

Este documento apresenta um case que evidencia, claramente, a diferença dos resultados obtidos nas duas fases de um mesmo projeto. A primeira fase pode ser resumida como um verdadeiro caos: dinheiro e tempo perdidos, expectativas não atendidas, stress da equipe e dos envolvidos. A segunda, já em fase de implementação, está sendo entregue conforme o escopo, prazos e custos planejados e com a qualidade esperada pelo cliente.

O que fez a diferença? A gestão do projeto!

Foi durante um *happy hour* promovido pelo cliente no fim de 2005. Perguntei ao executivo da área administrativo-financeira se ele estava tendo oportunidade de acompanhar a implantação da segunda fase do Projeto de Contratos de Vendas. Sua resposta foi a de que, como a comunicação do projeto indicava tranquilidade, não estava se envolvendo diretamente, deixando por conta do gestor esse acompanhamento.

Minha satisfação foi imediata. Por ser o diretor da principal área afetada pelo projeto, considerei seu comentário como um forte sinal de que, dessa vez, as coisas estavam bem diferentes do que havia sido na primeira fase e que estávamos no caminho certo para o sucesso daquele empreendimento.

Contexto Geral

Estamos falando de uma situação vivida na Datasul S.A, maior empresa nacional de desenvolvimento de *software*. Com uma base de mais de 2 mil clientes e 80 mil módulos implantados, a empresa percebeu que o sistema que vinha usando até então para o controle dos seus contratos de vendas não mais comportava o crescimento experimentado pela empresa nos últimos anos.

Aproveitando que a Datasul Logística, uma de suas Franquias de Desenvolvimento, iria desenvolver o módulo Contrato de Vendas para atender algumas exigências do mercado, a Datasul S.A. solicitou um orçamento das horas e do investimento requeridos para que este novo produto também atendesse suas necessidades.

Nesse cenário, as principais expectativas do patrocinador eram:

- **Produto Padrão**
Utilização de um produto padrão, cuja evolução seria garantida pela política de ciclo de vida do produto existente na Datasul.
- **Melhorias**
Possibilidade de implementar funcionalidades/melhorias já diagnosticadas pela área usuária.
- **Sistema Parametrizável**
Utilização de um sistema parametrizável, que permitiria que novas características do negócio fossem facilmente absorvidas.
- **Evolução do Produto**
Evolução tecnológica do produto, visto que o sistema anterior não possuía interface gráfica.

Características do Ambiente e da Fase I do Projeto

A proposta comercial foi firmada entre a franqueadora (Datasul S.A.) e a franqueada (Datasul Logística) no início de outubro de 2002. Os compromissos (escopo, prazo e custos envolvidos) do que seria a primeira fase desse serviço foram estabelecidos e aprovados pela Área Comercial da Franquia de Desenvolvimento, dando início ao Projeto de Contratos de Vendas.

Apesar do esforço estimado, a previsão era de que em 3 meses o produto já tivesse sido entregue e implantado. Isso porque estaria sendo reaproveitada boa parte do que já vinha sendo desenvolvido para o mercado. A estratégia seguida foi a de utilizar a mesma equipe para ambos os desenvolvimentos, pois se acreditava que, dessa forma, os resultados seriam maximizados.

Em março de 2003, o assunto veio à tona: em função do atraso, a diretoria da Datasul S.A. procurou a diretoria da Datasul Logística, exigindo providências imediatas para que a situação se revertesse.

Só neste momento, fui designada gerente deste projeto!

Em março de 2003, o assunto veio à tona: em função do atraso, a diretoria da Datasul S.A. procurou a diretoria da Datasul Logística, exigindo providências imediatas para que a situação se revertesse. A partir de então, fui designada gerente do projeto!

2

Entre uma atividade e outra (eu continuava responsável por todas as funções anteriores), procurei entender o contexto e a real condição do empreendimento. A documentação era praticamente inexistente: com exceção do escopo e acordos descritos em poucas linhas, na proposta comercial não havia nenhum registro formal para a abertura do projeto (*Project Charter*) com o reconhecimento do patrocinador, premissas, restrições, riscos e estimativas iniciais do mesmo. Além da especificação técnica das funcionalidades, não foi possível localizar atas ou documentos que registrassem mudanças e/ou decisões tomadas até então. Mediante esse panorama, bastante nebuloso, conversei com os principais envolvidos. Para a minha surpresa, havia um consenso entre as equipes de que o projeto estava “quase” pronto!

***Acreditar nesta percepção acabou sendo um grande erro,
que atrasou o verdadeiro diagnóstico:***

o escopo ainda não estava nem fechado!

De acordo com eles, faltava testar umas poucas funções e rotinas e, logo, o sistema seria liberado para os usuários finais.

