançamento, como no iOS de iPhones, é casualmente comum e já faz parte da rotina dos usuários. Em alguns casos, pode ser a opção pelo final do produto, mesmo no seu início.

Os autores Crawford e Benedetto⁴ definem o processo de desenvolvimento de produtos como uma combinação de passos, atividades, decisões e objetivos que, se bem realizados, irão produzir os novos produtos da empresa. Outro renomado autor e pesquisador, Rozenfeld², indica que as suas principais características são: participação de diversas áreas funcionais da organização, grande quantidade de informações, informações incertas e dinâmicas, e a constante necessidade de tomada de decisão.

Como forma de padronizar as práticas do desenvolvimento de produtos e otimizar o controle dos projetos, **foram desenvolvidos modelos de referência divididos em fases.**



● Modelo Crawford / Benedetto / Cooper

Crawford e Benedetto⁴ e Cooper⁵ apresentam em seus modelos de desenvolvimento de produto três grandes fases ou macro fases. Cada uma dessas indica um conjunto de atividades com objetivos distintos:

Pré-desenvolvimento

Desenvolvimento

Lançamento

Pré-desenvolvimento

Está relacionado às atividades realizadas antes do desenvolvimento do projeto do produto. É a fase que identifica as novas ideias de produtos, as estratégias que serão seguidas pelos produtos (comercialmente, inclusive) e também gerencia a entrada dessas ideias ou produtos no funil de desenvolvimento. Um risco e dificuldade dessa etapa é a dependência de dados de mercado e informações como estratégias ou recursos disponíveis para o projeto sair do papel.



