

# Stage-Gate™, aumente as chances de sucesso de seus produtos

## A importância da aplicação de um processo de desenvolvimento de produtos

André L. C. Silveira, PMP

Não importa o segmento em que sua empresa atue, certamente ela deve estar engajada em uma guerra de produtos.

Uma competição globalizada intensa, novos mercados com consumidores cada vez mais exigentes e as inúmeras mudanças tecnológicas trouxeram o desenvolvimento de produtos para o centro das atenções.

Tornou-se imperativo ouvir o mercado e ao mesmo tempo ter um planejamento estratégico de mais longo prazo. O sucesso da organização está no equilíbrio destas demandas.

Neste cenário, não só os fatores custo e qualidade são importantes, mas principalmente o tempo de lançamento pode se tornar o principal fator crítico de sucesso.

Maior velocidade no lançamento de produtos:

- *Fomenta vantagem competitiva – estar a frente da concorrência freqüentemente é chave para o sucesso*
- *Aumenta a lucratividade – receita realizada mais cedo e durante o ciclo de vida do produto são maiores (valor do tempo para o dinheiro)*
- *Reduz surpresas – períodos mais curtos reduzem a probabilidade de mudanças de mercado dramáticas*

O tempo de lançamento de um produto é importante mas não é o único componente na busca de novos produtos lucrativos. Lançar produtos muito rapidamente pode ter conseqüências desastrosas.

O estudo da Bozz-Allen<sup>1</sup> (1982), nos anos 80, revelou que metade dos recursos de desenvolvimento foram alocados em projetos de novos produtos que falharam no mercado.

Visando aumentar a eficiência do processo de desenvolvimento de produtos em 1985 Dr. Robert Cooper concebeu e publicou a primeira geração do processo Stage-Gate™<sup>2</sup> para Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP).

Pesquisas apontaram que este processo, atualmente em sua terceira geração, foi adotado por cerca de 73% das empresas americanas no ano de 2003.

Cooper (1985), buscou estabelecer os fatores que separam os vencedores e os perdedores no desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Entre as suas descobertas elencou oito fatores-chave para o sucesso:

1. Um produto superior que ofereça benefícios inigualáveis aos seus usuários
2. Um produto bem definido antes da fase de desenvolvimento
3. Qualidade da execução de atividades técnicas
4. Capacidade de alavancar competências e recursos tecnológicos
5. Qualidade da execução das atividades de pré-desenvolvimento
6. Capacidade de marketing, força de vendas, distribuição, recursos de pesquisa e inteligência
7. Qualidade da execução de atividades de marketing
8. Atratividade do mercado

Estudos como estes e outros, como o publicado pelo PDMA (Product Development Management Association), Estudo

<sup>1</sup> Booz-Allen & Hamilton, *New product management for the 1980s* (1982).

<sup>2</sup> <http://www.stage-gate.com/>

BechMarking PDMA<sup>3</sup>, nos conduzem a conclusão de que vencer na batalha dos novos produtos requer a combinação de dois fatores fundamentais:

1. Fazer os projetos corretamente – uso de equipes interfuncionais; fazer a “lição de casa” antes do estágio de desenvolvimento, ouvir e atender o cliente, ter uma definição do produto clara e estável o quanto antes, ou seja, aplicar gerenciamento de projetos
2. Fazer os projetos corretos – aplicar técnicas de gestão de portfólio<sup>4</sup>, onde processos e novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados.

### Um processo sistemático para criação de novos produtos

No processo Stage-gate™ (Estágio-Pontos de Decisão) nenhum estágio é propriedade de uma determinada função, por exemplo, não existe um estágio específico da área de produção. Equipes multi-funcionais, formadas por pessoas de marketing, P&D, manufatura e outras áreas formam times de projetos.

As decisões e revisões também são feitas em equipe, demandando um esforço considerável de análise do negócio e de marketing em conjunto com uma completa avaliação das pessoas que “fabricarão” o produto, antes que seja aprovado seu desenvolvimento.

