



Erros no Gerenciamento de Projetos em Inteligência Competitiva

Daniela Ramos Teixeira

Muito já se escreveu sobre gerenciamento de projetos. Mas será que gerenciar projetos de inteligência competitiva (IC) apresenta as mesmas dificuldades de um gerenciamento de projetos de TI? Ou um gerenciamento de projetos numa agência de propaganda?

Esse artigo tem como principal finalidade alertar os profissionais das áreas de IC sobre alguns dos erros mais comuns que podem acontecer quer seja no gerenciamento interno de projetos junto à equipe de IC das empresas ou quando se contrata serviços de consultoria de IC.

A escolha desse assunto é pertinente por vários motivos:

- a evolução da IC no BR continua e estamos vendo o crescimento de áreas internas das empresas e também o aumento de demanda das empresas por serviços de consultoria na área. O mercado, certamente, está mais aquecido do que no ano passado e há oportunidades de negócios para ambos os lados.
- gerenciar projetos em IC é importante, mesmo que seja com a utilização de técnicas simples como uma planilha em Excel.

Além disso, em recente [pesquisa](#)* realizada pela [REVIE Inteligência](#) e [MBI](#), a prática de Gerenciamento de Projetos é uma das mais utilizadas pelas áreas de Inteligência Competitiva nas empresas no Brasil, sendo citada por 57% dos entrevistados.

* link para os principais resultados da pesquisa: http://www.slideshare.net/Daniela_Teixeira/pesquisa-colaboracao-inteligenciaempresarialmktvendasweb20redessociaismbirevievfinal



Nessa pesquisa, foram avaliadas mais de 20 práticas aplicáveis à Inteligência Competitiva e que trazem resultados para as empresas, trabalho resultante do mapeamento realizado pela autora entre os anos de 2008 e 2009.

De modo geral, todo projeto de IC precisa ter um acompanhamento (follow up). Independente se é um gerente de IC responsável pela área ou um consultor terceirizado trabalhando num projeto para o cliente.

Seguem, abaixo, alguns itens importantes que podem facilmente serem incluídos numa planilha em Excel para facilitar o trabalho:

- Nome do projeto
- Data da solicitação
- Solicitante
- Área demandante
- Início e fim do projeto
- Status do projeto
- Responsável na equipe
- Envolvidos no projeto
- Formato de entrega
- Horas trabalhadas
- Prioridade de entrega

Além disso, se estamos trabalhando num projeto de consultoria de IC, outros pontos devem ser inclusos nesse acompanhamento como pontos críticos para o sucesso do projeto no período e próximos passos. Cabe ao consultor de projeto ou gerente de IC definir a periodicidade de atualização do acompanhamento de projeto.



É essencial que a área de Inteligência Competitiva faça um gerenciamento de projetos, mesmo que simples, ou seja, sem utilizar modelos mais avançados como o PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

Listei, abaixo, alguns dos erros que já vi em projetos de IC:

1. Falta de instrumentos de controle de projeto

A falta de um instrumento para acompanhamento do projeto, como o citado acima, pode prejudicar o andamento e as entregas, principalmente se é um projeto longo, com vários meses de duração e com vários profissionais envolvidos. No caso de serviços de consultoria de IC, omitir os pontos críticos do projeto tanto do lado do cliente quanto do lado do fornecedor é condenar o projeto ao fracasso.

O cronograma também pode ser utilizado como instrumento de controle. É importante que o cliente (ou solicitante da entrega) e fornecedor (consultoria ou área de IC da própria empresa) fechem esse cronograma juntos com revisões periódicas, de preferência quinzenal/mensal a depender da complexidade do projeto.

O cronograma de entregas não pode simplesmente ser imposto ao cliente (ou área da empresa demandante).

Além disso, as prioridades de IC mudam a todo momento para a empresa, e é normal alterações de datas de entrega com prioridades redefinidas. Por exemplo, se um parceiro da empresa compra um dos maiores concorrentes dessa empresa há que se priorizar uma entrega desse tipo e não um mapeamento do mercado que é realizado todo mês.



É lógico que todas as solicitações do cliente tem que ser ponderadas e analisadas. Mas tem grandes chances ao fracasso, consultorias que não entenderem essa necessidade de mudança constante em entregas de IC com flexibilidade no cronograma das entregas.

2. Centralização excessiva da gerência de projeto

A centralização excessiva da gerência do projeto pode prejudicar o prazo de entregas e, principalmente, a parte analítica numa entrega de IC, se houver. Vejo isso acontecer tanto com gerentes de IC de empresas como em consultorias de IC.

O consultor/ analista tem que ter autonomia para atuar junto ao solicitante da entrega fazendo interações em conjunto que podem abranger desde uma reunião a uma avaliação preliminar do que já foi levantando pelo consultor/ analista. Essa é uma das formas de evitar o retrabalho em IC.

Há empresas (solicitantes da entrega) que apenas querem que o fornecedor entregue o produto final, com o mínimo de interação possível.

Há outras, porém, que contratam uma consultoria de IC para ser uma extensão da sua área de IC (ou que a consultoria seja a própria área de IC). Objetivam, dessa forma, um trabalho em conjunto e de equipe, podendo até incluir entregas de análises em conjunto entre solicitante e fornecedor.

Neste sentido, é essencial que os fornecedores de IC entendam essa necessidade do cliente de trabalho em conjunto para evitar ruídos que, futuramente, se transformam em problemas podendo até chegar a perda do contrato com o cliente.



3. Falta de confiança no trabalho de quem executa

Este para mim é um dos erros mais graves, pois se não há confiança em quem executa a entrega de IC, o projeto tem grandes chances de fracassar.

A falta de confiança também dificulta o trabalho em equipe.

Por outro lado, a confiança faz com que a equipe trabalhe unida com o único objetivo de trazer resultados para o cliente (quer seja uma área interna da própria empresa ou empresa-cliente no caso de consultoria).

Já a falta de confiança no trabalho de quem executa e/ou gerencia gera uma troca de e-mails excessiva, planilhas e documentos e mais documentos para documentar 'tudo'.

Dessa forma, acreditam que estão protegidos. Mas se esquecem do principal: o cliente.

E você? Já vivenciou dificuldades por erros ou falta de gerenciamento em projetos de Inteligência Competitiva na sua empresa? Compartilhe suas idéias com a autora: dteixeira@revie.com.br

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva. www.revie.com.br

REVIE Inteligência no Twitter: <http://twitter.com/reviebrasil>

Fonte:

www.revie.com.br

www.metaanalise.com.br