

Competidores são partes interessadas?

por Mauro Sotille, PMP

Temos observado duas correntes de pensamento no que se refere a competidores serem ou não partes interessadas em um projeto:

- a) São: Competidores são partes interessadas negativas.
- b) Não são: O Guia PMBOK não cita os competidores como partes interessadas.

Então, qual das duas afirmações é correta?

O guia PMBOK® com certeza não fala nada sobre competidores. Isso, porém, não quer dizer que não sejam partes interessadas no projeto.

Primeiro temos de definir QUEM SÃO os competidores no âmbito do projeto:

Competidores são aquelas pessoas, grupos, organizações, associações ou agências que trabalham contra o projeto ou contra a organização que desenvolve o projeto no sentido de obter ganhos para si mesmos.

Note que estamos falando de partes interessadas no projeto (e não partes interessadas organizacionais). Desse modo não estamos considerando que os competidores do cliente final do projeto no mercado sejam necessariamente competidores da organização que desenvolve o projeto.

Quando os competidores são impactados apenas pelo resultado do projeto, esse impacto ocorre durante a operação e, a princípio, não podemos considerá-los partes interessadas do projeto (a menos que venham a exercer influência direta sobre o projeto, como veremos a seguir).

Partes interessadas são definidas no Guia PMBOK®:

Uma **parte interessada** é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

As partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização. As partes interessadas podem ser positivas, negativas ou neutras e sua influência pode mudar durante um projeto.

A princípio parece óbvio que os competidores são partes interessadas negativas, de fora da organização.

No entanto, nas situações onde a competição ocorre somente antes ou após o projeto, mesmo que os competidores venham a ser afetados pelo resultado do projeto não podemos considerá-los partes interessadas, uma vez que não exercem nenhuma influência direta sobre o mesmo. Por exemplo:

- Uma organização ganha uma concorrência pública. Uma vez que o resultado tenha sido homologado, o contrato adjudicado e que o projeto tenha iniciado, o competidor não será considerado uma parte interessada, pois não afeta ou é afetado pelo projeto.

Porém, este mesmo competidor pode se tornar uma parte interessada negativa para o projeto. Veja os exemplos a seguir:

- O competidor pode pretender que a participação de sua empresa seja barrada em concorrências futuras ou para levar alguma outra vantagem. Desse modo o competidor passa a influenciar o governo para atrasar decisões ou para impactar requisitos criando restrições ao seu projeto, visando afetar a reputação de sua empresa através da publicidade negativa;
- O vencedor da concorrência deve substituir o fornecedor e esse se recusa a transferir conhecimento, afetando objetivos do projeto como prazo e qualidade, por exemplo.

O competidor pode até mesmo se tornar uma parte interessada positiva, como no exemplo a seguir:

- O projeto que está sendo desenvolvido por sua empresa apoia um outro projeto que está sendo desenvolvido pelo competidor, como uma estrada que é fundamental para o transporte de materiais para a usina que está sendo desenvolvida pelo competidor.

A conclusão é que um competidor PODE SER parte interessada, positiva ou negativa, para um projeto, dependendo da natureza do projeto e da atuação deste competidor, desde que exerça influência direta sobre o projeto. É necessário analisar caso a caso.

Mauro Sotille possui certificação PMP - Project Management Professional desde 1998. Foi Presidente do PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK®. É o atual Mentor do PMI para a região 13 – Brasil. Autor de livros, tem treinado profissionais e acompanhado diversas organizações na implantação de cultura corporativa de projetos. Professor convidado da Fundação Getúlio Vargas (FGV), já ministrou mais de 140 cursos de preparação para certificação PMP para mais de 3000 alunos. É Diretor da PM Tech Capacitação em Projetos, onde orienta profissionais na capacitação em Gerenciamento de Projetos.