



GUILHERME RUON

**ANÁLISE SOBRE A METODOLOGIA SIMPLIFICADA
SCRUM CORRELACIONADA À GESTÃO DE PROJETOS EM
EMBALAGENS FLEXÍVEIS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Análise sobre a metodologia simplificada Scrum correlacionada à gestão de projetos em embalagens flexíveis.

Elaborado por Guilherme Ruon e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17/03/2015

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Ruon, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP32-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 18/02/2013 a 16/01/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Análise sobre a metodologia simplificada Scrum correlacionada à gestão de projetos em embalagens flexíveis”, é autêntico e original.

Curitiba, 17/03/2015

Guilherme Ruon

Ao meu Pai, Ailton de Oliveira, pela sua fé e perseverança sobre mim.

À Claver Gioppo, eterno mentor e conselheiro nos desafios de cada dia.

AGRADECIMENTOS

Ao ISAE/FGV, seu corpo docente, direção e administração que me trouxeram a oportunidade de desfrutar do conhecimento e reconhecimento sobre este curso.

À minha orientadora Denise Basgal, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional.

Resumo

Este trabalho possui o objetivo de analisar o impacto da implementação de uma metodologia simplificada de projetos através do atual sistema de gestão da companhia “ABC” (nome fictício). Foi descrita a empresa, as definições do desenvolvimento de embalagens flexíveis, a contextualização do caso em si e juntamente a definição de gestão de projetos e suas propostas para métodos simplificados. Observou-se que a implementação de uma metodologia simplificada para o gerenciamento dos projetos da companhia poderia potencializar sua taxa de sucesso sobre os projetos iniciados. Por fim, levando em conta o cenário apresentado, recomendou-se à companhia implementar uma nova política para a gestão de projetos.

Palavras Chave: Gestão de Projetos, Metodologia Simplificada, Scrum, Embalagens

Abstract

This essay has the main objective of analyzing the impact of the implementation of a simplified methodology through the managing system in use by ABC (fictitious name) up until now. The article describes the corporation itself, the basis for flexible packaging development, the context of the case at hand altogether with project management definition and the proposal for a simplified methodology. It was observed that if implemented, a simplified method for project managing in the company could potentialize the rate of success over starting projects. Finally, having taken into consideration the scenario being dealt with, it was recommended for the company the implementation of new policy directed towards project management.

Key Words: Project Management, Simplified Methodology, Scrum, Packaging

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 COMPANHIA “ABC” | 9 |
| 1.2 OVERVIEW SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS FLEXÍVEIS...10 | |
| 2 METODOLOGIA..... | 11 |
| 3 DESENVOLVIMENTO..... | 11 |
| 3.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS..... | 11 |
| 3.1.1 Conceitos..... | 11 |
| 3.1.2 Ciclo de vida de um projeto..... | 12 |
| 3.1.3 Escopo..... | 13 |
| 3.1.4 Linha de Base..... | 14 |
| 3.1.5 Stakeholders..... | 14 |
| 3.1.6 Técnica CPM..... | 15 |
| 3.1.7 Termo de Abertura do Projeto (TAP)..... | 15 |
| 3.1.8 Estrutura Organizacional..... | 15 |
| 3.1.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)..... | 16 |
| 3.1.10 Matriz de Responsabilidades..... | 16 |
| 3.1.11 Corrente Crítica (CCPM)..... | 17 |
| 3.2 MÉTODO SCRUM..... | 18 |
| 3.2.1 Descrição..... | 18 |
| 3.2.2 Principais Componentes..... | 18 |
| 3.2.3 Ciclo de Vida..... | 19 |
| 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS..... | 20 |
| 5 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 21 |
| 6 RECOMENDAÇÕES..... | 21 |
| 7 CONCLUSÕES..... | 22 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 23 |

1. INTRODUÇÃO

Um projeto em sua essência consiste principalmente em quatro etapas denominadas, iniciação do projeto, planejamento, execução, conclusão do projeto. Permeado por entre as áreas envolvidas, é imprescindível a existência de um indivíduo comum a todos, o gerente de projetos, responsável por conduzir as atividades realizadas com o fim de garantir o bom andamento do mesmo.