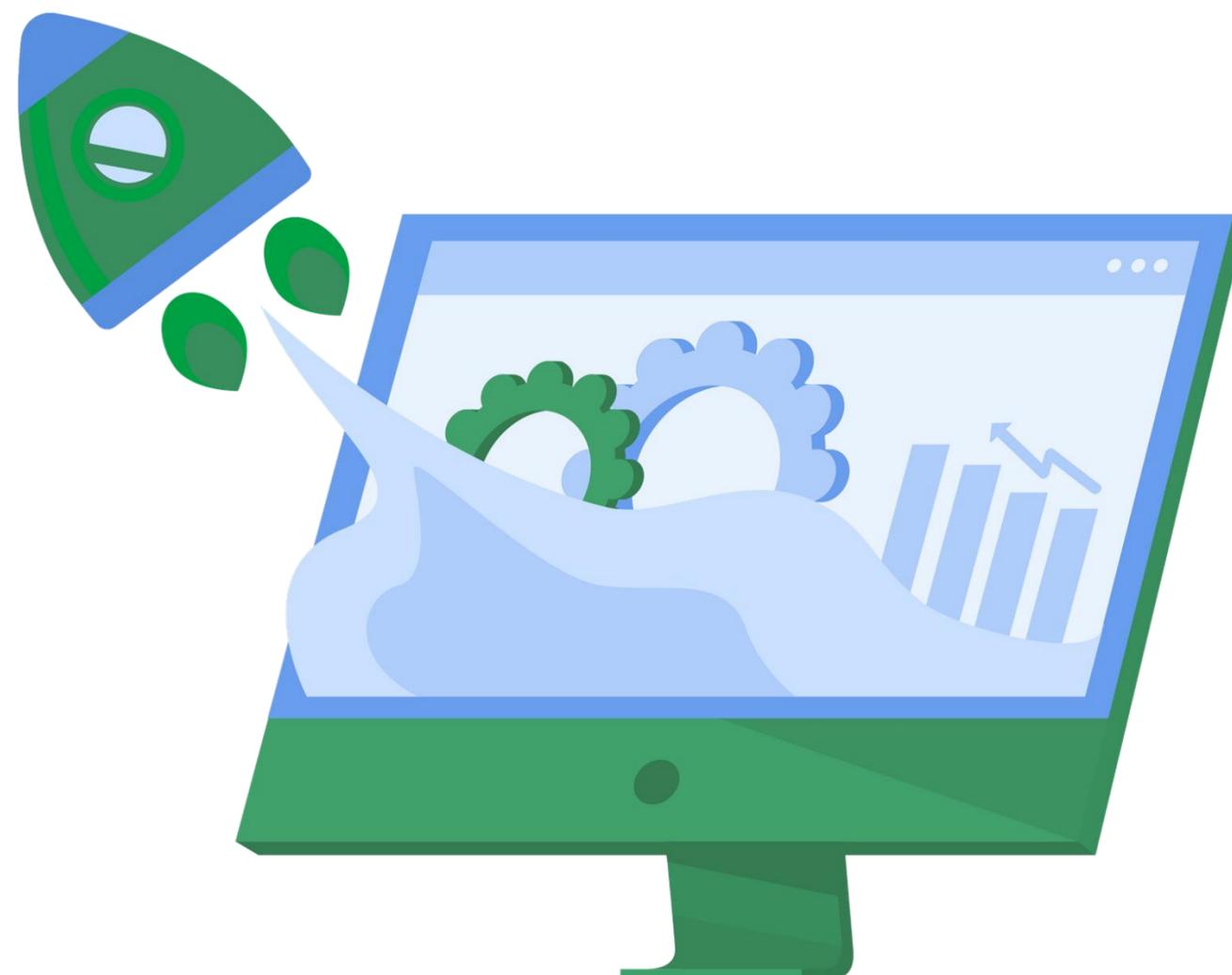
Desenvolvimento

Envolve as atividades de criação efetiva do projeto do produto. Ela começa com o desenho do escopo do item que será desenvolvido, podendo também ser um serviço, e os requisitos iniciais que serão essenciais. A partir disso, o projeto evolui com o detalhamento desses requisitos, conceitos, especificações técnicas e o processo de produção em si. No final, os protótipos ou versão teste de softwares, por exemplo, são validados para verificar a qualidade e o atendimento aos requisitos. Como valor final, você deve ter as especificações finais fechadas e todas as demais informações para conseguir fabricar ou desenvolver seu produto, além de lançar no mercado.



Lançamento

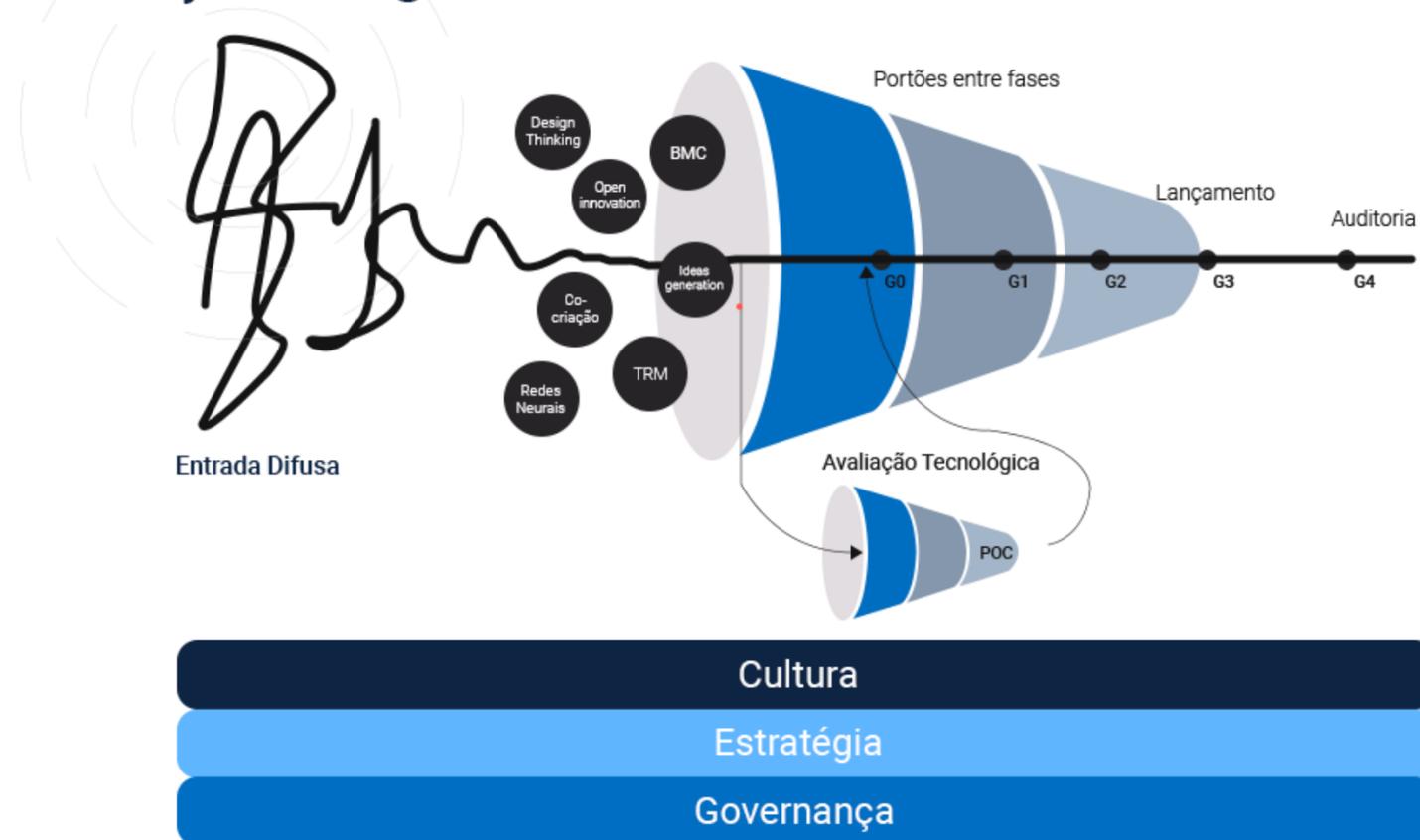
É a fase mais esperada, quando o produto vai para o mercado. Aqui está contemplada a preparação dos produtos para os pontos comerciais, fornecimento de peças, assistência técnica, atendimento ao cliente, modelo comercial, estratégia de preço, marketing e estratégia financeira. Sem contar que a evolução não pode parar, certo? Então melhorias, como já falamos antes, serão ainda mais essenciais estarem previstas.



