

Como fazer as ideias e planos do agrodistribuidor acontecer – conceitos básicos de gestão por projetos (parte II)

Fernando De Cesare Kolya*

No artigo anterior tratamos de conceituar a gestão de projetos e explicar sua importância para a concretização de ideias e planos que o agrodistribuidor possui. Explicamos que existe uma relação muito íntima entre o escopo de um projeto, os recursos e o tempo disponível. Compreender esta relação é importante para o bom planejamento do projeto. Aproveitamos para trazer uma quarta variável que não havia sido comentada na parte I, a comunicação, que será explicada ao longo do artigo. Vamos para a prática da gestão de projetos na qual abordaremos as quatro fases de um projeto, que são: concepção; planejamento; execução, controle e acompanhamento; e fechamento.

A fase de concepção do projeto é o momento de garantir que todos os envolvidos estão cientes dos objetivos do projeto, e que estejam comprometidos com ele. Neste momento a comunicação é essencial, é o momento de definir o destino do projeto e avaliar quais as expectativas e os riscos relacionados. Se a concepção do projeto for precária, pode ser que no final, o resultado não atenda às expectativas de todos.

Tomemos como o exemplo um projeto de desenvolvimento de um programa de relacionamento com produtores rurais. Assim, a diretoria do agrodistribuidor deixa a cargo de seu gerente comercial, o projeto de desenvolvimento de um novo programa de relacionamento com clientes com o objetivo de alcançar melhores resultados em vendas e retenção de clientes.

Encarregado do projeto, o gerente comercial mobiliza funcionários e tempo próprio para desenvolver um plano de relacionamento com o intuito de vender mais e reter mais clientes.

Após finalizar o projeto, e apresenta-lo para a diretoria, o projeto é rejeitado e ambas as partes ficam frustradas: a diretoria por não ter um bom projeto em mãos para ser implantado e o gerente comercial por ter dedicado tanto tempo e esforço em vão.

A diretoria queria com este projeto otimizar os recursos que eram destinados a ações de relacionamento de forma a elevar as vendas com os bons clientes, fidelizar aqueles com grande potencial de compra, além de reduzir as despesas gerais com ações de relacionamento. A diretoria percebeu que muito recurso era gasto com uma parcela de clientes que não gerava valor para a empresa e a intenção era concentrar os recursos no grupo de alto valor e potencial para o agrodistribuidor.

Nos perguntamos então, o que deu errado?

A provável explicação é que a comunicação entre as partes falhou!

O gerente comercial apresentou uma proposta muito boa de plano de relacionamento com clientes, mas que continuava destinando parte dos recursos para a parcela de clientes de baixo valor. Além do mais, o novo plano previa manter o patamar de despesas atuais.

Neste exemplo, a falta de comunicação entre as partes para entender quais as expectativas do projeto, levou ao fracasso do mesmo. Por sorte, percebeu-se que a proposta não atendia às

expectativas da diretoria antes mesmo do projeto ser implantado. O pior cenário, é quando se percebe que o projeto não atende às expectativas iniciais após já ter sido colocado em prática. A frustração é ainda maior!

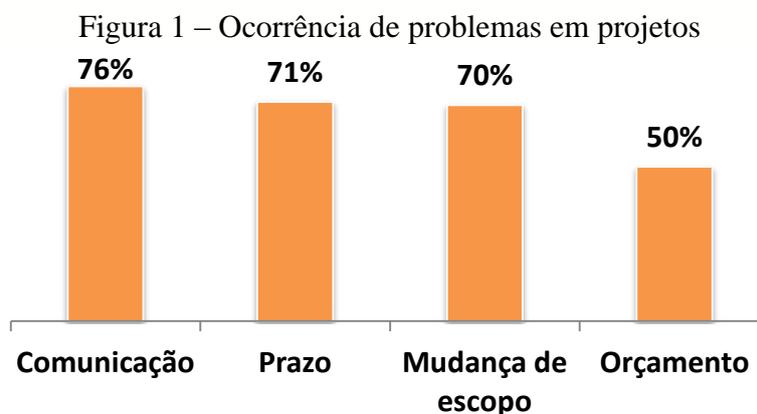
Então, na fase de concepção, temos que ficar atentos se as expectativas sobre o que deve ser o projeto estão alinhadas.

Projeto concebido é hora de planejar!

A fim de ilustrar a importância da fase de planejamento, apresentamos a seguir dados do *Project Management Institute* de 2009.

- 31% dos projetos são cancelados antes do término
- Em média os projetos ultrapassam em 189% os custos originais
- Em média os projetos ultrapassam em 222% do prazo estimado para conclusão

Entre as empresas pesquisadas, os problemas que elas enfrentam na condução de projetos são apresentados a seguir na Figura 1. Problemas de comunicação, prazo e mudança de escopo são citados por 70% ou mais entre as empresas pesquisadas. Enquanto que 50% delas afirmam se deparar com problemas de adequação ao orçamento original.