Este trabalho possui o objetivo de analisar o impacto da implementação de uma metodologia simplificada de projetos através do atual sistema de gestão da companhia Graffo Paranaense de Embalagens. Foi descrita a empresa Graffo, as definições do desenvolvimento de embalagens flexíveis, a contextualização do caso em si e juntamente a definição de gestão de projetos e suas propostas para métodos simplificados.

1.1 COMPANHIA “ABC”

A “ABC” foi fundada no município de Pinhais - Região Metropolitana de Curitiba (PR) em Setembro de 2001 pelos três sócio-diretores, com estrutura inicial de 1.500m² e seis funcionários.

Atualmente seu parque fabril possui 12.500m² contando com uma equipe de mais de 200 funcionários. Está localizada a 100 Km do Porto de Paranaguá, a 15 Km do Aeroporto internacional de Curitiba e ao lado da Rodovia BR 116, a qual liga a São Paulo e Região Sul.

Atendendo aos mercados nacional e internacional oferecendo uma extensa gama de soluções em embalagens flexíveis, utilizando-se de equipamentos de última geração e profissionais com larga experiência no mercado.

Sua carteira de clientes possui listada nomes tais quais Ferrero do Brasil, Mondelez International, Arcor Alimentos, BRF Brasil Foods, Cacau Show, Chocolates Garoto, Cia Iguazu, Coca-Cola, Nestlé, Medley, Pepsico, Perfetti van Melle, Sanofi Aventis, dentre outros.

A “ABC”, possui um know-how possibilitando a impressão e/ou laminação sobre folhas de alumínio em um range de 6 a 40 microns de espessura em até 9 cores frente e verso e gofrada, com baixa gramatura. A gama de processos possíveis na linha de produção abrange a impressão em rotogravura em até 10 cores, impressão em flexografia, laminação a

seco/cera/úmido/solvente-less, metalização, parafinação (diversas combinações de hot melt), gofragem (com desenhos personalizados), corte longitudinal e transversal, manufatura de tampas termoselantes, sistema de pré press e gravação de cilindros.

1.2 OVERVIEW SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE EMBALAGENS FLEXÍVEIS

O desenvolvimento de embalagens flexíveis se inicia na detecção de demanda. Uma vez justificada a existência de uma estrutura para um exclusivo fim, parte-se primeiramente para um estudo de funcionalidade que servirão para nortear os estudos específicos. Ao abordar funcionalidade, entende-se que são coletadas as informações especificadas de Coeficiente de Fricção (COF) para a embalagem, ponto de fusão dos filmes (caso haja), definição da blenda de parafina a ser utilizada (se necessário) gramatura (g/m^2) total e por camada, espessura micrométrica (μm), barreira contra água e oxigênio (WVTR e OTR), base de adesivos e caráter de impressão. Esta etapa inicial fornece as premissas de projeto.

Uma vez munido da estrutura base, esta é avaliada junto ao setor de Planejamento e Controle de Produção para verificar quais as melhores larguras de rolos de matéria-prima para serem utilizadas. A Gerência de produção pode ser contatada para sanar dúvidas quanto ao maquinário a ser utilizado na produção do material em desenvolvimento.

Definida a estrutura e quais materiais deverão ser utilizados, faz-se um levantamento junto aos setores de Pré Press e Tintas para a disponibilidade de cilindros de impressão e/ou gravação dos mesmos. Com os dados coletados, enviam-se os mesmos ao setor de custos para a elaboração de uma cotação para o desenvolvimento. Com base nestas informações, o setor Comercial define se cobrará do cliente pelo desenvolvimento solicitado, ou levará o projeto como investimento próprio. Com estas informações abre-se o Termo de Abertura do Projeto (TAP).

A linha-base de tempo/cronograma somente é avaliada após a definição de cobrança, ou não sobre o cliente. Havendo a cobrança, aguarda-se a emissão da ordem de compra para prosseguir com a criação do cronograma, ou em caso contrário, segue-se sem a etapa de espera.

