

01

Cost of Delay

Transcrição

[00:00] Cost of Delay ou custo do atraso é uma outra técnica que é muito legal para se priorizar, principalmente porque ela é mais numérica. Só um detalhe, eu estou colocando os nomes em inglês porque é assim que vocês vão encontrar mais referências se vocês forem procurar algo na internet, pesquisar. Poucos desses nomes de técnicas são traduzidos, por isso que eu estou mantendo esse padrão.

[00:27] Então, vamos lá. Custo e atraso. Atraso todo mundo consegue entender bem o que é, mas eu queria trabalhar um pouco a definição de custo aqui antes de entrar em maiores detalhes.

[00:38] O custo para nós vai ser um valor saindo ou deixando de entrar, então, quando nós pensamos em Cost of Delay, nós podemos pensar aqui em quatro tipos de curvas mais clássicas, nós temos uma curva padrão, que é quanto mais eu atraso, mais dinheiro eu perco. Então, se eu tenho uma feature, quanto mais tempo eu demoro para entregar, mais dinheiro estou perdendo. Esse é o padrão.

[01:12] Uma curva bem reta, bem linear. Para exemplificar melhor vamos fazer o seguinte, vamos pegar um exemplo aqui: eu tenho um carro de R\$ 30.000 e ele tem um custo de desvalorização de aproximadamente R\$ 1.500 por ano, e eu tenho um custo de oportunidade de R\$ 1.800 por ano.

[01:32] Deixa eu explicar direito. Custo de desvalorização: o carro vai valendo menos com o passar do tempo. Então, eu perco o dinheiro só pelo fato de ter o carro na minha garagem. Custo de oportunidade: meus R\$ 30.000 estão investidos naquele carro que está parado na minha garagem.

[01:51] Se eu vendesse ele, poderia investir isso em algum tipo de investimento que ia me render algo em torno de R\$ 1.800 por ano, então, eu perco R\$ 1.500 de desvalorização durante um ano e R\$ 1.800 porque eu deixei de investir. Então, o custo de desvalorização é essa curva standart, curva padrão. Ela é bem linear. Cada ano que eu não vendo meu carro eu perco um pouquinho mais. O meu Cost of Delay de não vender o carro vai mais ou menos escalando de uma forma linear.

[02:29] Nós temos um outro tipo de curva, que é urgente, que ela tem um determinado custo, mas se eu passar ali dando bobeira, ela exponencialmente cresce de uma forma muito rápida.

[02:45] Então, no exemplo do carro, seria a troca da correia dentada, que é uma peça fundamental e quando ela rompe se ela não é trocada, em muitos casos, nós perdemos o motor e temos um prejuízo de mais da metade do valor do carro. Ela é urgente. Por enquanto eu não tenho prejuízo, mas se eu não tomar conta, o custo de atrasar essa troca ele dispara.

[03:10] Uma outra curva que nós temos é a curva de data fixa, então, se eu não vender meu carro até o final do ano eu vou ter que pagar IPVA, DPVAT. Esse custo de atraso tem uma data fixa. Por enquanto é zero, ou quase, mas a partir de uma determinada data ele dá um salto. Então, eu tenho esse salto que seria o IPVA. E é o custo de data fixa.

[03:43] E temos um outro custo, que é o custo intangível. Aquele custo que existe, mas ele não é tão relevante e não é tão previsível. Então, vou botar aqui "eu sou um motorista bem seguro e eu dirijo bem, dentro das regras". Para mim, um custo intangível seria multas. Não é normal eu tomar multa, não é uma coisa que eu me preocupe e que eu enxergo como um custo real. Pode acontecer, pode gerar um custo, claro, mas atrasar o carro um pouco mais eu não enxergo que eu vá ter prejuízo de multa. Posso dar bobeira, mas é intangível. Talvez aconteça, talvez não. E se acontecer não é assim tão grave.

