

Forbes
INSIGHTS

Desbloqueando o sucesso de produtos digitais: Alcançando a adoção e ROI em escala

EM ASSOCIAÇÃO COM

/thoughtworks



Índice

3	Prefácio
4	SEÇÃO I O estado atual do investimento em produtos digitais
7	SEÇÃO II Navegando pela mudança digital de produtos
10	SEÇÃO III Preparação para os investimentos em produtos digitais do futuro
15	CONCLUSÃO Integrar com sucesso interações digitais, físicas e humanas requer estratégia e trabalho em equipe

Prefácio

Os mundos digital e físico estão convergindo à medida que o hardware se torna interativo e inteligente por meio do poder do software e da conectividade.

Ao mesmo tempo, os avanços na IA generativa estão permitindo novas maneiras de elevar as experiências de clientes e a produtividade das pessoas funcionários. As organizações que podem aproveitar rápida e cuidadosamente essas novas capacidades saltarão à frente de concorrentes.

No entanto, muitas vezes vemos organizações enfrentarem dificuldades para lançar produtos que alcancem adoção sustentada e um ROI significativo. Construir e desenvolver produtos digitais excepcionais, sejam eles puramente digitais ou embarcados, requer foco dedicado ao longo do ciclo de vida do produto, desde a definição da proposta de valor certa e sua construção da maneira certa, até o lançamento e a evolução de experiências que impulsionam o crescimento contínuo.

Com nossas clientes na Thoughtworks, testemunhamos o poder transformador de uma abordagem de pensamento sobre produtos, criando e melhorando continuamente produtos que encantam os clientes enquanto atendem às necessidades empresariais e às realidades de transformar ideias em realidade. Abordar os quatro riscos do produto — desejabilidade, viabilidade, factibilidade e usabilidade — e reavaliá-los ao longo do ciclo de vida do produto é fundamental para alcançar um ajuste contínuo ao mercado e gerar valor sustentado para seus clientes e sua empresa.

Firmamos uma parceria com a Forbes Insights para realizar uma pesquisa com 300 líderes globais, com o objetivo de explorar como grandes organizações estão priorizando investimentos em produtos digitais, superando os desafios associados ao desenvolvimento e evolução de produtos, e medindo o sucesso.

Claramente, as empresas estão enfrentando uma combinação sem precedentes de dinâmicas de mercado e novas tecnologias disruptivas, que apresentam tanto oportunidades consideráveis quanto riscos. Esperamos que as percepções deste relatório sirvam como guias valiosos enquanto você cria sua roadmap de produtos digitais, ajudando a capturar participação de mercado e impulsionar o crescimento lucrativo. Além disso, o [Manual para a Mentalidade de Produto](#) e a [Roda de Organização de Produtos](#) da Thoughtworks são recursos projetados para ajudar as organizações a gerenciar a complexidade. No ambiente competitivo atual, se você conseguir acertar seus produtos digitais, o retorno será inestimável.



RUJIA WANG

Diretora global de Experiência de cliente, Produto e Design (CXP), Thoughtworks

O estado atual de investimento em produtos digitais

O conceito de um produto digital transcendeu os limites de software baixado e aplicativos autônomos.

Desde que as pessoas começaram a incorporar software aos produtos, o cenário de consumo e de negócios mudou completamente e, com ele, a forma como pensamos sobre o lançamento, o dimensionamento e a evolução de produtos bem-sucedidos.

Em comparação com seus antecessores analógicos, os produtos alimentados por software são dinâmicos e adaptáveis: Eles podem ser constantemente modificados, testados e melhorados. Seja no lançamento de um novo produto ou na evolução de um produto já existente no mercado, as empresas precisam ser capazes de tirar proveito dessa mutabilidade, tendo a capacidade de criar, testar, aprender e iterar rapidamente.

Com o desenvolvimento moderno de software, as linhas tradicionais entre termos como produto, serviço e marca, bem como entre o físico e o digital, estão se diluindo. Os produtos digitais devem ser tratados como sistemas vivos que fornecem um conjunto de serviços e experiências em evolução que ganham vida com o aumento da interação e da adoção da usuária.

Dessa forma, ao interagir com uma marca em todos os canais, há apenas uma expectativa: que a experiência seja perfeita e consistente.