A produção da bobina teste depende da emissão de uma ordem de serviço (OS a qual detalha quais matérias primas utilizar e quais processos efetuar), e ensaio de laboratório (EL onde são centralizadas todas as análises laboratoriais para o efetivo controle de qualidade).

Por fim, é de responsabilidade do setor de Desenvolvimento acompanhar a produção do material em teste, as análises sobre a qualidade do mesmo, faturamento e embarque do material ao cliente.

2 METODOLOGIA

A empresa “ABC” possui um método muito dinâmico para o desenvolvimento de novas estruturas de embalagem. Com este forte dinamismo presente no dia-a-dia do setor de P&D, é visto como necessidade a análise dos sistemas simplificados para a gestão de novos projetos já em existência. Com o fim de realizar um efetivo levantamento bibliográfico, recorreu-se à revisão bibliográfica, e relato de experiência.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3.1.1 Conceitos

Um projeto é uma máquina de mudança criada perante a percepção de se avistar a o desejo, ou até mesmo obrigatoriedade em se avançar sobre as metas estabelecidas.

Os proponentes de um projeto discutem suas premissas e expectativas, e avaliam e reavaliam sua viabilidade e os métodos pelos quais o projeto vai chegar a uma conclusão que atenda a todas as necessidades.

Pode-se encontrar muitas definições de projetos, como, por exemplo: “Um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.” (MENEZES, 2009, p. 26).

Conforme a definição dada pelo Project Management Institute (PMBOK), organização líder em projetos, um projeto “é um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto ou serviço único”.

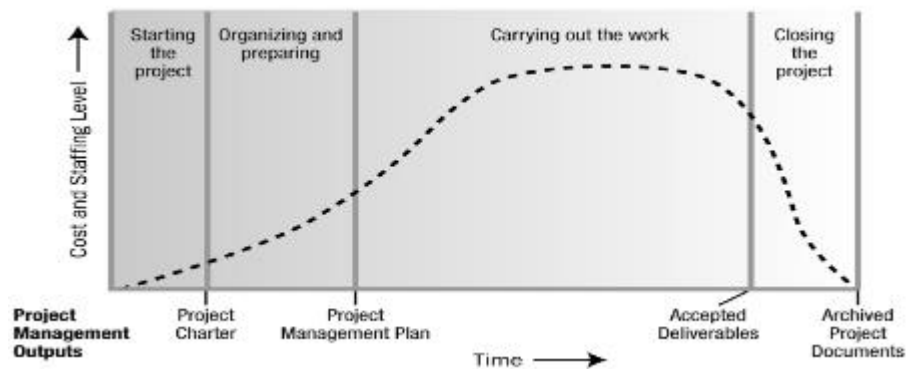
A definição de projeto indica que tem um tempo prefixado para ser concluído e que seu resultado é algo ainda inexistente. Ao se construir uma proposta de projetos é importante entender o atual cenário de mercado.

3.1.2 Ciclo de Vida do Projeto

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Um ciclo de vida pode ser documentado com uma metodologia. O ciclo de vida pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, indústria ou tecnologia empregada. Ao passo em que todos os projetos têm um início e um fim definidos, as entregas e atividades específicas conduzidas neste íterim poderão variar muito de acordo com o projeto. O ciclo de vida oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido (PMI, 2008:15).

Indiferentemente do projeto, o ciclo de vida existente poderá ser mapeado em quatro distintas fases (Fig.01) denominadas: início, organização/preparação, execução e encerramento. Não somente, mas a estrutura genérica do ciclo de vida geralmente apresentam igualmente similares características.

Fig.01 – Ciclo de Vida de um Projeto Tempo Vs. Custo/Esforço



Fonte: <http://tiinteligente.blogspot.com.br/2010/11/pmbok-diferencas-entre-4a-e-3a-edicao.html>

Os níveis de custo e de pessoal são baixos no início, atingem um valor máximo enquanto o projeto é executado e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado. A influência das partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores durante o início do projeto, caindo ao longo da vida do mesmo. A capacidade de influenciar as características finais do produto do projeto, sem impacto significativo sobre os custos, é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto progride para o seu término (PMI, 2008:17).

