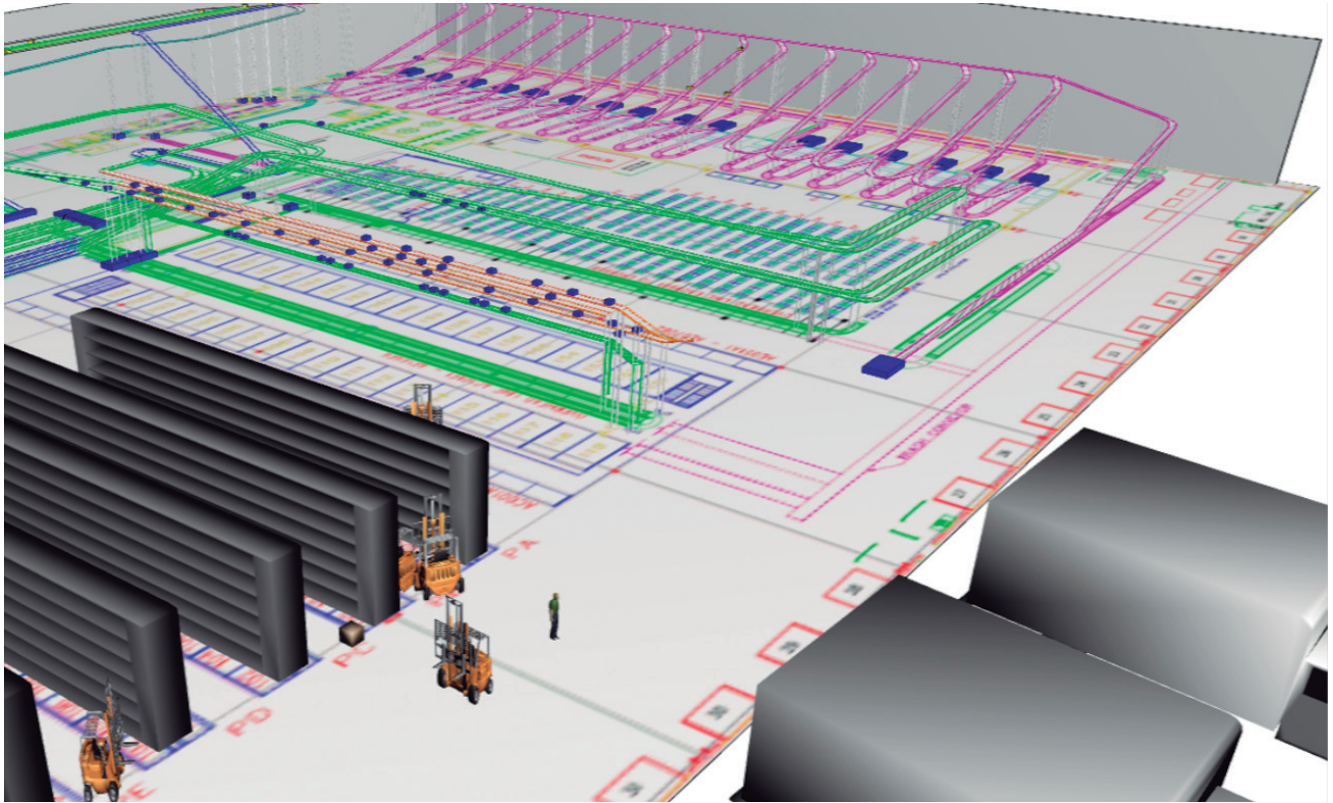




Como evitar que projetos fracassem

Planejamento, capacitação e organização são necessários para a realização de projetos bem sucedidos

Evitar que projetos logísticos fracassem é essencial a todos os gerentes de projetos e equipes de execução. E são vários os aspectos que podem levar um projeto ao fracasso:

1. Gerentes de projetos inexperientes e/ou mal treinados;
2. Falta de capacitação técnica da equipe, em função do escopo a ser atendido;
3. Incapacidade em definir e gerenciar expectativas dos envolvidos (colaboradores e clientes);
4. Falta de liderança e poder de decisão do responsável pelo projeto;
5. Falta de envolvimento dos stakeholders da equipe de projeto e do cliente final;
6. Designação de stakeholders inadequados para a condução do projeto;
7. Falta de apoio gerencial à equipe;
8. Desalinhamento entre a equipe do projeto (isolamento da equipe interna em relação ao time externo);
9. Falha nos métodos de comunicação, gestão e documentação do projeto (reportes de evolução, cronogramas, acompanhamento, plano de comunicação);
10. Inadequação do escopo do projeto em relação a recursos, prazos e custos na sua execução (falha de planejamento);
11. Baixa acuracidade na estimativa de recursos necessários ao projeto;
12. Falhas na coleta de informações e definição de premissas;
13. Falta de entendimento da cultura da empresa (objetivos, missão e crenças da organização);

14. Problemas no mapeamento dos riscos para execução e implementação do projeto;
15. Falha de metodologia e falta de ferramentas adequadas para execução do projeto;
16. Ausência da infraestrutura necessária para o desenvolvimento do projeto;
17. Falta de flexibilidade do gerente para ajustar e adequar o rumo do projeto, quando necessário;
18. Planejamento de implementação frágil, falta de definição clara de métodos de transição, etapas, etc.
19. Decisões por convicção pessoal dos participantes sem um embasamento técnico adequado.

Evidentemente, outros itens não citados também podem contribuir para que um projeto não atinja os resultados esperados, e devem ser identificados previamente.

Como identificar se o projeto foi bem sucedido?