“A maioria das pessoas já se sentiu frustrada ao interagir com um chatbot ou um sistema de resposta interativa por voz (IVR) mal projetado. A natureza disruptiva da IA generativa aumenta ainda mais os riscos de repensar a experiência em produtos e pontos de contato. Uma disciplina robusta de mentalidade de produto torna-se ainda mais imperativa para proporcionar uma experiência que construa o valor da marca”, diz Joe Murray, Diretor de Experiência de cliente, Produto e Design (CXPD) para América do Norte da Thoughtworks, uma consultoria global de tecnologia.

FIGURA 1.

Desafios comuns ao criar e sustentar produtos digitais



Nesse cenário interconectado, cada ponto de contato se torna parte integrante da experiência geral do produto e pode ser decisivo para a adoção da cliente. Na verdade, a pesquisa realizada pela Forbes Insights e pela Thoughtworks, que entrevistou lideranças executivas dos setores de varejo, ciências da vida e bancos de varejo, descobriu que:

- 63%** das organizações adotam o design de produtos centrado no cliente para manter uma vantagem competitiva
- 61%** das organizações priorizam e otimizam pontos de contato digitais para melhorar a experiência do cliente
- 60%** das organizações veem o investimento em produtos digitais como uma missão crítica para construir e manter o valor da marca no próximo ano

Obter essa compreensão é apenas metade da batalha. Construir ótimos produtos digitais é difícil. Mais da metade dos entrevistados disse que tem dificuldades para dimensionar as iniciativas digitais além da prova de conceito ou de produtos mínimos viáveis. Em média, apenas 24% de seus produtos digitais chegam ao lançamento.

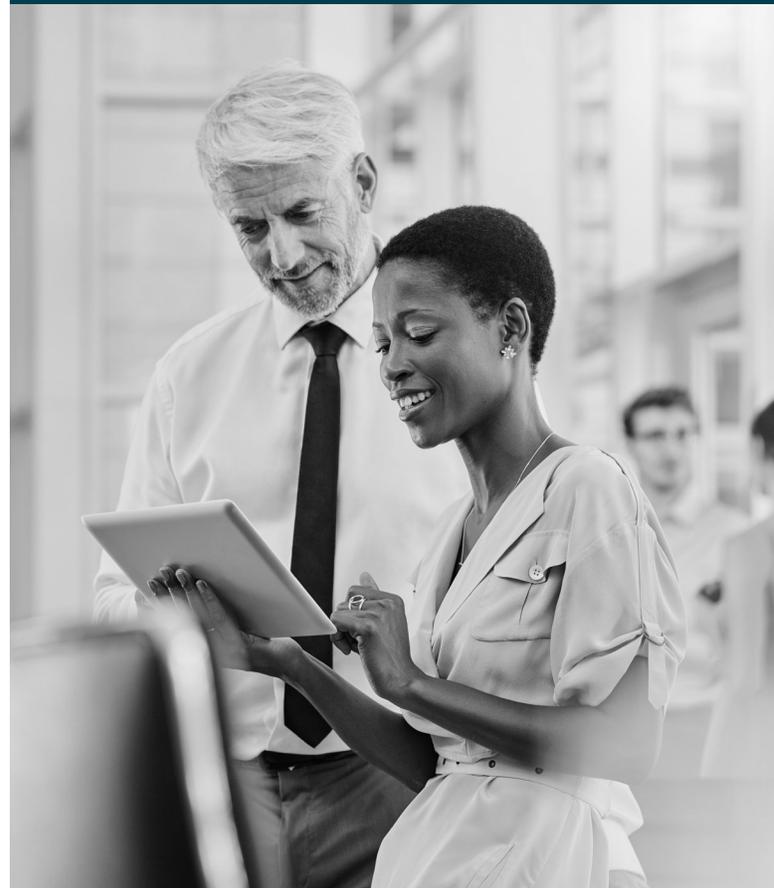
Encontrar os produtos digitais mais viáveis e desejáveis requer experimentação e validação antes de se comprometer com o lançamento completo do produto. Mesmo após o lançamento, muitas iniciativas não conseguem atingir seu potencial esperado. Em média, apenas 22% dos produtos digitais atingem os níveis de adoção pretendidos, e uma porcentagem semelhantemente baixa alcança o ROI pretendido.

Os desafios não estão meramente limitados à metodologia e à abordagem. “A criação de uma experiência excepcional para clientes depende muito da força da capacidade do funcionário de entregar resultado em todos os pontos de contato”, explica Sapna Maheswari, Diretora de Experiência de cliente, Produto e Design (CXPD) da Thoughtworks na Europa. “Quando os funcionários estão engajados, valorizados e capacitados com as ferramentas certas, eles têm mais probabilidade de oferecer um serviço excepcional e criar interações significativas com os clientes.”