3.1.3 Escopo

O Gerenciamento do Escopo/Âmbito do Projeto é composto dos processos para garantir que o projeto inclua todo o trabalho exigido, e somente o trabalho exigido, para completar o projeto com sucesso (PMBOK, 2013).

As finalidades do Gerenciamento do Escopo/Âmbito do Projeto incluem a definição do trabalho necessário para concluir o projeto, servir como guia (ou ponto de referência) para determinar que trabalho não está incluído (ou não é necessário) no projeto.

O escopo é o foco do projeto. O escopo do projeto difere-se do escopo do produto na medida em que o escopo do projeto define o trabalho necessário para fazer o produto, e o escopo do produto define os recursos (atributos e comportamentos) do produto que está sendo criado.

Os projetos não desviam frequentemente do foco de negócios da empresa, e geralmente estão relacionados à sua atividade fim.

Quando um projeto é selecionado, o próximo passo são os processos de início. Dentre estes, determinar qual é o escopo do projeto. Para isso, tanto o gerente quanto a equipe precisam ter uma visão unificada sobre quais são os componentes do projeto, dos seus requisitos, da expectativa dos stakeholders do projeto, e de onde o projeto se encaixa na necessidade de negócio destes stakeholders.

O resultado dos processos de planejamento de escopo é a declaração de escopo. A declaração de escopo diz o que está dentro e o que está fora do projeto, de maneira clara e sem ambiguidades.

É importante que a declaração de escopo seja bem-feita, e que haja acordo sobre ela. Quando a declaração de escopo estiver pronta, a equipe do projeto, os stakeholders, o patrocinador do projeto e o gerente de projetos não deverão mudar o escopo – a menos que haja um motivo muito forte que justifique essa mudança (que quase certamente implica impactos no custo do projeto).

Os Processos do Gerenciamento do escopo do projeto surgem após os planos de gerenciamento do escopo. Eles garantem que o escopo incluirá todo o trabalho exigido – e somente o trabalho exigido – para completar o projeto. Também documenta como as mudanças poderão entrar no escopo, e com que frequência espera-se que o escopo mude.

3.1.4 Linha de Base

A Linha Base de um projeto é um modelo, um guia do que foi planejado já com todas as alterações aprovadas. O benchmark é um tipo de linha base aceito na indústria como um padrão a ser seguido. Para se chegar a um desempenho de benchmark, costuma-se seguir as melhores práticas. As melhores práticas (best practices) é um conjunto de procedimentos entendidos como ideais para realizar uma determinada atividade.

Quando uma mudança é solicitada, o GP deve verificar o impacto que terá sobre a sua linha base. Se o impacto for significativo ele deve submeter o pedido de mudança a um comitê de controle. O comitê de controle de mudança (change control board - CCB) é o grupo autorizado a estudar e aprovar as solicitações de mudança no projeto.

Este grupo pode ser composto apenas do patrocinador, se este tiver as condições para assumir o ônus da mudança.

Numa empresa com maior maturidade em Gestão de Projetos costuma-se encontrar um PMO. O PMO (Project Management Office) é um grupo que exerce desde funções de treinamento e padronização das metodologias até efetivamente gerenciar os projetos.

A existência de um PMO indica um alto nível de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos uma vez que ela busca, ao estabelecer um PMO, otimização pelo compartilhamento de recursos e aumento da qualidade da gerência pela especialização de funções.

Normalmente, num PMO cada profissional cuida de um determinado aspecto de todos os projetos da organização, como finanças, planejamento, aquisição, pessoal etc.

Suscintamente, a Linha Base é um tipo de cronograma referencial para todas as atividades que se sucederão no desenvolvimento do projeto.

3.1.5 Stakeholders

O termo foi usado pela primeira vez pelo filósofo Robert Edward Freeman. Segundo ele, os stakeholders são elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios.

De maneira mais ampla, compreende todos os envolvidos em um processo, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

3.1.6 Técnica CPM

Caminho Crítico (do inglês CPM - Critical Path Method) é um termo criado para designar um conjunto de tarefas vinculadas a uma ou mais tarefas que não têm margem de atraso.