O processo baseia-se em oito pontos:

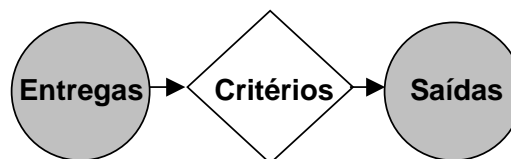
1. O processo de novos produtos deve ser um processo de qualidade, sistemático, da idéia ao lançamento
2. Deve ser concebido para gerenciar risco – uma estrutura de múltiplos estágios e pontos de decisão é a mais apropriada

3. Pontos de Decisão são fundamentais no processo – fornecem um mecanismo de controle de qualidade, critérios para Continuar/ Abortar
4. Processamento em paralelo equilibra a necessidade entre um processo completo de qualidade e o desejo de um processo mais veloz
5. O processo requer uma equipe interfuncional capitaneada por um líder com autoridade adequada
6. O processo é orientado ao mercado e focado no consumidor
7. “Trabalho de casa” no pré-desenvolvimento é crucial ao sucesso – atividades devem ser executadas de forma consistente e sistemática
8. Deve se concentrar a busca por produtos diferenciados que agreguem valor ao usuário – descobrir o que faz o usuário percebê-los como inigualáveis.

O modelo quebra o desenvolvimento do produto em estágios pré-determinados, sendo que cada estágio consiste de um conjunto de atividades pré-definidas, multifuncionais e paralelas.

A entrada para cada estágio é um ponto de decisão: estes pontos controlam o processo, tendo como funções, o controle da qualidade do projeto e a tomada de decisão que envolve as diversas saídas, Inicia/ Continua/ Aborta/ Suspende/ Recicla.

### Pontos de decisão têm um formato comum:



Cada Portão ou Ponto de decisão (continua/ aborta) tem a seguinte composição:

- Um conjunto de Entregas necessárias

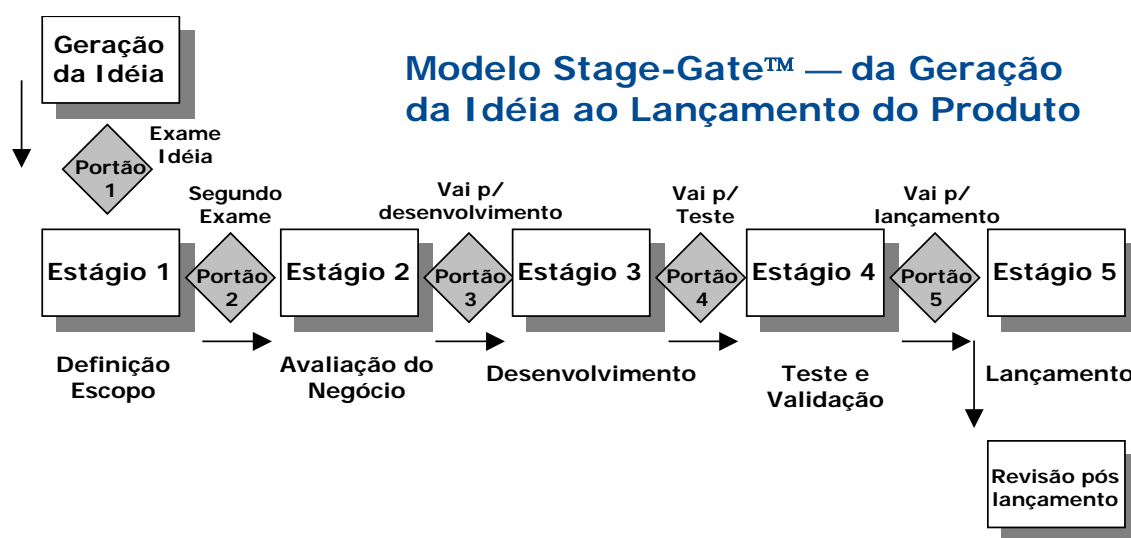
<sup>3</sup> A. Griffin, “PDMA research on new product development: Updating trends and benchmarking best practices,” *Journal of Product Innovation Management* 14, 6 (1998) 429-458

<sup>4</sup> Veja artigo “Gestão de Portfólio – administrando sua carteira de projetos” [http://www.expleo.com.br/pdf/gestao\\_portfolio.pdf](http://www.expleo.com.br/pdf/gestao_portfolio.pdf)

- *Critérios contra os quais o projeto é julgado – incluem os obrigatórios e os desejados*
- *Saídas*

O uso do processamento paralelo permite que haja uma sobreposição de estágios, por exemplo o estágio 2 pode ser iniciado antes da revisão do estágio 1.

A seguir apresentamos o modelo Stage-Gate™ em todos os seus estágios.