A adoção da IA exacerbará essas dificuldades, mas também abrirá oportunidades de crescimento. Ao aprimorar a automação e a eficiência — possibilitando a hiperpersonalização, acelerando a P&D e impulsionando a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios — a IA aumentará significativamente a lacuna entre as empresas que conseguem criar e desenvolver produtos excelentes e aquelas que não conseguem.

57%

das organizações pesquisadas planejam orçar mais de US\$ 50 milhões para produtos digitais em três anos. Isso representa um aumento em relação aos 11%, de apenas três anos atrás.





“

A natureza disruptiva da IA generativa aumenta ainda mais as apostas em repensar a experiência entre produtos e pontos de contato. A disciplina robusta de pensamento sobre produtos torna-se ainda mais imperativa na entrega de uma experiência que constrói o valor da marca.”

JOE MURRAY

DIRETOR DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE, PRODUTO E DESIGN (CXP), AMÉRICA DO NORTE,
THOUGHTWORKS

Navegação digital

Alteração de produto

Os últimos cinco anos trouxeram uma cascata de tecnologias que mudaram o mercado.

As organizações pesquisadas estão planejando aumentar significativamente seu orçamento para o desenvolvimento de produtos digitais em resposta. Para acompanhar o ritmo da mudança, as organizações precisarão fazer mais do que despejar dinheiro em novos produtos: Elas precisarão de uma estratégia para descobrir, desenvolver, testar e refinar conceitos de produtos. "As ideias têm um prazo de validade e se tornam obsoletas rapidamente", diz Murray. "É realmente importante ter um mecanismo eficiente e eficaz para passar de uma nova ideia de produto para a captura do valor dessa ideia no mercado."

No entanto, muitas organizações têm dificuldade em definir prioridades, financiar com eficiência as iniciativas de produtos e executá-las com sucesso. Quase dois terços (64%) das organizações já têm dificuldade em acompanhar as demandas de usuários por novos recursos e melhorias.

Mais de dois terços (67%) dos executivos pesquisados relatam que adotar metodologias ágeis para o desenvolvimento de produtos é um fator importante, que impulsiona o sucesso do produto digital em sua organização. No entanto, pouquíssimas organizações são realmente ágeis, e muitas são incentivadas a operar uma "fábrica de recursos", que se refere à prática de acrescentar novos recursos que ninguém pediu e perder de vista o que realmente gera valor para o cliente.

Em vez disso, faz mais sentido pensar em produtos digitais como uma função de pesquisa e desenvolvimento, diz Murray: "É como se você estivesse construindo um ótimo mecanismo de produto em torno de um domínio específico, em vez de investir em um produto específico com uma lista específica de recursos. Trata-se mais de design contínuo e entrega contínua."

“

É como se você estivesse construindo um ótimo mecanismo de produto em torno de um domínio específico, em vez de investir em um produto específico com uma lista específica de recursos.”

JOE MURRAY

DIRETOR DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE,
PRODUTO E DESIGN (CXP), AMÉRICA DO
NORTE, THOUGHTWORKS

A pesquisa descobriu que empresas de alto crescimento, aquelas com crescimento de receita de 15% ou mais, são mais propensas do que empresas sem crescimento, a tomar certas medidas para superar os desafios de desenvolvimento de produtos. (Consulte a próxima página). E lideranças de empresas de alto crescimento são mais propensas a dizer que o aproveitamento da IA ou da IA generativa está impulsionando o sucesso do produto digital (57% contra 32%).

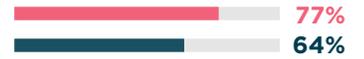
FIGURA 2.

Superando os desafios de desenvolvimento de produtos

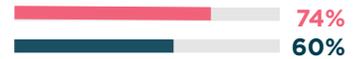
EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO

EMPRESAS SEM CRESCIMENTO

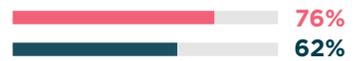
Desenvolve roteiros de produtos com metas e marcos claros



Investe no treinamento de funcionários em gerenciamento de produtos digitais



Adota o desenvolvimento ágil para aumentar a capacidade de resposta



*Os entrevistados de empresas de alto crescimento relataram crescimento de receita de 15% ou mais.



