

“Value” para quem?

Uma intersecção entre Design, Business e Market

Entrega de valor tornou-se um mantra nos últimos anos na gestão como um todo, especialmente nas abordagens ágeis. Um pano de fundo para tudo que se faz na organização e justificativa para investimentos – é justo! Contudo, apesar de muitos prontamente dizerem que é óbvio que estamos numa organização para adicionar melhorias aos produtos/serviços para nossos clientes, isso não é tão óbvio quanto parece. Muitos podem fazer certo as coisas erradas, outros muito bem-intencionados podem dedicar-se em focar no cliente, mas não entregam valor efetivamente, e ainda, outros podem designadamente entregar valor, mas apenas para uma parte dos stakeholders, ou seja, favorecendo uns em detrimento de outros.

Sim, o VMO (Value Management Office) deveria compreender e focar em responder: “valor para quem?”. Isso exige uma intersecção entre o Design do Product/Service, o Business da empresa e o posicionamento de Mercado

Na perspectiva de que valor se refere em última instância algo que significa ser útil para quem fizer uso dele, é necessário considerar tal **intersecção para efetivamente chegar aos propósitos organizacionais** e assim determinar valores de interesse a ambos, clientes e organização.

O significado do valor deve atender a todos os interesses organizacionais, desde uma funcionalidade do produto/serviço de alta utilidade para o cliente, até o posicionamento de mercado da empresa, e passando pela estratégia de negócio da empresa. Então não é tão óbvio assim fazer uma entrega de valor que atenda aos domínios de interesses organizacionais, é necessário análises sobre essa intersecção de domínios para fazer as escolhas certas para o produto/serviço a ser desenvolvido pela organização.

Então logo consideramos aplicar o método de OKRs (Objectives & Key-results) para podermos representar domínios de interesses organizacionais. Sim, isso de fato é importante, contudo não é suficiente, é fundamental associar iniciativas aos Key-results, e adicionalmente atrelar às iniciativas um mapeamento de dependências e definir prioridades para o backlog. Como também validar as iniciativas em termos de valor com os ciclos de feedback contínuos (junto aos clientes/usuários e stakeholders) e assim de fato estabelecer uma cadeia de valor – fluxos de trabalho para criar valor (value stream), tanto na operação quanto para desenvolvimento de novas capacidades.

E para chegar ao “valor estratégico” cada fluxo deve responder à questão: “valor para quem?”; analisando os esforços de desenvolvimento desse valor nas seguintes perspectivas:

- **O significado do valor para o cliente e para o usuário final**
 - O cliente da organização é uma perspectiva principal a considerar na determinação do valor, mas nem sempre é a mesma entidade que o usuário final da solução, isso deve ser validado porque pode gerar alguma diferenciação para o valor.
- **O significado do valor para um grupo específico de stakeholder**
 - Um grupo de pessoas ou uma entidade terceira (fornecedor, parceiro, ecossistema de relacionamentos) estão envolvidos direto ou indiretamente no desenvolvimento do produto/serviço, por isso devem ser considerados nesta análise de determinação do valor. Por exemplo, talvez ao gerar valor para um cliente pode distanciar um fornecedor ou parceiro, ou até mesmo distanciar a empresa do seu posicionamento de mercado. Uma visão de ecossistema organizacional deve ser considerada.
- **O significado do valor para a organização e negócio da empresa**
 - O crescimento do negócio da empresa depende também dos “valores” que estão sendo entregues aos seus clientes, então o valor em questão e a estratégia organizacional devem ser analisados conjuntamente por que pode ocorrer casos em que o desenvolvimento de um valor distancie a empresa de sua estratégia corporativa. A visão de trajetória organizacional deve ser considerada na utilidade do valor.



PROJECT DESIGN PDM MANAGEMENT

Editor-Chefe & Publisher
Osmar Zózimo De Souza Jr.
zozimo@mundopm.com.br

projectdesignmanagement.com.br

CONSELHO EDITORIAL

Americo Pinto
Antônio C. A. Maximiano
Bernard Yannou
Daniel Leroy
Darci Santos do Prado
Darli Rodrigues Vieira
Eduardo Linhares Qualharini
Heitor Coutinho
Henrique Rozenfeld
Marly Monteiro de Carvalho
Ricardo Viana Vargas
Roberto Sbragia
Sérgio E. Gouvêa da Costa
Roque Rabechini Jr.