Fonte: Project Management Institute

Os problemas enfrentados pelas empresas podem ser atribuídos principalmente a falhas de planejamento. Neste sentido é preferível pecar pelo excesso de planejamento à falta dele. Imagine você, agrodistribuidor, planejar um projeto e no meio do caminho perceber que ultrapassou em mais de 180% do orçamento original!

O planejamento consiste em organizar todas as atividades que serão necessárias ao longo do projeto e mobilizar **TODOS** os recursos necessários. Por recursos estamos nos referindo não somente a recursos financeiros, mas também humano e físico. Algumas ferramentas podem e devem ser utilizadas para auxiliar na fase de planejamento. Além do cronograma, bastante difundido, podemos nos valer da árvore de produtos finais para entender todas as etapas intermediárias que serão necessárias para alcançarmos o produto final do projeto. Em seguida, a análise de recursos disponíveis deve ser realizada a fim de identificar as necessidades de orçamento, capital humano e

físico. Por último, mas não menos importante, a definição dos indicadores que serão utilizados para acompanhar o andamento do projeto é extremamente importante.

Vamos utilizar o exemplo anterior da implantação de um programa de relacionamento no agrodistribuidor.

O primeiro passo do planejamento é partir do produto final (que neste caso é o plano de relacionamento implantado e funcionando) e desenhar a árvore de produtos, isto é, identificar todas as etapas intermediárias necessárias para que o produto final possa ser alcançado.

Para a construção da árvore de produtos, nos perguntamos sempre, o que deve ser feito imediatamente antes para que o objetivo seja alcançado. Assim, a Figura 2 exemplifica uma árvore de decisões. A ação imediatamente antes de termos o plano de relacionamento implantado e operando é “informar produtores sobre a novidade”. Para que isso seja possível, imediatamente antes a equipe comercial e de suporte do agrodistribuidor deverá ser treinada para atuar conforme o novo plano. Assim, sucessivamente, até que todas as atividades necessárias para que o projeto seja finalizado sejam mapeadas e colocadas na sequência em que devem ocorrer.

Figura 2 – Árvore de produtos



A fase de execução é a concretização do que foi concebido e planejado. Para isso é muito importante que se faça o “controle das mudanças” a fim de manter o rumo original do projeto. Muitas vezes os “Já quês” aparecem e é preciso controlá-los. Por “Já quês” nos referimos à seguinte situação: “Já que estamos fazendo isso, vamos fazer aquilo também”. Mudanças no escopo do projeto podem até acontecer, mas somente após uma reflexão crítica do motivo de se alterar o escopo original, e não somente pelo fato de um “Já que”.

No exemplo do plano de relacionamento, eventualmente percebemos que o atual sistema de informações não suporta todas as exigências para o novo plano de relacionamento e que “já que” estamos implantando o plano novo, devemos mudar o sistema para se adequar ao novo plano.

Neste caso, o “já que” pode ser muito perigoso, pois irá atrasar todo o cronograma do projeto e irá impactar em custos adicionais evidentemente.

Então, deve-se avaliar se não seria melhor adequar o plano de relacionamento à disponibilidade do sistema e não o contrário.

Além disso, na execução, surgem muitos problemas. O acompanhamento é essencial para identificar o surgimento de um problema e endereçar uma solução rapidamente. Devemos também acompanhar o status do projeto. Cada atividade do projeto deve ter uma data para ser finalizada, como previsto no planejamento. O acompanhamento do status é importante para checar se o projeto está caminhando em ritmo adequado e se precisa de ajustes.

No exemplo utilizado, devemos estabelecer as datas limites para que cada uma das atividades seja cumprida, por exemplo, até julho de 2013 o novo banco de dados tem que estar carregado no novo sistema, e daí por diante. O não atingimento dos prazos indica que o projeto está com problemas de execução. Os problemas devem ser prontamente diagnosticados e uma ação deve ser disparada para corrigir.

Assim, deve-se avaliar se o plano de relacionamento foi bem implantado, se toda a equipe internalizou a nova maneira de interagir com os clientes, se os clientes que serão afetados estão cientes das mudanças e assim por diante.

Por último, a fase de encerramento. É o momento de avaliar se os objetivos esperados foram alcançados, formalizar a conclusão do projeto, refletir sobre as lições aprendidas e então, comemorar!

*O autor é consultor da Uni.Business Estratégia e atua em projetos em agronegócios e distribuição de suprimentos agropecuários. Para informações visite: www.unibusiness.org



Fernando De Cesare Kolya é Mestrando em Administração na FEA-USP e é Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP-(E-mail: fernando.kolya@unibusiness.org).