Já para identificar se um projeto teve ou não sucesso, os pontos principais a serem analisados são:

1. Atendimento do prazo e dentro do orçamento previsto no projeto;
2. Atendimento de requisitos (escopo, produtos);
3. Resultados operacionais positivos decorrentes da implementação;
4. Convencimento dos executivos do sucesso do projeto.

Analisar estes itens nem sempre é fácil. Podemos perceber, numa primeira análise, que nem todos os itens acima são quantitativos e exatos. Apenas os itens 1 e 3 são quantitativos e mensuráveis por indicadores e exatos. Já os itens 2 e 4 são qualitativos, subjetivos e dependem de interpretação, o que é sempre questionável e polêmico.

O atendimento aos requisitos de escopo e produtos pode gerar discussões, que muitas vezes acabam inconclusivas. Por mais que a proposta técnica procure ser clara, sempre haverá espaço para interpretações e contestações. O gerente de projetos tem de conviver com esta situação, e saber contorná-la, o que exige grande capacidade de relacionamento interpessoal.

Por último, e principal, é o convencimento dos executivos da empresa de que o projeto teve sucesso. Muitas vezes, mesmo estando satisfatoriamente atendidos os itens descritos acima, por questões de interpretação pessoal e convicções, os executivos podem “achar” que o projeto não teve o sucesso esperado. Temos que entender e nos conformar que esta é uma realidade, sobre a qual temos limitada ação. Mais uma vez, o relacionamento interpes-

soal, simpatia/empatia e outras características qualitativas do gerente de projetos e da equipe são determinantes para definir um quadro final favorável.

Problemas com projetos

Frank Winters, especialista americano em projetos, afirmou que “uma operação pode ser bem sucedida, mas o paciente morrer mesmo assim”. A sobrevivência do paciente depende da operação, mas não somente dela. No caso dos projetos, vale a mesma frase. Um excelente projeto é fundamental, mas não é garantia que a implementação atinja os resultados esperados, uma vez que existirá a dependência de fatores externos, entre eles envolvimento dos líderes, apoio da alta cúpula da empresa, prioridade que a empresa dará ao projeto, liberação dos investimentos dos recursos necessários, etc.

A seguir confira alguns exemplos citados na revista Supply Chain Digest de grandes fracassos de projetos logísticos que levaram a consequências graves:

1. **FoxMeyer (anos 90):** o gerenciamento de pedidos e sistemas de automação do novo armazém da atacadista de medicamentos americana acabaram reduzindo a capacidade de atendimento devido a concepção do projeto, e não atingiram as economias esperadas, levando a empresa a ser vendida;
2. **GM (anos 90):** a montadora realizou investimentos de US\$ 40 bilhões em robôs que tiveram muitos problemas para funcionamento, enquanto a Toyota concentrou-se na implementação da filosofia em “lean” sem investimentos e com resultados superiores;
3. **Boeing (2007):** uma reformulação da cadeia de suprimentos para os componentes das aeronaves 787 causou grandes problemas com as entregas, atrasando o lançamento em dois anos e gerando custos de US\$ 2 bilhões adicionais;

É necessário prover a equipe das ferramentas necessárias (TI, sistemas, softwares, etc.) e infraestrutura adequada para que o projeto possa ser desenvolvido com sucesso

4. **Aeroporto de Denver (anos 90):** o novo aeroporto abriu no final de 1995, apresentando grave falha no sistema de despacho de bagagens, que foi sucateado posteriormente;
5. **Hershey (anos 90):** problemas na implantação de um novo sistema de gerenciamento de pedidos e de distribuição geram perda de receita de US\$ 150 milhões.

Com exceção da primeira empresa, todas as demais ainda operam, se recuperando posteriormente dos problemas, mas deixando a lição de que um projeto deve ser minuciosamente planejado e controlado, devendo-se mapear com grande detalhe todos os riscos envolvidos em sua implementação.

Ações para evitar fracassos nos projetos

Algumas ações preliminares podem ser adotadas para minimizar os riscos de fracasso de um projeto logístico:

1. **Definição do escopo do projeto e suas premissas:** é necessário certificar-se de que todos os envolvidos estejam adequadamente alinhados em relação ao escopo, forma de execução e produtos que serão obtidos.
2. **Definição dos stakeholders:** a equipe de projeto deve ser composta de profissionais capacitados ao atendimento do escopo, enquanto responsáveis e participantes do trabalho da parte do cliente devem estar bem definidos quanto à capacitação e poder de decisão durante o projeto.
3. **Plano de gestão e comunicação:** definir claramente como o projeto será gerenciado, quais os documentos que serão utilizados (rela-

tórios de progressos, cronogramas, etc.), qual o período de divulgação, o que será comunicado.

4. **Infraestrutura e ferramentas:** prover a equipe das ferramentas necessárias (TI, sistemas, softwares, etc.) e infraestrutura adequada (local, recursos, etc.) para que o projeto possa ser desenvolvido adequadamente.
5. **Apoio e comprometimento:** os contratantes devem priorizar as atividades e prover o apoio necessário para a equipe do projeto, para que sejam adequadamente cumpridos escopo e cronograma.
6. **Envolvimento da direção da empresa:** clientes finais, geralmente a alta direção da empresa, devem estar cientes e concordarem previamente com o escopo, objetivos e premissas citados no item 1.
7. **Mapeamento dos riscos:** todos os riscos do projeto devem estar bem mapeados, visando minimizar eventuais problemas na implementação.
8. **Fórum de decisões:** as decisões devem ser tomadas em conjunto, evitando-se encaminhamento de ações baseadas unicamente em feeling ou opiniões pessoais. As motivações devem estar claras e aceitas pela equipe.

Cuidando dos oito itens acima, o risco de ocorrer um fracasso no projeto certamente será minimizado. []



Wagner Salzano é gerente de projetos da IMAM Consultoria