Oportunidades de inovação: Produtos novos e existentes

A maioria das organizações está distribuindo seus investimentos em uma série de produtos novos e existentes para usuários internos e externos. Para novos produtos, há um alto grau de incerteza, portanto, é necessário articular suas hipóteses e seguir uma abordagem baseada em evidências e altamente iterativa para validá-las e reduzir o risco, diz Maheswari. “Busque maior confiança, não certeza”, diz ela.

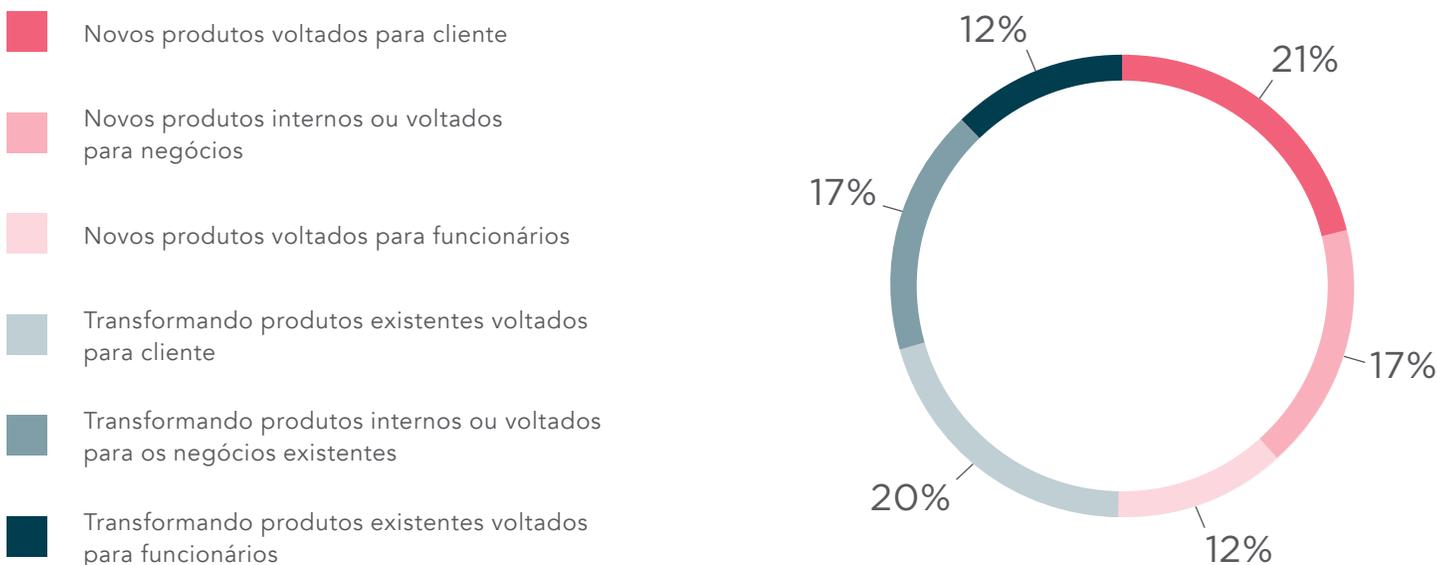
Transformar produtos existentes é uma oportunidade para corrigir o curso, se as devoluções não estiverem atendendo às expectativas. Baixo envolvimento do usuário, altas taxas de rotatividade, feedback deficiente do usuário, baixa conversão em receita e altos custos de aquisição de clientes são todos sinais de que um produto existente precisa ser trabalhado. “Muitas organizações nem sequer percebem que a iniciativa digital fracassou ou que os produtos que estão desenvolvendo não criam o impacto que imaginavam”, diz Maheswari. Apenas 28% das organizações monitoram o uso e a análise de produtos diariamente, e outros 38% monitoram essas métricas semanalmente.

Os produtos e experiências existentes também oferecem oportunidades para observar o público que você atende, encontrar inspiração para novas ideias e procurar novas maneiras de aplicar os recursos existentes. Por exemplo, a câmera Ford Canopy desempenha um papel fundamental na vida de muitos empreiteiros e comerciantes que usam o sistema de segurança multissensor com tecnologia de IA para proteger contra o roubo de seus veículos pessoais e comerciais e seus conteúdos. Em um [estudo de caso](#) publicado, os executivos de desenvolvimento de produtos da Canopy descrevem como eles foram capazes de responder à pergunta: “Como a Ford pode proteger a subsistência dos clientes?” transformando um protótipo rapidamente desenvolvido e validado em um negócio digital que poderia atender a milhões de clientes.