Matematicamente, uma tarefa é crítica quando o tempo mais cedo da tarefa é igual ao tempo mais tarde que a tarefa pode ter sem alterar a data final do projeto. O valor do tempo mais cedo (Time Earlier) e do tempo mais tarde (Time Later) pode ser calculado através do diagrama de Rede AON (Activity on nodes).

O caminho crítico é a sequência de atividades que devem ser concluídas nas datas programadas para que o projeto possa ser concluído dentro do prazo final. Se o prazo final for excedido, é porque no mínimo uma das atividades do caminho crítico não foi concluída na data programada. É importante entender a sequência do caminho crítico para saber onde você tem e onde você não tem flexibilidade. Por exemplo, você poderá ter uma série de atividades que foram concluídas com atraso, no entanto, o projeto como um todo ainda será concluído dentro do prazo, porque estas atividades não se encontravam no caminho crítico. Por outro lado, se o seu projeto está atrasado, e você alocar recursos adicionais em atividades que não estão no caminho crítico não fará com que o projeto termine mais cedo.

3.1.7 Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Trata-se da formalização sobre a ordem que vem por autorizar um projeto ou fase garantindo-lhe o devido início documental para que se atinjam as necessidades e expectativas das partes interessadas. Define o vínculo entre a parte responsável pela execução e a parte solicitante. O termo de abertura do projeto cumpre sua funcionalidade para que os gerentes de projetos possuam as necessárias informações correspondentes aos seus projetos, igualmente conferindo-lhes a autoridade necessária sobre os recursos tangíveis e intangíveis de uma corporação.

3.1.8 Estrutura Organizacional

O gerenciamento de projetos se trata de atender expectativas (explícitas e implícitas) das diversas partes interessadas no projeto, em particular, mas não somente, o cliente. Uma

atividade exclusivamente necessária consiste na listagem dos principais envolvidos, a estrutura organizacional. Ainda que similar, a estrutura organizacional não possui o mesmo significado de um organograma em uma empresa hierárquica (MENDES *et al.*, 2009:31).

3.1.9 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma maneira, usualmente gráfica de mostrar o escopo do projeto. Cada elemento da EAP constitui uma entrega (produto final ou intermediário). Algumas entregas são compostas de entregas mais simples, mostradas em níveis inferiores, sendo que cada nível descendente representa um maior grau de detalhamento do projeto. As que não são decompostas são chamadas de pacotes de trabalho ou *work packages*. A soma de todos os pacotes compões 100% do projeto (MENDES *et al.*, 2009:32-34).

Existem duas abordagens básicas para a construção de uma EAP. Utiliza-se a abordagem *top-down* quando queremos nos orientar pelas fases do ciclo de vida ou principais entregas do projeto, sendo este o modelo mais adequado principalmente quando se possui experiência prévia no tipo de projeto envolvido. Mas quando este não é o caso, sugere-se o modelo alternativo *bottom up* (MENDES *et al.*, 2009:36).

Toda EAP deve vir acompanhada do seu exclusivo dicionário contendo a descrição detalhada de cada pacote de trabalho e informações adicionais julgadas necessárias (e.g.: critérios de aceitação por parte do cliente, padrões de qualidade aplicáveis e premissas específicas para o pacote de trabalho) (MENDES *et al.*, 2009:38-40).

3.1.10 Matriz de Responsabilidade

A matriz de responsabilidade é uma estrutura que relaciona o organograma do projeto com a estrutura analítica para ajudar a garantir que cada componente do escopo de trabalho do projeto seja atribuído a uma pessoa responsável. Levando em conta que cada pacote de trabalho existente deverá possuir apenas um responsável (MENDES *et al.*, 2009:41).

A utilidade da matriz de responsabilidade abrange a definição de quem é o responsável único para cada parte do projeto, caracterizar que o gerente do projeto controla todas as atividades, inclusive as executadas pelo cliente e definir os tipos de participação, tendo a preocupação de esclarecer o que se espera do participante.

