



SERGIO LUIZ BRANDÃO DA SILVA MOURA

**SUPERANDO OS DESAFIOS DE GERENCIAR PROJETOS
INOVADORES EM STARTUPS**

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

Gianfranco Muncinelli
Orientador

Curitiba - PR
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Superando os Desafios de Gerenciar Projetos Inovadores em Startups**, elaborado por Sergio Luiz Brandão da Silva Moura 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, 16 de junho de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Rotaract Club Curitiba, representada neste documento pelo Sr.(a) Lucas Perez dos Santos, Diretor de Profissionais, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Superando os Desafios de Gerenciar Projetos Inovadores em Startups, realizados pelo aluno Sergio Luiz Brandão da Silva Moura, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de junho de 2016

(assinatura)

Diretor de Profissionais
Rotaract Club Curitiba

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sergio Luiz Brandão da Silva Moura, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP39 - Curitiba (2/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 11/04/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado MBA em Gerenciamento de Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de junho de 2016

Sergio Luiz Brandão da Silva Moura

Dedicatória

Dedico este trabalho aos que me ensinaram que sem esforço não há conquista e que me apoiam em todos os desafios, meus pais, Alda e Sergio.

À minha filha que sempre me recebe com muitos sorrisos e abraços, fonte de inspiração em continuar buscando fazer o melhor a cada dia.

A você Suriê, companheira que sempre traz uma palavra ou gesto de carinho e motivação.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus pela força e sabedoria para completar mais um desafio em minha vida. Meus sinceros agradecimentos a todos os que acompanharam o trilhar de mais uma etapa, contribuindo, direta e indiretamente, na realização desse trabalho.

Aos companheiros do Rotaract Club Curitiba pela confiança e liberdade para implantar meus conhecimentos na gestão do clube.

Aos amigos das Startups YouMoreFitness e Voopyn pela inspiração de horas de trabalho e conversas que motivaram a escolha desse tema.

Ao orientador Gianfranco Muncinelli pelas dicas extremamente assertivas, auxiliando na organização das ideias e foco nos objetivos do trabalho.

RESUMO

Esse estudo visa propor uma metodologia de gestão de projetos para Startups, unindo diversos conceitos e boas práticas de gestão de projetos. Utilizado como estudo de caso o Rotaract Club Curitiba, possuindo características semelhantes às Startups, se define como um clube de prestação de serviços sociais, que visa contribuir no desenvolvimento da humanidade, atuando na formação de líderes globalmente responsáveis, promovendo campanhas e ações de impacto imediato e atuando em causas, onde muitas vezes são esquecidas pelos órgãos responsáveis. Fazem parte desse estudo o guia de boas prática PMBOK 5ª edição, Metodologias Ágeis, Lean Startup e PDCA, além da avaliação de vinte ferramentas para apoiar essa metodologia. O objetivo não é desenvolver uma receita de bolo, mas tornar possível a criação de um modelo que possa unir os pontos positivos de cada ferramenta, metodologia ou guia de boas prática de gerenciamento de projetos. Como resultado chegou-se na combinação do PDCA com o framework Scrum, somadas ao conjunto de ferramentas selecionadas como apoio para auxiliar no levantamento do escopo, gerenciamento de pessoas, acompanhamento de atividades, registro de lições aprendidas e entre outras. As ferramentas foram avaliadas com base nos critérios de conhecimento, contribuição e aplicabilidade. Ao final do estudo foi possível identificar quais ferramentas melhor se adaptaram aos processos do Rotaract.

Palavras Chave: Metodologia. Startup. Rotaract. PDCA

ABSTRACT

This study aims to propose a project management methodology for Startups, uniting several concepts and good project management practices. The Rotaract Club Curitiba is used as a case study, due to having characteristics similar to Startups. It is defined as a club for the provision of social services, which aims to contribute to the development of humanity acting in the formation of globally responsible leaders, promoting campaigns and actions in immediado impact by acting on causes, which are often forgotten by the responsible agencies. Part of this study are the guide of good practices PMBOK 5th edition, Agile Methodoloies, Lean Startup and PDCA, besides the evaluation of twenty tools to support this methodology. The goal is not to develop a cake recipe, but to make it possible to create a model that can unite the strengths of each tool, methodology or guide of good project management practices. On the combination of PDCA and the Scrum framework, added to the set of selected support tools to assist in the survey scope, people management, activity tracking, registration of the lessons learned among others. The tools were evaluated based on the criteria of knowledge, contribution and applicability. At the end of the study, it was possible to identify which tools best adapted to processes of Rotaract.