“Você precisa ir além de simplesmente interrogar clientes por meio de pesquisas e testar como eles usam seus produtos na natureza; é aí que as sementes da inovação podem surgir”, diz Murray.

FIGURA 3.

Participação total de investimentos em produtos digitais em produtos novos e existentes



*As porcentagens representam o investimento médio anual em produtos digitais alocados para cada categoria.

Preparação para os investimentos em produtos digitais do futuro

Cada setor vê a oportunidade de se diferenciar com produtos e experiências com tecnologia de IA.

À medida que a definição de produtos digitais transcende os limites tradicionais, a IA apresenta muitas oportunidades para transformar as interações humanas, físicas e digitais. Avanços orientados por IA podem criar produtos e serviços que atendam mais de perto às necessidades de clientes, com oportunidades cada vez mais específicas do setor.

Para entender melhor como as organizações estão evoluindo seus produtos digitais, a pesquisa aprofundou-se em três setores: varejo, varejo bancário e ciências da vida. Em ciências da vida, 46% dos executivos preveem que IA e análises avançadas para descoberta e desenvolvimento de medicamentos terão o maior impacto no futuro dos produtos digitais

nos próximos três anos. Executivos de varejo relatam que a tendência mais influente que afeta sua presença digital será o “varejo físico”, uma combinação de experiências físicas e digitais. Muitos executivos de bancos de varejo, por sua vez, estão procurando criar ou aprimorar produtos digitais no atendimento, usando IA nas interações com clientes.

Embora todos os três setores planejem aplicar a tecnologia para atender às suas próprias necessidades específicas, há algumas semelhanças. Todos se concentram fortemente nos usuários finais (clientes, consumidores e pacientes). Eles visam criar interações mais contínuas entre o físico e o digital. E cada um vê um futuro em que a IA desempenha um papel fundamental.



FIGURA 4A .

Ciências da vida

■ **ÁREA MAIS IMPORTANTE QUE PRECISA DE PRODUTOS DIGITAIS NOVOS OU APRIMORADOS**
■ **PORCENTAGEM DE ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO AUMENTANDO O INVESTIMENTO NESTA ÁREA**

Plataformas de envolvimento do paciente (educação, suporte para condições crônicas, testes, acesso a estudos clínicos) **64%** **80%**

Aplicativos de monitoramento remoto e saúde digital (dispositivos vestíveis, diagnósticos) **56%** **79%**

Cadeia de suprimentos (transparência, rastreabilidade e segurança aprimoradas) **46%** **61%**

FIGURA 4B .

Tendências que afetam o futuro dos produtos digitais nas ciências da vida

Análise avançada e inteligência artificial para descoberta de medicamentos e desenvolvimento



Avanços na IA, como gráficos de conhecimento e modelos com vários agentes



Demanda por experiências de usuário digitalizadas (cadeia de suprimentos, assuntos médicos, conformidade regulatória)



Governança, privacidade e segurança de dados



Interrupção de modelos de estudos clínicos (virtuais, descentralizados)



*Foi perguntado aos entrevistados quais tendências teriam o maior impacto no futuro dos produtos digitais nas ciências da vida nos próximos três anos.

FIGURA 5A .

Varejo

■ ÁREA MAIS IMPORTANTE QUE PRECISA DE PRODUTOS DIGITAIS NOVOS OU APRIMORADOS
■ PORCENTAGEM DE ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO AUMENTANDO O INVESTIMENTO NESTA ÁREA

Plataformas de dados de cliente (visão unificada de clientes, personalização, gestão do ciclo de vida do cliente, marketing preditivo, valor da vida útil do cliente, privacidade de dados) **81%** **77%**

Plataformas de fidelidade e envolvimento do cliente (aquisição e retenção de clientes, envolvimento omnicanal, fidelidade do cliente, personalização, gamificação, integração de redes sociais, recompensas experimentais) **68%** **81%**

Cadeia de suprimentos (gêmeos digitais, torres de controle, entrega na última milha, mecanismo de promessa, gestão de estoque orientada por dados, separação e embalagem, planejamento de demanda e fornecimento) **48%** **70%**

FIGURA 5B .

Tendências que afetam o futuro dos produtos digitais no varejo

Varejo físico



Análise de decisão preditiva



Pesquisa visual



IA Generativa



Comércio conversacional



*Foi perguntado aos entrevistados quais tendências teriam o maior impacto no futuro dos produtos digitais no varejo nos próximos três anos.