O Modelo Rozenfeld

Um modelo que utilizamos é o indicado por Rozenfeld et al². Assim como os autores que citamos anteriormente, ele também estabelece que o processo de desenvolvimento de produto é um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Inovação Integrada



Aqui também temos três fases distintas: Pré-desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-desenvolvimento. A diferença é que neste modelo as fases são subdivididas, tornando o processo mais apropriado para o gerenciamento, trabalhando com a criação de dados de entrada transformando-os em dados de saída. Um exemplo seria os requisitos do cliente em um produto final.

O modelo adota um sistema de portões (gates) entre as fases, ocorrendo uma revisão e aprovação formal do serviço ou produto antes de seguir adiante no processo.

Benefícios do Modelo Rozenfeld

Com o Modelo Rozenfeld temos mais eficiência no desenvolvimento de produto, visto que a aprovação após a revisão da fase anterior reduz as falhas de processo e acelera seu desempenho sob a ótica da melhoria contínua.



Modelo Rozenfeld

Implementando o Modelo Rozenfeld

As atividades de PDP (Processo de Desenvolvimento de Produto), podem ser agrupadas em três macro fases já citadas:

- **Pré-desenvolvimento, Desenvolvimento e Pós-desenvolvimento.**

1 O **pré-desenvolvimento** envolve as fases de planejamento estratégico do produto e de planejamento do projeto. Esta etapa define o portfólio de produtos da empresa baseado no plano estratégico, nas ideias de novos produtos vindas de fontes internas e externas à empresa (como pesquisa de marketing), nas oportunidades (de mercado e tecnológicas) e nas restrições (de capital ou de capacidade de produção).

2 O **desenvolvimento** engloba diversas etapas essenciais: projeto informacional, conceitual, detalhado, preparação da produção e lançamento do produto. Durante esta fase são previstas e realizadas as especificações: de projeto, do produto, do processo de produção, de manutenção, de vendas, de distribuição, de assistência técnica e de atendimento ao cliente.

3 O **pós-desenvolvimento** é essencial para o seu sucesso, porque por meio dele você deve acompanhar o desempenho do produto e do seu processo de produção e decidir ou validar a possibilidade da descontinuidade. Com isso, a partir das lições aprendidas, identificam-se as oportunidades de melhoria no produto, no processo produtivo e no modelo de desenvolvimento de produto da empresa.