### Geração da Idéia

O processo de desenvolvimento de produtos inicia com uma idéia de um novo produto ou uma melhoria, que é submetida para avaliação no primeiro Ponto de Decisão.

#### Portão/ Ponto de Decisão 1 – Exame Idéia

Nascimento do projeto com a decisão de comprometimento de recursos. Se a decisão for de iniciar o projeto, este passa para o estágio 1, Definição Escopo.

Critérios: alinhamento estratégico, viabilidade do projeto, magnitude da oportunidade, vantagens diferenciais, atratividade de mercado e sinergia com a atividade primária do negócio e com os recursos da organização.

#### Estágio 1 – Definição Escopo

Este estágio tem como objetivo determinar os méritos técnicos e de mercado do projeto. Uma investigação preliminar de mercado é realizada envolvendo pesquisas em bibliotecas, contatos com usuários chave, e

testes rápidos da concepção com usuários potenciais. O propósito é detalhar informações quanto ao tamanho e ao potencial do mercado, bem como sua possível aceitação. Simultaneamente, uma avaliação técnica preliminar é realizada com o objetivo de avaliar a viabilidade de desenvolvimento e de manufatura, além dos possíveis custos e tempos de execução do projeto.

#### Portão/ Ponto de Decisão 2 – Segundo Exame

Este estágio é essencialmente uma repetição do portão 1, onde o projeto é reavaliado, porém com base nas informações adicionais fornecidas pelo estágio anterior. Neste ponto, o nível de incerteza quanto às informações disponíveis já é um pouco mais baixo e se a decisão for de continuar, o projeto entra para um estágio com maiores gastos. Além disto, são utilizadas listas de verificação para fatores que devem ser atendidos e modelos ponderados para fatores que se desejam atender.

### **Estágio 2 – Avaliação do Negócio**

Este estágio conduz ao desenvolvimento do produto, onde o projeto deve ser claramente definido. Neste ponto do processo são realizadas pesquisas de mercado para determinar as necessidades, desejos e preferências dos consumidores.

Determinação do(s) mercado(s)-alvo, posicionamento de produto, benefícios que devem ser entregues, proposta de valor, funcionalidades, atributos, requerimentos e especificações do produto.

Análise da concorrência também faz parte desta etapa. No estágio 2, um detalhamento técnico deve focar na habilidade de se executar o projeto, isto é, as necessidades e desejos dos consumidores devem ser traduzidos em soluções técnicas e economicamente viáveis.

### **Portão/ Ponto de Decisão 3 – Vai para Desenvolvimento**

Este é o ponto de decisão final antes do estágio de desenvolvimento, isto é, o último ponto no qual o projeto pode ser cancelado antes de se iniciar grandes gastos. Se o projeto passar desta etapa, o comprometimento financeiro da organização com o projeto é significativo. Nesta fase, o projeto também é avaliado com base em critérios e modelos de maneira similar aos pontos de decisão anteriores. Porém, uma outra parte da avaliação também envolve a revisão de cada uma das atividades do estágio 2, checando se as atividades foram realizadas conforme planejado e se os resultados foram positivos. Os resultados de uma análise financeira detalhada são importantes para o processo de tomada de decisão.

### **Estágio 3 – Desenvolvimento**

Este estágio envolve basicamente o desenvolvimento do produto, ocorrendo paralelamente à execução de testes detalhados, ao planejamento do *marketing* e ao desenvolvimento dos processos de fabricação. Simultaneamente uma análise financeira atualizada é preparada em conjunto com questões regulatórias, legais e de patentes.

### **Portão/ Ponto de Decisão 3 – Vai para Teste**

Esta revisão é uma verificação do progresso e da contínua atratividade do projeto e do

produto. O trabalho do desenvolvimento é revisado e verificado, de forma a garantir que o projeto tenha atingido o nível de qualidade esperado. É realizada uma revisão da análise financeira com base em dados novos e mais precisos.

### **Estágio 4 – Teste e Validação**

Este estágio avalia a viabilidade global do projeto, em termos do produto, do processo de produção, da aceitação do consumidor e de questões econômicas do projeto.