Acreditar nessa percepção acabou constituindo um grave erro, que atrasou o verdadeiro diagnóstico: o escopo ainda não estava nem fechado!

De forma emergencial, montei um breve histórico das mudanças ocorridas no percurso do projeto e levantei todas as pendências ainda existentes. A idéia era, a partir do replanejamento, negociar novas datas e custos com a Datasul S.A. Até aquele momento, a Datasul Logística já havia investido muito mais horas do que o previsto inicialmente. E ainda havia muito por fazer!

Pelo nível de descontentamento e de stress existentes no cliente, não houve muito espaço para negociação. Novos prazos foram estabelecidos, mas muito pouco pôde ser revisto em termos de valores. A Datasul Logística teve de assumir boa parte do prejuízo como ônus por sua “má” venda e controle do projeto.

Como se deu a Gestão Parcial da Fase I do Projeto

O projeto estava com quase meio ano de atraso quando foi definido um novo baseline. Eu estava bastante confiante de que, finalmente, haveria condições para se fazer uma boa gestão do mesmo. E era importante que essa premissa se confirmasse, uma vez que, como eu ainda continuava com as atribuições anteriores, a minha dedicação teria de ser relativamente pequena.

Infelizmente, isso não se cumpriu: as adversidades, conflitos, desgastes e descontroles do início do projeto produziram efeitos colaterais muito graves, principalmente para as pessoas envolvidas.

A cada solicitação de mudança, quando da minha tentativa de registrá-la e submetê-la à aprovação, ouvia-se: *"Eu não concordo porque na reunião feita na data tal (há 3 ou 4 meses), já havíamos solicitado isto..."*; *"Não vou pagar por uma coisa que eu já havia pedido em tal reunião..."*; *"Mas isto já está no e-mail que mandei para o analista em tal dia..."*. Como eu não conseguia localizar o registro de nenhuma dessas ações, ficava completamente *"vendida"*. Era a palavra de um contra o outro. Via de regra, a Datasul Logística pedia para que essas solicitações fossem incorporadas ao projeto, a fim de evitar desgastes maiores.

Em decorrência, novos problemas acabaram surgindo. Já que não havia espaço para replanejamentos e, a princípio, não havia mais recursos disponíveis, como atender os prazos? Em diversos momentos, precisei acionar o Comitê Executivo do Projeto, que contava com a participação da diretoria, para a tomada de algumas decisões mais críticas.

3

Pela importância do novo sistema, produto desse trabalho, reuniões periódicas de acompanhamento passaram a ser feitas com executivos de ambas as empresas. Até mesmo o CEO da Datasul S.A. entendeu que o seu envolvimento era necessário.

Foram muitas horas extras, fins de semana trabalhados, férias canceladas... Não foi um caminho fácil de percorrer. Só foi possível pelo esforço e comprometimento das equipes (de usuários e desenvolvedores). Mas, finalmente, em março de 2004 (exatamente um ano depois), o novo Módulo de Contratos de Vendas entrou em produção.

Como parte do encerramento dessa etapa do projeto, duas grandes atividades foram executadas:

■ Levantamento dos Números do Projeto

Com o objetivo de comparar o planejado e o realizado de custo, esforço e prazos. Esses dados confirmaram uma situação de perde-perde muito além do que qualquer expectativa;

■ Lições Aprendidas

Com foco nos itens que contribuíram para as falhas do projeto com o objetivo de promover melhorias nos processos e evitar/prevenir sua reincidência no futuro até porque, a segunda fase do projeto estava por vir.

E a Fase II do Projeto?

Pessoalmente, eu tinha uma preocupação muito forte: de que a história narrada até aqui tivesse comprometido a avaliação da minha competência profissional. Felizmente, o espaço que eu havia conquistado em todos os anos trabalhados no Network da Datasul ficou preservado. Os principais envolvidos reconheceram que foi feito tudo o que era possível e que só mesmo um milagre poderia ter salvado o projeto!

O "trauma" provocado pela fase anterior do empreendimento acabou gerando uma mudança fundamental nessa etapa do projeto: todos foram unânimes em exigir que um gerente de projetos fosse nomeado e alocado no momento "zero" dessa fase e solicitaram que eu fosse essa pessoa. Por já estar totalmente envolvida com novas atribuições, não foi possível atender o pedido. Face a essa restrição, recomendei fortemente que fosse contratado um profissional da Euax, empresa especializada em gerenciamento de projetos, para assumir o desafio. Como havia uma preocupação muito grande, de todas as partes envolvidas, de que a história não se repetisse, me comprometi a repassar todo o conhecimento adquirido e acompanhar (pelo menos no início) o novo gerente, uma vez que eu conhecia bem o ambiente, os riscos e expectativas dos envolvidos.