FIGURA 6A .

Serviços bancários de varejo

■ **ÁREA MAIS IMPORTANTE QUE PRECISA DE PRODUTOS DIGITAIS NOVOS OU APRIMORADOS**
■ **PORCENTAGEM DE ORGANIZAÇÕES QUE ESTÃO AUMENTANDO O INVESTIMENTO NESTA ÁREA**

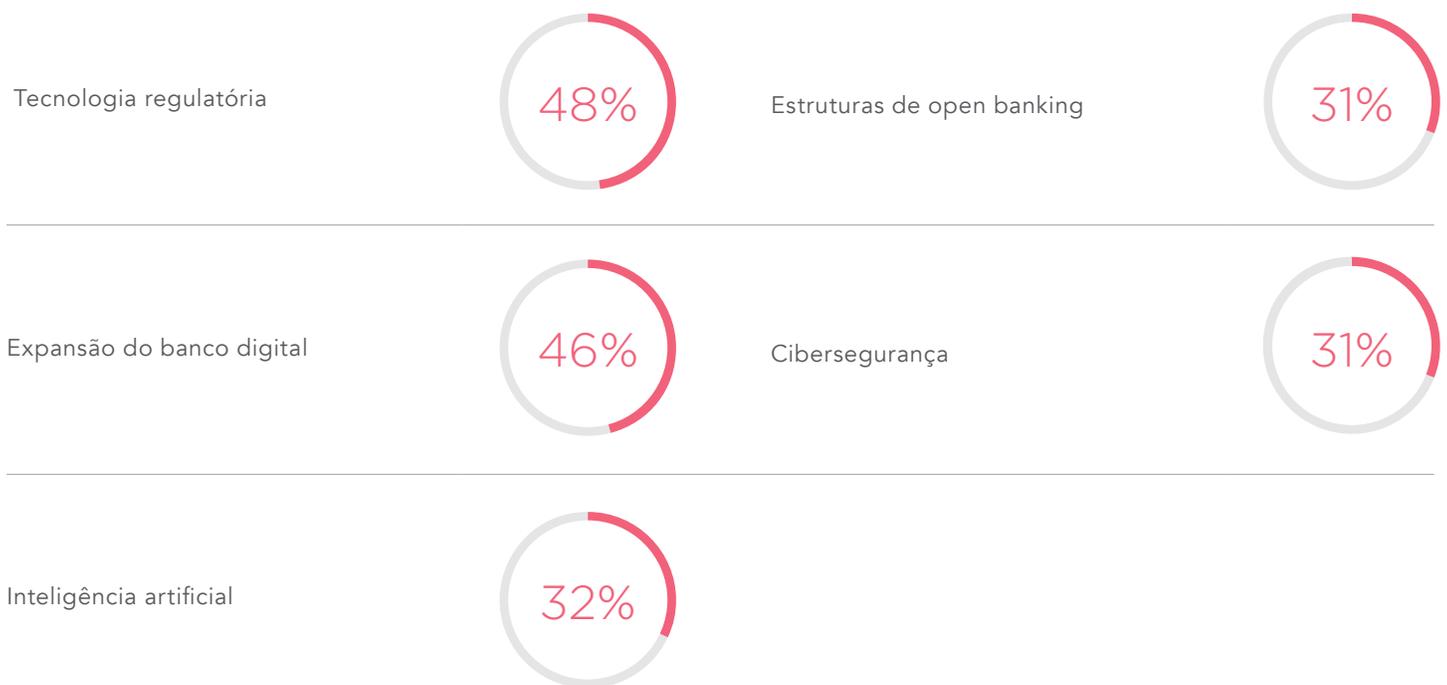
Aquisição de clientes (marketing online, software de gestão de leads para equipe de vendas interna, sistemas de gestão de relacionamento com o cliente, integração liderada pelo cliente) 84% / 84%

Atendimento (bots de chat de geração de IA, aproveitando a IA para solicitações rotineiras de clientes, como alterações de e-mail ou número de telefone) 72% / 76%

Ferramentas de autoatendimento (aplicativos bancários móveis, portais bancários on-line, ferramentas interativas de gestão financeira) 54% / 69%

FIGURA 6B .

Tendências que afetam o futuro dos produtos digitais em bancos de varejo



*Foi perguntado aos entrevistados quais tendências terão o maior impacto no futuro dos produtos digitais em bancos de varejo nos próximos três anos.