● Mais do que execução: gerenciamento para o sucesso

É consenso de que bom desempenho do desenvolvimento de produto depende, em grande parte, da maneira como este processo é gerenciado. **Dentre as práticas que contribuem para uma gestão eficiente e eficaz do PDP destacam-se os seguintes elementos:**

- Visão do desenvolvimento de produto como um processo de negócio;
- Alinhamento entre as atividades de desenvolvimento de produto e o planejamento estratégico da empresa;
- Gerenciamento do ciclo de vida de produtos;
- Definir, de maneira geral, em manuais e procedimentos, as atividades que devem ser realizadas ao longo do PDP;
- Envolvimento de profissionais das diversas áreas funcionais envolvidas no PDP (times multifuncionais de projeto);
- Envolvimento de parceiros (fornecedores, clientes, universidades, institutos de tecnologia etc.) durante o PDP;
- Uso de métodos e técnicas de suporte ao PDP;
- Realização de reuniões de avaliação das atividades e resultados (gates) ao longo do PDP;
- Uso de indicadores para avaliar e melhorar o desempenho dos projetos e do PDP;
- Utilização de mecanismos formais para registrar as lições aprendidas nos projetos realizados;
- Abordagem de gestão da evolução do PDP por meio de níveis de maturidade.

Desenvolvimento



Melhoria processo



Melhoria do produto

Um item que merece destaque são as diferenças entre melhoria do processo e melhoria do produto, que ocorrem durante o desenvolvimento de um novo item. A melhoria contínua está inserida como um dos processos de apoio no Processo de melhoria do Produto, bem como o Gerenciamento de Mudanças de Engenharia, com atuação na fase do pós-desenvolvimento.

Vale ressaltar que uma melhoria isolada no processo não traz benefício ao seu produto ou para a empresa. Essa melhoria deve ter relação com a qualidade do item desenvolvido, a velocidade empregada na atividade e um impacto positivo na redução do investimento financeiro definido para o produto. O que realmente importa é que haja uma melhoria no PDP e por consequência, nos próprios produtos.

Esclarecendo melhor, o conceito de melhoria contínua é definido como uma relação imediata de melhoria nos produtos desenvolvidos ou em desenvolvimento. Para Agostinetto³, trata-se de uma abordagem sistemática de melhoria contínua ou incremental, em todos os níveis da empresa, tendo a sequência destas atividades como um processo independente que pode permear todos os demais processos da empresa, inclusive processo de desenvolvimento de novos produtos.

Como avaliar seu processo de desenvolvimento de produto?

O seu modelo de desenvolvimento de produto pode ser avaliado de acordo com **quatro elementos básicos**:

Estratégia

Elemento que inclui a gestão do portfólio de produtos e de projetos da empresa, avaliação do desempenho do desenvolvimento de produtos, a decisão sobre alianças e parcerias e a condução das relações interfuncionais na empresa.

Organizacional

Envolve validar e avaliar a estrutura organizacional adotada para avançar no seu modelo de desenvolvimento de produto. Por meio da organização é que se valida, por exemplo, a gestão dos times de desenvolvimento, incluindo o papel dos líderes dos projetos e os programas de capacitação e de acompanhamento da qualificação do pessoal envolvido. A gestão organizacional é e sempre será um dos principais pilares do processo de desenvolvimento e precisa de acompanhamento personalizado e pessoal.

Atividades e informações

Esta é uma fase que todos precisam, mas que em alguns casos é negligenciada ao desenvolver um serviço ou produto. Está relacionada a gestão do conhecimento de todas as atividades realizadas durante o seu desenvolvimento e ao gerenciamento das informações necessárias e das geradas durante este processo. Cuide para não perder seu valioso capital intelectual no processo, ele é um ativo essencial.

Métodos e recursos

Como o nome indica, são todos os métodos, técnicas, ferramentas e sistemas que podem ser aplicados como apoio em uma ou mais das fases anteriores e na realização de atividades específicas (por ex.: avaliação de protótipos, testes de campo etc.).

● E se o desenvolvimento já tiver sido iniciado?

Sabendo que nem sempre é possível estudar ou preparar o desenvolvimento de um produto com antecipação, destacamos os aspectos mais relevantes para identificar o nível de maturidade no desenvolvimento de produto da sua empresa, conforme CHRISSIS¹:

- Quais fases, atividades e tarefas são realizadas pela empresa?
- Como são realizadas essas atividades (métodos e ferramentas utilizados)?
- Em que etapa do ciclo incremental de evolução do PDP (padronização do processo, medição, controle do processo e melhoria contínua) a empresa se encontra?

Níveis de maturidade em desenvolvimento de produto

Nível 1 – Básico:

Indica que apenas algumas atividades das prescritas como boas práticas na bibliografia e nos manuais sobre desenvolvimento de produto são realizadas.