Atividades típicas desta fase:

- *Testes no produto, com objetivo de verificar sua qualidade e desempenho;*
- *Produção piloto, para testar o processo de produção e determinar com mais detalhes os custos e índice de produção;*
- *Pré-teste no mercado, de maneira a verificar as reações dos consumidores, medir a efetividade do plano de lançamento, determinar a fatia de mercado e o retorno esperado;*
- *Revisão detalhada da análise financeira para verificar a viabilidade econômica do projeto baseado em dados novos e mais precisos de custo e retorno sobre investimento*

### **Portão/ Ponto de Decisão 5 – Vai para Lançamento**

Este ponto abre as portas para a comercialização total, para que isto aconteça é necessário uma avaliação da qualidade da fase anterior e os resultados obtidos. As projeções financeiras são informações importantes na decisão de prosseguir com o projeto. Os planos de operação e de lançamento no mercado são revistos e aprovados para implementação do estágio 5.

### **Estágio 5 – Lançamento**

Este estágio final envolve a implementação do plano de marketing para lançamento e do plano de produção do produto.

### **Revisão pós-lançamento**

Em algum momento após o lançamento do produto, o projeto deve ser encerrado, a equipe envolvida é liberada e o produto se transforma em mais um produto da empresa. Neste momento faz-se uma revisão crítica do projeto e revisa-se seu desempenho,

envolvendo uma avaliação crítica de seus pontos fortes e fracos e das lições aprendidas de modo a executar melhor o desenvolvimento de produtos no futuro. Esta revisão marca o fim do projeto.

### Relação com Gerenciamento de Projetos

O processo Stage-Gate™ é um processo macro enquanto Gerenciamento de projetos é um processo micro, desta forma ele não é um substituto de uma metodologia de gerenciamento de projetos, na verdade eles trabalham em conjunto.

Técnicas de gerenciamento de projetos são aplicadas dentro dos estágios do processo Stage-Gate™, sendo habitualmente utilizadas nos estágios 3, 4 e 5: Desenvolvimento, Teste e Validação e Lançamento.

É importante ressaltar que este não é um sistema rígido. As empresas podem, e muitas vezes devem adaptá-lo às suas circunstâncias, tirando vantagem de sua flexibilidade, ao executar fases em paralelo ou mais de uma fase simultaneamente. Nem todos os projetos precisam necessariamente passar por todos os estágios. Em qualquer projeto, atividades ou entregas podem ser omitidas ou simplesmente ignoradas, da mesma forma, atividades de um estágio podem ser transferidas para outro estágio.

Torna-se fundamental o equilíbrio do processo de modo que ele não se torne demasiadamente burocrático ou, no extremo oposto, totalmente fora do controle.

### Melhoria contínua

Aplicar uma metodologia de gerenciamento de processos ao Desenvolvimento de Produtos, amplamente utilizada na busca pela qualidade, pode ser uma ferramenta de análise e reestruturação da função desenvolvimento de produtos na organização, bem como uma ferramenta gerencial para acompanhamento e melhoria deste processo.

A metodologia de gerenciamento de processos propõe uma análise detalhada dos processos e atividades de uma organização e o esforço global para o alcance de melhorias.

O gerenciamento de processos pode ser utilizado como suporte para programas de qualidade ou reengenharia, ou ser aplicado num processo específico de mudanças em que uma organização se encontra.

Quando não se observa o processo como um todo, tem-se um grupo de pequenas empresas individuais sendo medidas com base em metas que não estão em sintonia com as necessidades gerais da empresa. A estratégia de aplicar o gerenciamento de processos é de identificar os processos da empresa e procurar fazer com que todas as funções que executam o processo conheçam o processo total e trabalhem de acordo com as prioridades dos processos e não das organizações verticais.

Estudos demonstram que a grande maioria das empresas, mesmo as que, de alguma forma, "tem" um processo de desenvolvimento de produtos, estão longe de aplicar as melhores práticas ou seguir os estágios recomendados.

Ao mesmo tempo estudos demonstram uma forte correlação entre o uso sistêmico na sua completude de um processo de desenvolvimento e a obtenção de produtos de sucesso.

Assim se você busca maior êxito em seus lançamentos, uma revisão de seu processo de desenvolvimento de novos produtos pode ser um excelente início.

#### André Silveira, PMP, MBA

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, certificado *PMP, Project Management Professional*, pelo *Project Management Institute*, que representa a instituição de maior prestígio internacional em Gerenciamento de Projetos. Engenheiro, Administrador possui MBA em Marketing, com vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos. Sócio-diretor da Expleo.