Embora haja um consenso quase universal de que a IA tem o potencial de ser um diferencial importante em todos os três setores, não há um consenso universal sobre a amplitude, a profundidade ou a rapidez com que a IA deve ser integrada em seus produtos e processos digitais.

Sete em cada 10 executivos dizem que IA e ML remodelarão o futuro dos produtos digitais nos próximos três anos. Mas os entrevistados estão buscando renovar, em média, apenas 17% de seu portfólio digital existente com inteligência artificial, incluindo IA generativa.

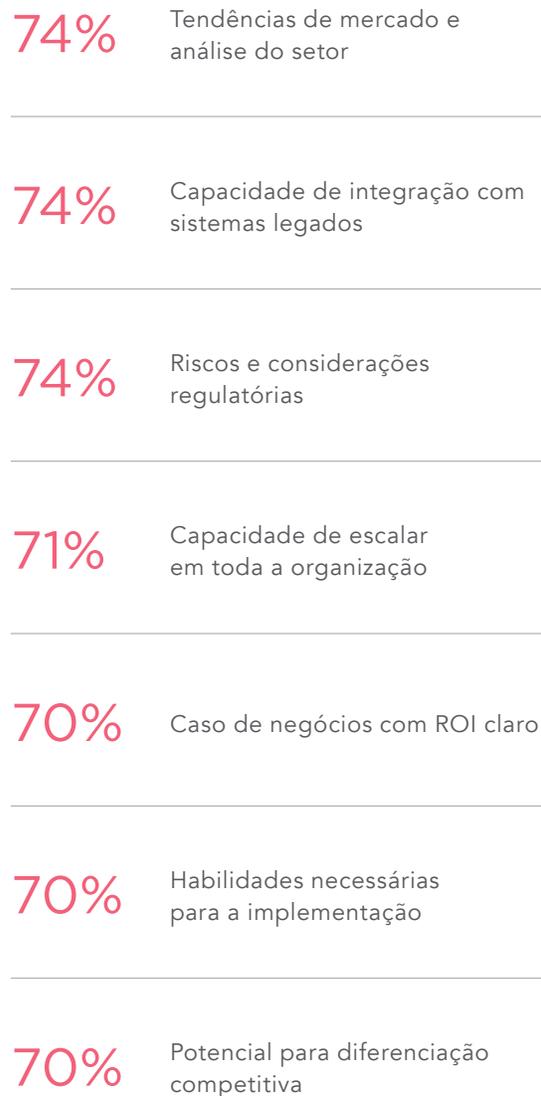
“Há muita excitação em torno da IA, especialmente a IA generativa, mas também há muito mais medo e cautela do que normalmente veríamos nesta fase do ciclo de excitação”, diz Murray. “A aplicação de práticas de mentalidade de produto, combinadas com profunda experiência em engenharia, aumenta drasticamente a probabilidade de não apenas sucesso, mas também uma oportunidade de se antecipar ao mercado.”

As organizações ainda estão tentando descobrir quando devem evitar investir em IA, como quando as chances de violar restrições regulatórias ou éticas são muito altas, diz Maheswari. Aproximadamente metade dos entrevistados (52%) disse que a privacidade e a segurança dos dados remodelarão completamente o futuro dos produtos digitais, uma porcentagem muito maior do que aqueles que nomearam IA e ML (14%) ou IA generativa (5%).

Segurança e privacidade serão um fator importante que moldará outra tendência fundamental: a Internet das Coisas (IoT). Mais de dois terços (68%) dos entrevistados acreditam que a proliferação de dispositivos móveis e IoT criará novas oportunidades para experiências personalizadas e conectadas, particularmente em ciências da vida, onde o mau funcionamento de dispositivos traz consequências mais graves. “As organizações precisarão considerar a governança de dados desde o início, com privacidade e segurança incorporadas como padrões sensatos, para garantir que a confiança do usuário seja estabelecida e mantida”, diz Maheswari.

FIGURA 7.

Fatores importantes para avaliar Investimento em IA



*As porcentagens representam os entrevistados que indicaram que cada fator é importante quando sua organização avalia investimentos em IA selecionando 4 ou 5 em uma escala de Likert de 5 pontos.

Conclusão

A integração bem-sucedida de interações digitais, físicas e humanas exige estratégia e trabalho em equipe.