Nível 2 – Intermediário:

As atividades de desenvolvimento de produto são padronizadas e seus resultados são previsíveis. Métodos e ferramentas consagradas de apoio ao processo são utilizados.

Nível 3 – Mensurável:

Inclui a realização de todas as atividades dos níveis anteriores, acrescentando-se o uso de indicadores de desempenho para medir o desempenho das atividades. No entanto, as ações de correção e melhoria do processo não são sistemáticas.

Nível 4 – Controlado:

Abrange todos os níveis anteriores. As ações de correção são sistemáticas e integradas aos processos de gerenciamento de mudança e de melhoria incremental do desenvolvimento do seu produto.

Nível 5 – Melhoria Contínua:

Engloba as atividades dos níveis anteriores. Ocorre a integração interna ao desenvolvimento de produto e deste com os processos de gerenciamento das mudanças de engenharia, melhoria incremental do processo e modelo de transformação do produto com base em modelos estáveis de desenvolvimento. A prática de melhoria permanente como um todo é contínua e incorpora-se à cultura da empresa e da área.

● Desenvolvimento de produto e resultado empresarial

A realidade e a necessidade do seu projeto, serviço ou produto é que vão permitir a avaliação do seu nível de maturidade. Em alguns casos, podem inclusive ser encontrados simultaneamente mais de um nível, de acordo com o seu momento de desenvolvimento de produto. O mais importante é sua empresa estar pronta e com as condições corretas para implementar cada fase e nível do desenvolvimento, sem pular etapas, garantindo uma evolução constante e sólida.

O processo de desenvolvimento de produtos é algo extremamente importante e pode impactar significativamente os resultados de sua empresa. Conforme apresentamos, há sempre mais de uma forma

de executar um processo, mas é essencial perceber que o método escolhido deve ser seguido. E, mais do que isso, sua cultura corporativa e ritmo também. É importante não avançar etapas antes do tempo. Evolua dentro de cada uma delas com calma e consciência. Muitos fatores atuam no desenvolvimento de produtos e você vai precisar lidar com eles, um por um, desde o estudo de mercado até a produção e entrega do produto ou serviço. Monte seu planejamento, avalie as melhores práticas, defina os processos e estude sempre. O desenvolvimento será contínuo e de muito sucesso, desde que o processo seja claro e aceito por todos os envolvidos.



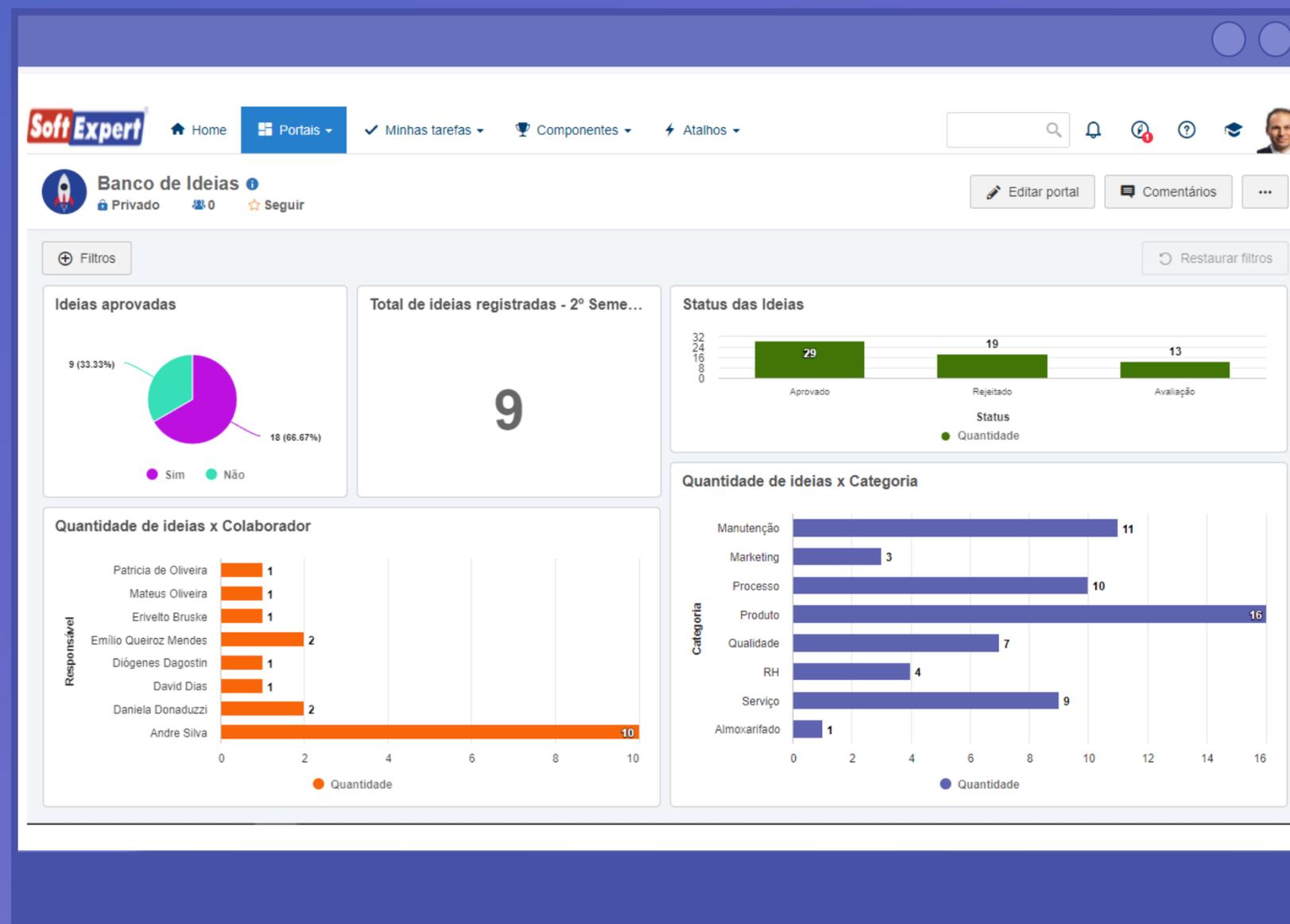
Processo de desenvolvimento de produto otimizado e facilitado