[04:32] Vou dar um exemplo mais prático agora, com números, para ficar mais fácil de entender e trazer para o mundo digital também, já que estamos falando de produtos digitais. Vamos imaginar aqui que nós temos quatro coisas para se fazer, 4 tarefas, 4 funcionalidades para se implementar no nosso produto. Uma é adequar a GDPR, nessa regulamentação Geral de Proteção de Dados. Nossa produto é internacional, então, nós temos que adequar.

[04:49] O outro é um aplicativo móvel. E temos uma integração com RP e também um sistema de notificações. Cada uma dessas funcionalidades tem um valor atrelado e um tempo que nós acreditamos que conseguimos entregar essa funcionalidade. Eu tenho aqui um Cost of Delay que é esse valor que está atrelada a ela e o quanto eu estou perdendo de dinheiro em função dessa funcionalidade não estar implementada.

[05:34] Vamos pensar no quanto eu estou perdendo por semana e a duração da implementação.

[05:41] Então, no total nós temos 14.500 de Cost of Delay somando todas e uma duração de dez semanas. Se fizemos uma primeira priorização bem boba, vamos fazer a mais simples de todas, que é fazer tudo em paralelo. Nós vamos acabar entregando, temos 10 semanas e vão falar que não vamos entregar nada. É um projeto Waterfall que nós vamos fazer, mas vamos segurar aqui e depois entregar tudo junto.

[06:10] Nós temos dez semanas e, a cada semana, o Cost of Delay é de 14.500 porque nós não entregamos nada. Então, isso daria 145.000 no final do projeto, de custo de atraso que nós tivemos.

[06:22] Não vamos fazer tudo em paralelo. Vamos tentar algum tipo de priorização aqui primeiro. E que tal se nos autorizarmos da seguinte forma: nós pegamos o que for menor e fazemos primeiro, e vamos entregando tudo mais rápido.

[06:38] Primeiro nós entregamos de uma semana, depois nós trabalhamos na de dois, na de três, e depois na de quatro semanas. E como é que ficaria nosso Cost of Delay? Na primeira semana seria 14.500 que não entregamos nada, só que na segunda e terceira semana nós já entregamos as notificações que valem R\$ 2.000. O Cost of Delay durante duas semanas vai ser de 12.500. Que será os 14, que é tudo, menos os dois que nós entregamos.

[07:10] No final da terceira semana, nós vamos entregar a GDPR que vale 1.500, então, nosso Cost of Delay passa a ser de 11.000 durante três semanas, que são as semanas que nós vamos estar trabalhando na integração do RP. O nosso Cost of Delay cai para seis, que é onze que tínhamos das funcionalidades menos os cinco da Integração da RP.

[07:34] Até que finalmente na décima semana ele cai para zero. Então, fazendo uma conta aqui, esse Cost of Delay deu 96.500, porque em uma semana deu 14.500, depois duas semanas com custo de atraso de R\$ 12.500, depois mais 3 de 11.000, depois mais 4 de 6.000.

[07:57] Então, é o tempo vezes o tanto que falta entregar, a soma das funcionalidades não entregues. Como nós fizemos tudo em paralelo, deu 14.000 de custo. Agora, deu 96.000 de custos. Já melhorou.

[08:13] Vamos tentar uma outra abordagem aqui. E se ao invés de entregar o que é menor primeiro, nós fizermos uma priorização por valor? Nós entregamos dentro dessa tabela o que tem mais valor primeiro.

[08:27] Vamos trabalhar primeiro no aplicativo móvel, que tem mais valor. Depois nós vamos para integração RP de 5.000, depois vamos para notificações e depois, por último aqui, a GDPR, 1.500, que é a que vale menos. Vamos ver quanto vai dar essa brincadeira.

[08:43] Fazendo a mesma conta, nós temos 14.500 durante 4 semanas dessa vez, porque são as quatro semanas em que estamos desenvolvendo o aplicativo. Então, durante as 4 semanas nós não entregamos nada, ficamos mais tempo com esse custo mais alto. Em compensação quando nós entregamos, já abate seis mil de uma vez e já cai para 8.500.

