



Este artigo apresenta um relato da experiência da diretoria adjunta de Produtos e Serviços, parte da diretoria de Marketing da Brasil Telecom S.A, no acompanhamento dos projetos de desenvolvimento de produtos e serviços do seu portfólio, utilizando metodologia de gerenciamento de projetos, baseada no PMI (Project Management Institute).

A adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos tem sido cada vez mais necessária nas empresas que atuam em mercados de tecnologia, nos quais a competição é o combustível das mudanças. Com o processo de globalização da economia e do conhecimento, a competição já ultrapassa os limites geográficos dos países, tomando dimensões globais, incentivada por políticas de reduções de barreiras alfandegárias.

Assim sendo, a competição tem reduzido o gap tecnológico existente entre os países mais desenvolvidos tecnologicamente e o Brasil, muito em função dos fornecedores de soluções tecnológicas que são grandes *players* internacionais.

Escritório de Projetos na Brasil Telecom

Com mais de 10 milhões de linhas instaladas, a Brasil Telecom é um exemplo de empresa adepta da gerência de projetos. Atualmente, a operadora tem cerca de 150 profissionais (de diferentes áreas) *masters* em gerenciamento de projetos, uma parceria da Brasil Telecom com a George Washington University. Este investimento é realizado desde 1999 pela área de Educação Corporativa da Brasil Telecom, tendo em vista a percepção de que era necessário criar na empresa uma cultura de gerenciamento de projetos, buscando otimizar benefícios como gerenciamento de custos, de prazos e de qualidade.

Definição da Estratégia

A Brasil Telecom trabalha simultaneamente com centenas de projetos, com valores bastante expressivos. Neste cenário, os prejuízos por atrasos, ainda que pequenos isoladamente, representam perdas significativas.

Consciente da necessidade de atender com qualidade ao *time-to-market* das novas soluções apresentadas aos clientes, a alta administração da Brasil Telecom determinou a implantação de um processo que orientasse o desenvolvimento de produtos da empresa, com metodologia definida e que incorporasse a documentação de todas as etapas dos projetos. Também, definiu que estes objetivos deveriam ser desenvolvidos internamente mediante a capacitação dos próprios colaboradores em gerenciamento de projetos. O patrocínio da alta administração da Brasil Telecom para a implementação deste projeto foi essencial para o sucesso do mesmo.

Representantes das diretorias (Marketing, TI e Redes) e da gerência de Processos

caso de sucesso

foram indicados para compor uma equipe multifuncional com o objetivo de criar um processo de desenvolvimento de um novo produto que obtivesse o comprometimento de todas as áreas envolvidas. Após dois anos de trabalho, esta equipe multifuncional apresentou o processo validado por todas as áreas envolvidas, uma ferramenta de gerenciamento de projetos baseada no Microsoft Project, matriz de responsabilidades, indicação de pontos focais, acordos de tempos de atendimento, as regras de escalonamento (em caso de descumprimento dos tempos de atendimento), os documentos-padrão de interface entre as áreas envolvidas no processo, com a anuência das áreas de origem e destino. Coube à gerência de Qualidade e Lançamento de Produtos, que se reporta à diretoria de Produtos e Serviços, a gestão do processo de desenvolvimento de produtos da Brasil Telecom desde dezembro de 2004.

O Processo de Desenvolvimento de Produtos

O desenvolvimento de um novo produto na Brasil Telecom pode envolver até 19 áreas de conhecimento distintas da empresa e dada a complexidade dessas interações, a competição por recursos escassos e visando o cumprimento de prazo, custo e escopo com qualidade dos projetos corporativos foi necessário desenvolver um processo de desenvolvimento de produtos.

O processo estabelecido possui quatro fases principais: análise de viabilidade preliminar, detalhamento, implantação e lançamento (ver figura 1).

Precisamente em função da escassez de recursos, a análise de viabilidade preliminar prova seu valor por não envolver, desde o princípio do projeto, todas as áreas funcionais. A análise de viabilidade preliminar contempla: a transformação da nova idéia em termos de funcionalidades de um novo serviço; a verificação do alinhamento da proposta com aspectos estratégicos da empresa e; a viabilidade técnica de implantação do serviço.

Carlos Costa Pinto
Diretor de Marketing
Helga Regis Fernandes
Consultora
Ricardo Couto
Diretor de Produtos e Serviços
Fabio Alexandre e Silva
Gerente de Qualidade



O resultado dessa análise é encaminhado ao Comitê Operacional de Produtos. O Comitê Operacional é o foro no qual questões de natureza técnica são debatidas com os líderes de projetos. Esse comitê acompanha o andamento dos projetos e tem autonomia para vetar propostas de novos serviços que apresentaram baixa avaliação ou algum óbice técnico.

A fase de detalhamento envolve a montagem do *book* do produto com o conjunto de especificações necessárias à avaliação econômica e implantação técnico-comercial do projeto. A conclusão desses trabalhos é encaminhada ao Comitê Executivo de Produtos que dá parecer final sobre a priorização de projetos, autorização de dispêndios e momento de lançamento do serviço.

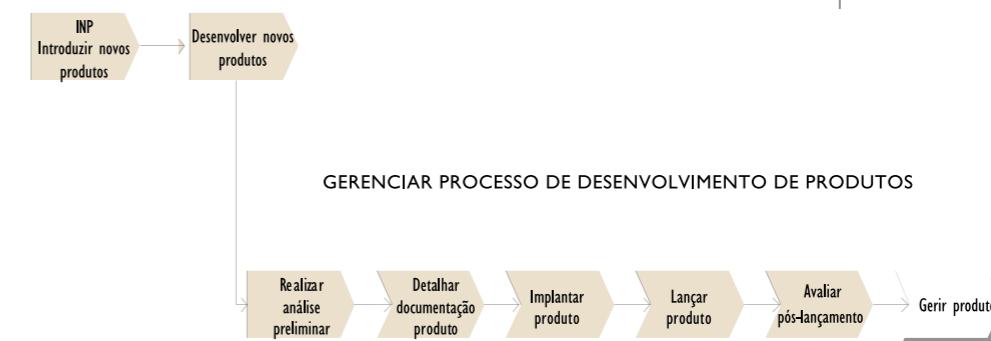


Figura 1. O Processo de Desenvolvimento de Produtos.

Sem esta estrutura formalmente constituída, não lograríamos êxito na gestão de projetos corporativos, com envolvimento multifuncional e inter-regional, dada a abrangência em toda a região centro-sul do País, com a intensidade requerida para o desenvolvimento de novos serviços de telecomunicações.

Pontos Focais

O ponto focal é figura importante na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos. São colaboradores indicados, por área envolvida, para 'interfacear' com o líder de projeto na condução das tarefas específicas da área solicitada.

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos

Mais uma vez novo grupo multifuncional foi formado, com representantes indicados pelas diretorias (Marketing, TI e Redes) e da gerência de Processos, com o objetivo de elaborar metodologia de gerenciamento de projetos, adequada à realidade da Brasil Telecom, utilizando como base as práticas sugeridas pelo PMI.

Como resultado do trabalho, esta equipe multifuncional apresentou a metodologia validada por todas as áreas envolvidas.

A documentação-padrão é composta de 14 *templates*, baseados no PMI, inseridos no processo de desenvolvimento de produtos.