Situações adversas também ocorreram nessa fase, mas o resultado dessas interferências foi bem diferente. O gerente do projeto soube conduzir e aplicar, com muita propriedade, as nove áreas de conhecimento previstas no PMBOK (*vide referência bibliográfica*), dando uma atenção especial ao controle de escopo, prazos e custo, pontos mais vulneráveis na primeira fase. A subcontratação também foi uma questão bem explorada: atividades mais operacionais do desenvolvimento foram terceirizadas. Essa ação veio a transferir alguns dos riscos para as empresas contratadas.

Hoje, o produto desse projeto está entrando em operação conforme as expectativas do cliente. Não houve qualquer necessidade de escalação ou interferência do patrocinador e/ou diretorias envolvidas. O nível de problemas, deficiências técnicas e retrabalho também foi muito baixo, confirmando a qualidade do produto entregue. Enfim, motivos não faltam para comemorar!

Comparando Alguns Números

É possível demonstrar, por meio de alguns números, os resultados obtidos nas duas fases do projeto, como mostra a tabela ao lado.

	Fase I	Fase II
Esforço	+230%	+6%
Prazo	+260%	+20%
Custo	+148%	Zero
Qtde. Não Conformidades	498	58

Figura 1: Diferenças entre o Planejado e o Realizado
Fonte: Elaborada por Perez (2006).

Lições Aprendidas

O ambiente existente nas duas fases do projeto era muito semelhante: praticamente a mesma equipe de desenvolvimento, o mesmo patrocinador, os mesmos usuários, fornecedores e tecnologia. Por si só, este artigo relaciona vários dos problemas decorrentes das decisões e condução do projeto.

Nas **Lições Aprendidas** da Fase I foi identificado um grande número de itens a avaliar/melhorar em futuros empreendimentos boa parte, inclusive, implementados na segunda fase.

Podemos citar algumas delas:

- **A venda de um projeto**
Não pode ser feita, exclusivamente, por pessoas limitadas a uma visão comercial. Precisa contar com o envolvimento dos especialistas técnicos e de negócio e, na medida do possível, de um gerente de projetos.
- **Documentação de Solicitações**
A formalidade é um ponto-chave para o sucesso de qualquer empreendimento. É necessário registrar todas as solicitações e decisões tomadas durante seu desenvolvimento.
- **Controle de Mudanças**
É importante controlar as mudanças e avaliar/aprovar seus respectivos impactos. Atenção especial deve ser dada para mudanças de escopo.
- **Alinhamento Estratégico**
É necessário ter sempre em mente qual a contribuição do projeto para o valor da organização: o quanto o projeto está alinhado ao Planejamento Estratégico.
- **Gerente do Projeto focado**
O Gerente do Projeto deve ter foco em todos os processos (não apenas em uma de suas atividades).
- **Estabelecer Metas e Resultados**
É importante definir, claramente, onde se quer chegar através do estabelecimento de metas e resultados.
- **Nomear Envolvidos no projeto**
Estabelecido o Sponsor do projeto, deixar bem claro a todos os envolvidos.
- **Aplicação de Métricas padrões**
Devem ser utilizadas métricas padrões para a definição das estimativas do projeto (ex.: pontos por função).
- **Dimensionamento da Equipe**
Avaliar, em função da complexidade do projeto, o tamanho, a experiência e a capacidade necessária da equipe, evitando que seja mal dimensionada.
- **Garantia da Qualidade do produto**
A quantidade/cobertura/profundidade/abrangência dos testes individuais e auditorias deve ser adequada/suficiente para garantir a qualidade do produto.
- **Comunicação**
O Plano de Comunicação deve ser um documento "vivo". As definições feitas no início do projeto podem não ser mais verdadeiras nas etapas futuras.
- **Administrar Expectativas**
Não gerar expectativas impossíveis de se cumprirem.

5

Mas, fundamentalmente, ficou uma grande *Lição Aprendida* por todos: a gestão formal dos Projetos é fator crítico para o sucesso dos mesmos. É preciso definir/nomear/atribuir essa responsabilidade a um profissional especializado e isso deve ocorrer no momento "zero" do Projeto!

Referências Bibliográficas

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), 3rd. ed. EUA, 2004.



Regina Pérez, PMP é Matemática, sócia e Diretora de Operações da Euax. Tem 22 anos de experiência profissional sendo 20 deles em empresas desenvolvedoras de software (10 anos na Logocenter e outros 10 na Datasul). Nessa última, como sócia e gerente de projetos da Franquia de Desenvolvimento de Logística. Especialista em Administração Industrial pela FAE/PR e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV/RJ, é uma das fundadoras do PMI Seção SC.