O SoftExpert Suite conta com ferramentas intuitivas e especializadas no gerenciamento de atividades de desenvolvimento de produtos.

Com recursos que possibilitam o trabalho cooperativo de pessoas em ambientes unificados ou distribuídos geograficamente, a solução potencializa as iniciativas de criação e desenvolvimento.

Libere o potencial criativo de sua empresa e saia na frente.

Saiba mais



Bibliografia

- 1 - CHRISSIS, M. B.; KONRAD, M.; SHRUM, S. CMMI: Guidelines for process integration and product improvement. Boston: Addison-Wesley, 2003
- 2 - ROZENFELD, H. et al. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 3 - AGOSTINETTO, J.S. Sistematização do Processo de Desenvolvimento de Produtos, Melhoria Contínua e Desempenho: O Caso de uma Empresa de Autopeças. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- 4 - CRAWFORD, M. & BENEDETTO, A. D. New Products Management. Irwin: McGraw-Hill, 2006.
- 5 - COOPER, Robert G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. New York: Basic Books, 2017.

A Empresa

A **SoftExpert** é a empresa líder de mercado em soluções para a excelência na gestão, fornecendo softwares e serviços para o aprimoramento de processos de negócio, conformidade regulamentar e governança corporativa.

Fundada em 1995 e contando atualmente **com mais de 2 mil clientes e 300 mil usuários ao redor do mundo**, as soluções da SoftExpert são utilizadas por empresas dos mais variados portes e ramos de atuação, incluindo manufatura, governo, farmacêutico, hospitais e laboratórios, serviços financeiros, alta tecnologia e TI, educação, energia e utilidade pública, logística, varejo, serviços, dentre outros.

Em conjunto com a sua rede de parceiros nacionais e internacionais, a **SoftExpert oferece serviços de implantação, treinamento, hospedagem, validação, suporte e assistência técnica, com o intuito de assegurar que seus clientes obtenham sempre o máximo de retorno sobre seus investimentos.**



**Conheça
nossos
clientes**



SoftExpert Excellence Suite

O **SoftExpert Excellence Suite** é uma a solução que **atende de forma colaborativa todas as demandas críticas para a excelência no desempenho organizacional.**