CONSELHO REVISORES

Andre Barcaui
Farhad Abdollahyan
Helio Rodrigues Costa
J. Angelo Valle
João Alberto Vianna Tavares
João Carlos Boyadjian
José B. de Souza Filho
Lélio Varella
Margareth Carneiro
Mario Henrique Trentim
Mauro Sotille
Peter Berndt Mello
Roberto Pons
Raphael Albergarias
Sílvia A. C. Wille
Wantuir Filipe da Silva Jr.

AUTORES DESTA EDIÇÃO

Dionysis Svoronos
Flávio Bizarrias
Henny Portman
Jaime Bartholomeu Filho
Jurgen Appelo
Leandro Patah
Leonardo Vils
Lieven Cornelis
Lloyd Skinner
Mike Griffiths
Ricardo Luis Zanfellicce
Rini van Solingen
Roque Rabechini
Stefan Wolpers

INFORMAÇÕES

ISSN: 1807-8095
Fone: (11) 3661-1550

Emails:
atendimento@mundopm.com.br
assinaturas@mundopm.com.br
artigos@mundopm.com.br

Redes Sociais:
[linkedin.com/in/mundopm/](https://www.linkedin.com/in/mundopm/)
[facebook.com/mundopm](https://www.facebook.com/mundopm)

Nota: O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

... EDITORIAL

Todas as perspectivas devem entrar no loop de análise dos feedbacks de todas as partes interessadas mais o cliente/usuário, e então uma verdadeira gestão de valor (Value Management) será exercida na organização, na prática um VMO.

O valor sempre apontará em direção ao cliente, mas toda movimentação organizacional deve ser validada em termos de interesse estratégico.

Sim, ser o mais enxuto possível vai passar por uma estruturação de equipe e forma de trabalho ao redor do valor, porque esse sempre será o caminho mais curto e direto para a geração de receita. Desvios em torno do valor serão sempre desperdícios, exceto em experimentações de curto prazo/ciclo para validação de hipóteses para incorporar inovação.

Muitas vezes ocorre que o cliente aponta a sua demanda, mas identifica apenas parcialmente os itens para uma entrega de valor na solução. Então, obviamente, serão discutidas as alternativas para uma solução que entregue valor, normalmente numa dinâmica de design de produto/serviço, contudo, inevitavelmente esse desenho da solução passará por ciclos de experimentações, para validar as hipóteses com os feedbacks do usuário/cliente. Ou seja, a descoberta do valor é o ponto de entrada no VMO, o que muitas vezes exige um ajuste fino nos processos e práticas organizacionais (quebra de protocolos) para viabilizar a troca de informações e colaboração entre partes interessadas. O objetivo é caracterizar o valor para o nível estratégico organizacional e para o cliente/usuário da solução.

É comum que durante as primeiras descrições do problema e ideação da solução haja uma confusão entre valor para uma feature e para uma funcionalidade, ou seja, como caracterizá-los adequadamente. A feature descreve o que será o produto/serviço (visão mais ligada a estratégia) e a funcionalidade descreve o que faz o produto/serviço (visão mais ligada ao como). É importante distinguir essas percepções de valor porque se a composição de ambas não houver sinergia, seguramente não haverá entrega de valor efetiva.

Considere então que a entrega de uma funcionalidade tem seu valor relacionado a questões técnicas do produto/serviço, enquanto a feature caracteriza (dá forma) ao produto/serviço e estará diretamente relacionada ao negócio da organização. Quando mencionamos que um projeto deve focar na entrega de valor para o cliente isso significa definir o que é valor para essas duas especificações do produto/serviço. Para a feature do produto/serviço a caracterização do valor inicia no cliente e termina no cliente, passando pelas análises dos propósitos organizacionais, antes mesmo de iniciar os esforços de definir o como será sua implementação. Já a funcionalidade inicia internamente (setor de engenharia, marketing, tecnologia), passa pelo cliente, e termina internamente com o owner da iniciativa.

Então identificar esses valores é discutir essencialmente sobre como responder à questão “valor para quem?”. E a intersecção entre esses interesses deve florescer para que efetivamente haja uma entrega de valor.

IA no planejamento de projetos

OFFFOLIO

offolio.com

Zózimo De Souza Jr.

editor-chefe MundoPM