[09:07] Nós ficamos três semanas trabalhando na integração da RP e cai para 3.500. Então, a próxima coisa que nós vamos fazer será o quê? Notificações, que é 2.000 em duas semanas. Já faz dois mil e entrega. E nas últimas duas semanas, nós ficamos com atraso de 1.500, que é só o que está faltando entregar: GDPR. Se somarmos tudo aqui nesse número X, o número de semanas que ficamos com cada custo deu 90.000. Melhorou. Nós já temos um custo aqui que é melhor do que aqueles 96.500 da priorização por tamanho.

[09:49] O paralelo não foi tão bom, foi o pior de todos. Por tamanho melhorou um pouco, por valor melhorou um pouco mais. Esse de tamanho X valor é coincidência, pois pode acontecer tudo. Nenhum dos dois aqui vai ser sempre um melhor que o outro, não. Nós podemos usar um outro critério que é o chamado CD3, Cost of Delay divided by duration, custo do atraso dividido pela duração. Como tem 3 D's, DDD, ficou CD3.

[10:28] Então, vamos calcular esse CD3? Para cada item nosso aqui. O primeiro, duas semanas e 1.500. 1500 dividido por 2 dá 750. E nós vamos fazer a mesma coisa para cada um. O terceiro deu uma dízima periódica, nós arredondamos para 1.667.

[10:50] Esse é o custo que cada uma dessas funcionalidades tem por semana. O último de notificações é bem fácil, pois como foi uma semana só foi 2.000. A cada semana nós temos esse custo vindo de cada uma dessas funcionalidades. Agora, repare, se priorizarmos por ele, a coisa vai ficar melhor, então, o que que vamos fazer primeiro?

[11:14] Primeiro o que tem o maior CD3, porque nós queremos tentar minimizar o nosso Cost of Delay em todas as semanas. Vamos ver como é que fica isso aqui: na primeira semana íamos trabalhar nas notificações e ia ser uma semana de 14.500. Eu vou passar rapidinho os números aqui. A conta acho que já ficou clara nos últimos dois exemplos.

[11:40] Nessa brincadeira nós conseguimos um Cost of Delay de 85.000, que é bem melhor do que tudo que nós já tínhamos feito. Essa coisa do Cost of Delay é interessante porque bate muito com a ideia de ROI (Return of Investment), que é o custo X benefício.

[12:01] Ou seja, nós vamos pegar aqui qual é o custo da atraso e dividir pelo investimento de tempo, que seriam as semanas aqui que colocamos de estimativa.

[12:14] Então, nós conseguimos trabalhar as duas coisas e fica de uma forma bem completa para avaliar as coisas, bem numérica. É claro que vai depender das estimativas de custo que temos e também das semanas. Com umas estimativas acertadas nós conseguimos chegar em um CD3 mais coeso e mais próximo da realidade, e em um Cost of Delay mais acertadinho.

[12:39] Para pegar alguns exemplos aqui, imagina que nós estamos escrevendo lá o livro e nós vamos soltar capítulo por capítulo. Dependendo do capítulo do livro, nós podemos encaixar em alguma das curvas, as quatro curvas que eu coloquei.

[12:54] Para esse exemplo que eu dei, todas as quatro funcionalidades foram consideradas como standard. Vocês podem ter visto que o custo dela por semana ficou linear.

[13:07] Se colocarmos outras funcionalidades que tem um custo, de repente, de data fixa que é menor no começo, ele sobe muito essa priorização e começa a ficar um pouco mais complicada. Dá para fazer, mas o quebra-cabeça vai ficando mais complexo de se montar.

[13:28] Uma coisa que é legal falar aqui também é que quando nós batemos o olho nesses números aqui de cima parece que a diferença é pequena, porque de 96.500 foi para 90.000, e depois para 85.000, mas essa pode ser a diferença do seu produto funcionar ou não. O investimento acabar, a empresa quebrar ou prosperar... Então, são essas pequenas decisões que nós ajudam a chegar em um produto digital de mais sucesso ou de um sucesso mais rápido, que chega mais cedo.