3.1.11 Corrente Crítica (CCPM)

A técnica corrente crítica, criada por Eliyahu Goldratt, se trata de uma abordagem sistemática para um melhor dimensionamento e controle de atividades, tendo como objetivo o aumento da confiabilidade no cumprimento dos prazos contratados.

O método em questão é parte da análise dos motivos para atrasos perceptíveis em projetos. Atrasos conseqüentemente são repassados de tarefa em tarefa, já adiantamentos não se comportam desta mesma maneira. Supomos uma atividade a qual tenha sido concluída após o prazo, a tarefa seguinte sempre sofrerá esse atraso, mas quando uma tarefa termina antecipadamente existem vários motivos para a tarefa seguinte não ser antecipada. Primeiramente os recursos da tarefa seguinte podem não estar disponíveis. Ainda: quando tarefas são terminadas antes do prazo, as pessoas têm a tendência a não reportar o fato. Isso se deve à natureza adversaria entre os técnicos que desejam estatísticas conservadoras e a gerência que está disposta a correr riscos. O técnico executor pode ter tido sorte na tarefa, mas nada garante que ter a mesma sorte na próxima vez, mas o sucesso em cumprir um prazo menor certamente será usado contra ele na próxima negociação de estimativas. Assim, o projeto revela uma tendência irresistível para o atraso, que raramente é contrabalançada por oportunidades de adiantá-lo (MENDES *et al.*, 2009:80).

Igualmente, têm-se a lei de Parkinson que afirma que “o trabalho se expande até preencher todo o tempo disponível”. Quanto mais segurança é adicionada, ou seja, quanto mais conservadora é uma estimativa, mais as pessoas postergam as tarefas, aumentando a probabilidade de atrasos no caso de problemas inesperados. Ou ainda, podem aumentar o escopo por conta própria ou elevar o nível de qualidade além do exigido, consumindo o tempo existente.

Assim, a essência da técnica da corrente crítica consiste em empurrar toda folga existente entre as atividades do projeto para seu tempo final com a função de servir como pulmão para eventuais situações inesperadas que possam atrasar o cronograma. Com isso, tem-se uma melhor visibilidade de alocação de tempo e recurso na determinação das atividades necessariamente realizadas.

3.2 MÉTODO SCRUM

3.2.1 Descrição

Atualmente a globalização no mundo de business é crucial para qualquer negócio subsistir, oferecer, além de um produto/serviço de qualidade, um rápido retorno sobre o investimento feito. É neste cenário em que se encontra o fortalecimento da metodologia Scrum, diretamente voltada ao parâmetro ROI (retorno sobre investimento). Em sua forma literal, o “Scrum” é a maneira de reiniciar um jogo de rugby após uma falta. Todos os jogadores se posicionam em um bolo humano para competir pela bola. É uma jogada onde um time de oito integrantes trabalha em conjunto para levar a bola adiante no campo do adversário e concretizar seu único objetivo (MACHADO, 2009).

Membros possuem a função voltada à maximização e priorização de itens contidos no escopo do projeto para que então ocorra a implementação dos itens mais valorizados para o cliente no melhor e mais apropriado tempo. Com isso, ao final de cada etapa, há um retorno considerável ao cliente. Com nesta linha de pensamento, Scrum gerencia de forma igualmente diferenciada as mudanças que vierem a surgir no decorrer do andamento do projeto. Todo e qualquer pedido do cliente pode ser agregado à fase subsequente, gerando assim uma vantagem considerável à corporação.

3.2.2 Principais Componentes

O sistema de gerenciamento ágil Scrum possui por si só uma terminologia própria aos processos, documentos e membros envolvidos. Cabe listar-se:

•**Sprint**

No Scrum o projeto tem o seu progresso mensurado por iterações chamadas Sprints. A duração de cada uma dessas etapas se encontra entre 2 a 4 semanas. O Scrum tem como característica a entrega de produto a cada Sprint.

•**Product Backlog**

Este item assemelha-se ao usualmente denominado escopo do projeto. Nele há uma série de exigências e requisitos que necessitam ser realizados, que possa ser associado com

valor de negócio. Cada componente no Backlog estará associado a um valor do negócio (Business Value), utilizado para mensurar o retorno do projeto.