Construir produtos e experiências digitais extraordinárias é difícil e, embora muitas iniciativas nunca ultrapassem a fase de prova de conceito, quando você captura a proposta de valor certa e as constrói corretamente, seus produtos digitais podem gerar vantagem competitiva e ROI significativo. As organizações podem tomar medidas para garantir que os produtos que escolhem desenvolver e lançar tenham o maior impacto e adoção.

Para novos produtos digitais ou novas ideias para produtos existentes:

- **Defina seu cliente.** Siga uma abordagem baseada em evidências para descobrir as necessidades de clientes carentes ou necessidades que você pode atender melhor do que seus concorrentes. A falha do produto pode ser causada quando uma organização não tem clareza sobre a experiência que está sendo oferecida e como ela é valiosa para o cliente.
- **Desenvolva uma estratégia para testar ideias promissoras rapidamente.** Maximize o aprendizado enquanto minimize o tempo para testar novas ideias. Seja rígido com o escopo; identifique uma fatia fina do produto que ofereça valor significativo. Teste vários protótipos com clientes. A IA Generativa pode aumentar significativamente o número de protótipos que podem ser explorados em um curto período de tempo.
- **Estabeleça equipes para acompanhar produtos digitais durante todo o ciclo de vida.** A evolução do produto pode cair nos problemas se as equipes forem incentivadas apenas a desenvolver, testar e lançar novos produtos e, em seguida, passar para o próximo projeto, em vez de assumir o desenvolvimento de ponta a ponta.
- **Esforce-se para criar um projeto baseado em dados.** Colete dados deliberadamente para criar análises acionáveis em torno de sua hipótese de valor para o cliente. Esse processo permitirá que você faça ajustes e ajustes antecipados e frequentes à medida que se aprimora continuamente.



- **Construa em escala.** Muitas organizações não conseguem passar da prova de conceito ou dos produtos mínimos viáveis porque não conseguem remover as barreiras tecnológicas à velocidade e à escala. Combinar a mentalidade de produto com a mentalidade de plataforma permite uma evolução mais rápida e coordenada, possibilitando que você se mantenha no topo das necessidades de clientes e à frente da concorrência.

Para evoluir e melhorar o desempenho dos produtos existentes:

- **Reúna feedback.** Use a pesquisa de clientes e métricas de produtos para diagnosticar os problemas subjacentes relacionados à aquisição, ativação, envolvimento e conversão em receita. “A adoção muitas vezes é insuficiente, porque você não está perto o suficiente dos clientes para realmente entender suas necessidades reais”, diz Maheswari.
- **Reveja a proposta de valor subjacente do cliente.** Considere se há necessidades não atendidas que podem ser atendidas com novos recursos de IA ou se um recurso existente pode oferecer uma proposta de valor mais forte para o cliente. Avalie maneiras de expandir a proposta de valor de forma a abrir oportunidades para entrar em mercados adjacentes ou aumentar o valor da solução para o cliente.

- **Reavalie o posicionamento do seu produto.** Entenda que os mercados são dinâmicos e atuam como sistemas evolutivos. As necessidades dos usuários não só evoluem, mas o mercado tem o poder de mudar o que os usuários valorizam em um instante. Essa transformação pode mudar as necessidades e expectativas dos clientes, e os produtos podem perder a adequação ao mercado ao longo do tempo.
- **Veja o software como um sistema ativo.** Construir ótimos produtos digitais requer descoberta e refinamento contínuos. Em outras palavras, diz Murray: “Você nunca terminou”.

Para todos os produtos digitais, ter equipes multidisciplinares verdadeiras, da concepção ao lançamento, aumenta as chances de enviar um produto bem-sucedido. “Os designers que sabem como enviar e os engenheiros que entendem a intenção do design formam equipes de produtos extremamente potentes”, diz Murray.

DEBORAH ORR

Autora do relatório

Metodologia

Em parceria com a Thoughtworks, a Forbes Insights entrevistou 300 líderes de negócios globais em maio e junho de 2024.

Os entrevistados representaram empresas de bancos de varejo (33%), ciências da vida (33%) e varejo (33%). Os entrevistados de varejo e ciências da vida representaram empresas com pelo menos US\$ 500 milhões em receitas anuais no ano passado, e os entrevistados de bancos de varejo representaram bancos com pelo menos US\$ 5 bilhões em ativos. Entre os entrevistados estavam executivos da diretoria (50%) e vice-presidentes (50%) em desenvolvimento de produtos, TI, estratégia digital, marketing e experiência do cliente.