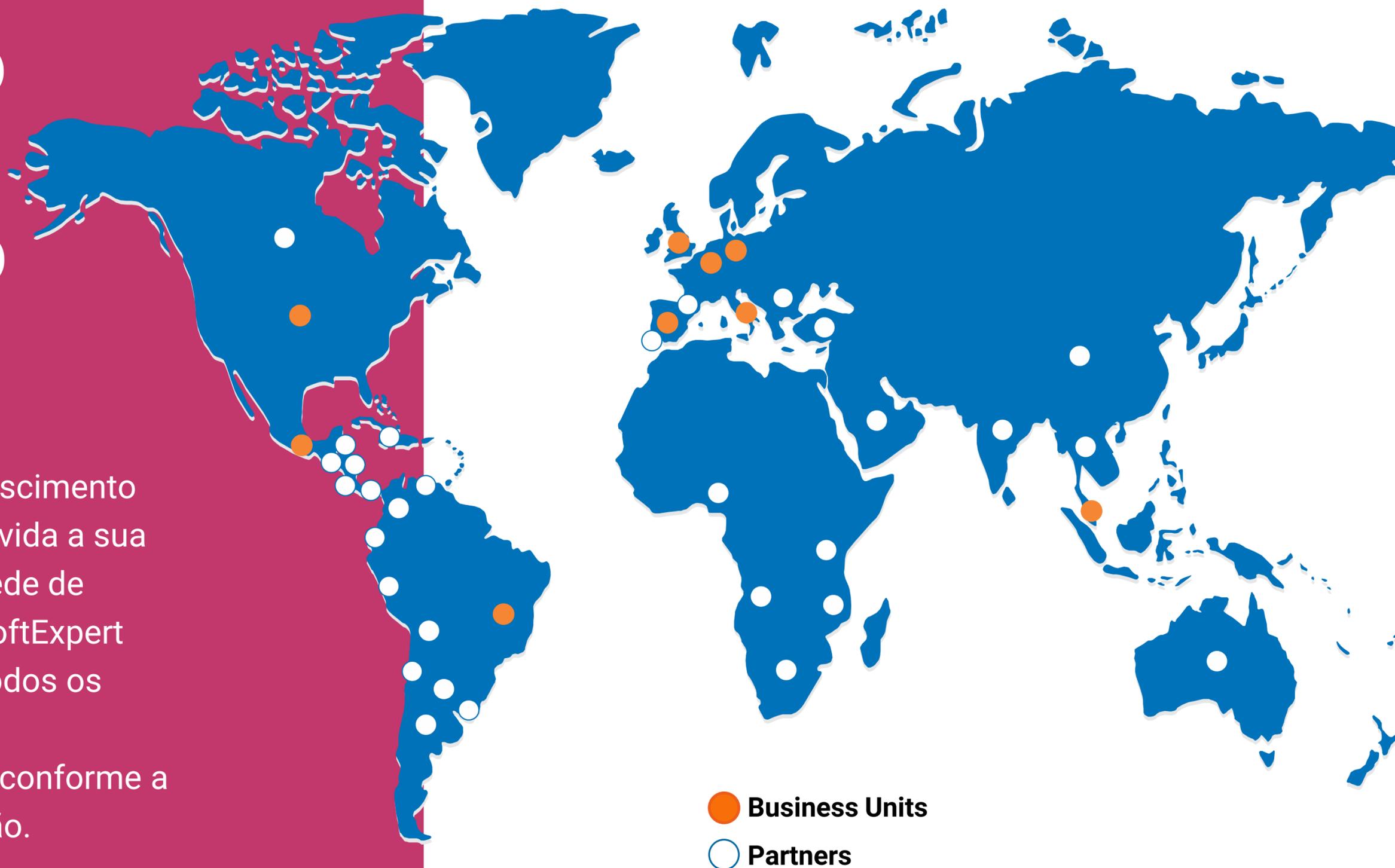
Os componentes do SoftExpert Excellence Suite podem ser implementados à medida que as necessidades da empresa cresçam e exijam a incorporação de novas funcionalidades.

Em qualquer cenário, **somente uma plataforma completa e integrada permitirá que todas estas iniciativas estejam interconectadas de forma produtiva e eficaz, como as peças de um quebra-cabeças.**



Pensamento global com atendimento local

Um dos principais pilares do crescimento acelerado da SoftExpert é sem dúvida a sua marca global. Com sua extensa rede de parceiros ao redor do mundo, a SoftExpert desenvolve suas operações em todos os continentes oferecendo serviços personalizados aos seus clientes conforme a realidade específica de cada região.





Software for Performance Excellence

Leve sua empresa para o próximo nível

www.softexpert.com.br | vendas@softexpert.com