



DAPA_Images_CANVA



O QUE O CICLO COMPLETO DE UM PRODUTO ENSINA SOBRE IMPLANTAÇÃO ALÉM DO ESCOPO DO PROJETO

Todo consultor de tecnologia experiente sabe entregar dentro do escopo. Sabe levantar requisitos, desenhar cronogramas, negociar mudanças, apresentar status reports, obter o aceite do cliente e encerrar o projeto com a assinatura de conclusão.

Marcus Garcia (*)

É um ofício sólido, aperfeiçoado por décadas de metodologias. Seja em projetos conduzidos em cascata, ágeis ou híbridos, o rótulo pouco importa. O que raramente se discute é que, por mais rigoroso que esse trabalho seja, ele conta apenas metade da história.

A outra metade começa exatamente onde o escopo termina. Ela começa quando alguém abre o sistema às sete da manhã de uma segunda-feira e ele simplesmente precisa funcionar. Nesse momento, não existe cliente pagando pelo processo, nem ata de reunião para justificar um atraso. Também não há ninguém para quem "entregar" além do próprio usuário, que decide, na prática, se aquela solução será incorporada à rotina ou abandonada ainda na primeira semana.

O escopo termina onde a adoção começa

Gestores de projeto e consultores são, em geral, especialistas em produzir entregáveis. Poucos, porém, vivenciaram todo o ciclo de transformar uma ideia em um produto adotado por usuários reais, desde a concepção, sem orçamento aprovado por terceiros e sem um sponsor executivo para absorver os riscos, até o momento em que pessoas passam a depender daquela solução para trabalhar. No papel, essa diferença parece sutil. Na prática, ela separa quem entrega projetos de quem realmente entende de implantação.

Quando a jornada é financiada por um cliente, existe uma rede de segurança. Parte do risco é absorvida pelo contrato, os critérios de sucesso já estão definidos e o momento de considerar o trabalho concluído costuma seguir uma checklist. Em um produto próprio, essa lógica desaparece. A solução só se sustenta se as pessoas voltarem a usá-la no dia seguinte. O esforço, por si só, não tem valor. O que conta é a adoção.

O outro lado da implantação

Trago aqui dois casos da Kona Tecnologia para ilustrar. O Transkreve, ferramenta de transcrição e análise inteligente de reuniões com IA, e o Controla Frete, plataforma de gestão finan-



Marcus Garcia

“Gestores de projeto e consultores são, em geral, especialistas em produzir entregáveis. Poucos, porém, vivenciaram todo o ciclo de transformar uma ideia em um produto adotado por usuários reais, desde a concepção.

Divulgação

ceira e operacional para transportadoras, não surgiram a partir da demanda de um cliente. Foram desenvolvidos a partir da convicção de que resolveriam um problema relevante o suficiente para que as pessoas escolhessem continuar usando.

É nesse percurso que surgem aprendizados que nenhum escopo de projeto contempla. O primeiro deles é entender que existe uma grande diferença entre uma funcionalidade considerada pronta e uma funcionalidade que resiste ao primeiro contato com um usuário cansado, com pressa e sem disposição para aprender um sistema novo. Também é nesse processo que fica claro que a implantação vai muito além do código. Ela depende de um bom onboarding, de reduzir atritos, construir confiança e criar hábitos de uso. Esse é um conhecimento que só se desenvolve ao percorrer todo o ciclo, da concepção à adoção contínua pelos usuários.

O que isso muda na forma de conduzir implantação

Levar essa vivência para projetos de consultoria muda a pergunta que orienta uma implantação. Em vez de pensar apenas no que precisa ser entregue, o foco passa a ser o que precisa acontecer para que as pessoas continuem usando a solução três meses depois, sem que ninguém precise cobrar. Para quem mede sucesso pelo aceite formal, essa é uma mudança de perspectiva. Mas quando o objetivo é gerar adoção e não apenas concluir um projeto, essa passa a ser a pergunta mais importante.

Isso não significa abrir mão da disciplina de escopo, cronograma ou governança, que continuam sendo fundamentais para qualquer entrega séria. Significa reconhecer que essas práticas garantem a execução do projeto, mas não a adoção da solução. Poucos profissionais tiveram a oportunidade, ou a necessidade, de aprender essa diferença na prática, sem uma rede de proteção e tendo o próprio produto como a medida mais honesta do que realmente funcionou.

Em um episódio do The McKinsey Podcast, os sócios seniores da McKinsey, Kate Smaje e Robert Levin, conversam com a diretora editorial global, Lucia Rahilly, sobre a versão atualizada do guia Rewired e por que o sucesso com IA agora depende menos da ambição e mais da construção das capacidades organizacionais para entregar resultados.

Eles explicam que, o que diferencia as empresas que alcançam os melhores resultados com inteligência artificial não é identificar onde estão as oportunidades de valor. Em um mesmo setor, a maioria dos concorrentes já sabe onde elas estão. O diferencial está na capacidade de construir, adotar e escalar essas iniciativas de forma consistente e repetível. É esse motor de execução que a consultoria chama de rewiring. O conceito envolve redesenhar processos desde a origem, em vez de apenas incorporar IA a fluxos existentes, capacitar e requalificar equipes de forma contínua e garantir que a liderança assuma a condução da mudança de ponta a ponta. O levantamento também alerta que tratar a transformação em IA como uma iniciativa restrita à área de tecnologia é um dos erros mais comuns. Sem mudanças no modelo operacional, dificilmente a tecnologia, por si só, produzirá os resultados esperados.

À medida que as empresas aceleram seus investimentos em IA, automação e transformação digital, a capacidade de implantar tecnologia com sucesso tende a se tornar um diferencial tão importante quanto a capacidade de desenvolvê-la. A implantação não é validada pelo encerramento do projeto, mas pelo início da rotina. É quando a solução deixa de depender da equipe que a desenvolveu e passa a depender da decisão diária de quem a utiliza. Esse é um tipo de experiência que nenhum cronograma, metodologia ou escopo consegue antecipar por completo, mas que muda profundamente a forma de conduzir qualquer implantação.



RossHein_CANVA