- **Product Owner**

Componente análogo a um Gerente de Projetos, o Product owner possui a especialidade no negócio e seus clientes, sendo assim responsável pelo retorno de investimento do projeto (ROI). Sua principal função é a de priorizar as atividades atualizadas no Backlog (escopo), orientando a equipe no decorrer dos Sprints (fases de execução) e em casos, fornecendo a aprovação ou declínio sobre o resultado final de cada etapa.

- **Scrum Master**

Componente análogo à alta diretoria, o Scrum Master possui a responsabilidade de garantir o bom andamento e funcionamento da ferramenta/ambiente Scrum. Cabe à este componente enxergar a direção na qual a equipe está se dirigindo e orientá-la dentro dos objetivos da corporação. Realiza reuniões de acompanhamento em frequência diária sobre as atividades realizadas.

- **Scrum Team**

Grupo operacional do projeto, convertendo o escopo em produto/serviço final. É composto por um perfil multifuncional orientado pelo Product Owner quanto às exigências escopo-derivadas e pelo Scrum Master quanto ao direcional corporativo.

3.2.3 Ciclo de Vida

Segundo Machado (2009), o ciclo de vida do Scrum é dividido em três fases:

- **Pré-planejamento:** ocorre a elaboração do Backlog (Escopo). Todas as exigências e requisitos solicitados pelo cliente sofrem um processo de nivelamento por prioridade. Ocorre a determinação dos integrantes da equipe e quais recursos (físicos e tecnológicos) serão necessários para o andamento do projeto em questão juntamente aos riscos prováveis.

- Desenvolvimento:** efetua-se o mapeamento dos riscos e o seu acompanhamento ao longo do projeto, monitorando seu impacto direto e indireto sobre as atividades e consequentes entregas. A execução é seccionada em fases/etapas ou na nomenclatura da metodologia, *Sprints*, cada qual com uma duração de duas a quatro semanas e uma entrega específica por Sprint. Segundo Pereira (2014), antes de cada Sprint, realiza-se uma reunião de planejamento (Sprint Planning Meeting) onde o time (equipe) de desenvolvedores tem contato com o cliente (Product Owner) para priorizar o trabalho que precisa ser feito. Durante a execução da Sprint, Reuniões Diárias são realizadas observando o seu progresso. Ao fim da etapa, realiza-se uma Revisão do Sprint, onde demonstra-se o resultado final obtido e é validado o produto caso tenha-se atingido a meta desejada.

- Pós-planejamento:** Similar ao encerramento do projeto, nesta etapa realizam-se os testes finais, oficialização do aceite pela parte do cliente, encerramento contratual e registro das lições aprendidas. É efetuada uma retrospectiva do Sprint composta pelo registro das lições aprendidas, com o objetivo de melhorar o processo/time e/ou produto para a próxima Sprint.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Atualmente os projetos elaborados possuem um sistema de registros manual e oneroso. A ausência de uma documentação padrão (à parte do TAP, EL e OS, ver 5) envolvendo toda a gestão de tempo, custo, recursos humanos acaba por descaracterizar as práticas de desenvolvimento entre projetos. Ainda que as ferramentas disponibilizadas para a gestão de projetos sejam as mesmas entre eles, as variações na disposição e quantidade de dados acabam por derrubar a funcionalidade das lições aprendidas com base em histórico. Por consequência o aprendizado acaba por ficar registrado único e exclusivamente junto ao gerente de projetos.

A centralização dos esforços a um único indivíduo, orientado por experiência única e exclusivamente, acaba por prejudicar seu andamento na execução dos projetos envolvido. Por fim percebe-se que esta condição provoca um progresso em pequenos pulsos, com bolsões de

pequenas entregas sendo realizadas se um ritmo definido e desconsiderando as prioridades do cliente.

Percebe-se que a implementação do sistema Scrum de gerenciamento de projetos acarretaria no aumento sobre a agilidade e organização do processo melhorando estes pontos em deficiência. Reuniões diárias com membros da alta diretoria (Scrum Master) possibilitariam a criação de um panorama geral sobre o atual status da companhia com relação a todos os seus projetos. Não somente, mas a subdivisão das entregas em pacotes fechados e definidos corrigiram o fenômeno da execução pulsátil, direcionando o Scrum Team às atividades mais pertinentes e direcionadas à meta principal.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A existência de múltiplos microprojetos exige uma metodologia suficientemente dinâmica para o acompanhamento das constantes alterações apresentadas no decorrer do andamento dos projetos. Igualmente em virtude da baixa capacitação quanto aos procedimentos do PMBOK dentre os funcionários da companhia, uma ampla e aprofundada metodologia fundamentada sobre as diretrizes do PMI ocasionaria não somente um engessamento do processo, mas uma baixa receptividade pelo corpo gestor da companhia e decorrência da cultura atualmente em funcionamento.

Entretanto, a incorporação de simples e diretos documentos-chave criados e acompanhados com base na metodologia Scrum possibilitaria uma permeação da padronização de processos gerenciais de projetos de forma possivelmente pouco perceptível, assim mitigando os impactos burocrático-culturais. Cabe-se então um gradativo e silencioso processo de migração e conscientização dentre os setores envolvidos com o fim de garantir um deslocamento sobre a direção da gestão de projetos internos para a “ABC”.

6 RECOMENDAÇÕES

Ainda que a companhia possua procedimentos operacionais regulares e comuns às atividades diárias na criação e no desenvolver dos projetos para a área de P&D, é fortemente recomendado a implementação da padronização via metodologia Scrum. Ainda que as práticas atualmente realizadas (de forma manual) venham a gerar resultados visíveis à diretoria, não é do interesse para o fluxo comum das exigências documentais necessárias

voltadas ao rastreamento e análise de rendimento por projeto. A companhia deve ser conscientizada para programar um novo processo padronizado para a gestão dos projetos internos e sua futura transição.

Ao gerente de projetos é recomendado realizar um procedimento de coleta de dados, atuando sobre a integração das áreas e comunicação existente. Tais atividades conspirariam juntamente para o encaminhamento das informações corretas aos seus respectivos responsáveis e uma transição de metodologias ocorrendo com sucesso.

7 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi analisar o impacto da implementação de uma metodologia simplificada de projetos através do atual sistema de gestão da companhia “ABC”. Observou-se que a implementação de uma metodologia simplificada para o gerenciamento dos projetos da companhia poderia potencializar sua taxa de sucesso sobre os projetos iniciados. Por fim, levando em conta o cenário apresentado, recomendou-se à companhia “ABC” instituir uma nova política para a gestão de projetos voltada à metodologia Scrum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONFORTO, Edivandro Carlos. **Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo**. 2009. Dissertação

DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWEN, Jeannette. **AMA Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Fontan, Felipe Melillo. **Método Simplificado de Gerenciamento de Projetos: Uma Proposta para Implementação de Melhorias**. Diss. Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos**. São Paulo. Ed Saraiva, 2002

MACHADO, M. MEDINA, S. G. **SCRUM – Método Ágil: uma mudança cultural na gestão de projetos de desenvolvimento de software**. In: Revista Científica Intr@ciência. Faculdade do Guarujá – UNIESP, São Paulo, Brasil. 1(1):58-71, 2009. Disponível em: http://www.faculdadedoguaruja.edu.br/revista/downloads/edicao12009/artigo_5_prof_marcos.pdf. Acessado em 15 de Setembro de 2014.

MENDES, João R. B.; *et al.* **Gerenciamento de projetos**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MENEZES, Luís C. M. **Gestão de Projetos**. São Paulo. Ed Atlas, 2009.

Mestrado em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-28072009-090239/>. Acesso em: 17 de Setembro de 2014.

Pereira, P.; Torreão, P.; Maçal, A. S. **Entendendo Scrum para Gerenciar Projetos de Forma Ágil**. 2007. Disponível em:

<http://www.siq.com.br/DOCS/EntendendoScrumparaGerenciarProjetosdeFormaAgil.pdf>. Acessado em 20 de Setembro de 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK®**. 4.ed. Pennsylvania-EUA, 2008.

SOARES, Carlos A. P.; *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.