Key Words: Methodology. Startups. Rotaract. PDCA

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Coleta de feedback da aplicabilidade das ferramentas	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ferramentas de apoio à gestão de projetos.	21
Tabela 2 – Ferramentas da fase de Planejamento para Gerenciamento de Projetos em Startup.....	28
Tabela 3 – Ferramentas da Fase de Execução da fase de Execução	29
Tabela 4 – Ferramentas da fase de Verificação para Gerenciamento de Projetos em Startup.....	29
Tabela 5 – Ferramentas da fase de Ação para gerenciamento de Projetos em startup.	29
Tabela 6 – Ferramentas da fase de Planejamento para Gerenciamento de Projetos em Rotaract.....	30
Tabela 7 – Ferramentas da fase de Execução para Gerenciamento de Projetos em Rotaract.....	31
Tabela 8 – Ferramentas da fase de Verificação para Gerenciamento de Projetos em Rotaract.....	31
Tabela 9 – Ferramentas da fase da Ação para Gerenciamento de Projetos em Rotaract.....	31

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2	HIPÓTESE.....	13
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	RELEVÂNCIA.....	14
1.5	JUSTIFICATIVA.....	14
1.6	METODOLOGIA	15
1.7	ESTRUTURA TEXTUAL	16
2.	METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
2.1	LEAN STARTUP (STARTUP ENXUTA).....	16
2.2	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK).....	17
2.3	METODOLOGIAS ÁGEIS.....	17
2.4	PDCA.....	17
3.	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM STARTUP.....	18
4.	PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM BASE NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS DO ROTARACT CLUB CURITIBA	20
5.	CONCLUSÕES	25
6.	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	26
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
8.	APÊNDICES.....	28
9.	ANEXOS	32

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e o mercado de trabalho corporativo pouco atrativo, surge a oportunidade para os modelos de negócio inovadores, denominados Startups. Nesse conceito temos visto Startups com ideias de grande sucesso que estão conquistando o mundo, por exemplo: Facebook, Peixe Urbano, PayPal e Instagram. Impulsionadas por jovens e pessoas inovadoras, as Startups trazem ao mundo do empreendedorismo mais vida, contribuindo e agregando valor a sociedade de forma mais rápida e simples. Mas afinal o que é Startup? Segundo a definição de Ries “Startup é uma empresa ou uma instituição humana que se constrói nos mais diversos ramos e que surge espontaneamente a condição de extrema incerteza, tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado. ” (RIES, 2012a, p.24),

A partir do momento que a ideia ou projeto de uma Startup começa a sair do papel, é necessário realizar o planejamento e o gerenciamento do projeto, porém para projetos inovadores, o tempo é seu inimigo e precisam se lançar o mais rápido possível no mercado, um plano de negócio tradicional pode não ser a melhor opção e para projetos inovadores surgiu a criação de um modelo de negócio inovador chamado de Model Canvas Generation. O canvas é o mapeamento de todo o plano de negócio em uma única página. Segundo Osterwalder e Clark “o modelo Canvas consiste em capturar as complexidades do funcionamento da organização em nove componentes. Fazendo com que o entendimento aumente as chances de sucesso”. (OSTERWALDER, CLARK, 2013, pág. 10). Ao contrário da proposta do Model Canvas Generation de definir um modelo ou metodologia, na área de gerenciamento de projetos normalmente não há um padrão, modelo ou metodologia sendo seguida. A falta de gestão de projetos está ligada diretamente no insucesso de Startups, desta forma buscamos a união de boas práticas de gestão de projetos, acompanhadas de ferramentas e frameworks que juntos como uma metodologia, pode proporcionar resultados significativos na aceleração de negócios inovadores, evitando o desperdício de tempo, investimento, talento e maximizando ideias, oportunidades e chances de sucesso.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como gerenciar projetos inovadores com recursos limitados em Startups? Do ponto de vista que uma ideia, é só uma ideia até o momento de transformação em produto e disponibilização no mercado, existe um caminho longo e que muitas vezes é a barreira principal de sucesso de

uma Startup, além de não atingir conforme planejado, seja por não observar todas as necessidades do negócio ou por falta de gestão de custos, tempo e escopo, tornou-se como desafio analisar um conjunto de metodologias de gerenciamento de projetos e identificar uma metodologia específica para projetos em Startups.

1.2 HIPÓTESE

A adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos, pode contribuir de maneira significativa no sucesso de uma Startup. Porém para atender a especificidade desse modelo de negócio inovador, em um ambiente de incertezas e baixo recursos, é necessário propor uma metodologia específica para atender esses projetos. Identificando processos específicos e o uso de ferramentas podemos chegar a uma proposta, por exemplo a adoção de um plano de comunicação, a definição de um processo de levantamento de escopo e a utilização do uso de uma Estrutura Analítica de Projetos pode suprir algumas falhas comuns que contribuem para o insucesso de Startups.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor o uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos para Startups – Estudo de caso Rotaract Clube Curitiba.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Analisar as metodologias de Gerenciamento de Projetos;
- b) Descrever a estrutura e características de uma Startup;
- c) Analisar as práticas de gestão de projetos em Startups;
- d) Estruturar um conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos para Startups;
- e) Esboçar um processo de gerenciamento de projetos com base nas boas práticas de gestão de projetos sociais do Rotaract Clube Curitiba.

1.4 RELEVÂNCIA

Os resultados dessa pesquisa estão destinados aos interesses dos empreendedores, idealizadores, pessoas antenadas em inovação e comunidade de Startup e pequenos empresários, onde adeptos a esse modelo de negócio aumentam a cada dia, transformando e inovando o empreendedorismo. A pesquisa vem a somar junto a outras iniciativas e conceitos como Lean Startup, Design Thinking, Business Model Generation, para a contribuição cumulativa, inovação do tema e superação de lacunas de conhecimento. Além de realizar um estudo de caso do Rotaract Club Curitiba demonstrando os resultados e avaliações obtidas.

1.5 JUSTIFICATIVA

O modelo de negócio de Startups conquistou o mercado, atualmente estamos rodeados por soluções inovadoras que facilitam o nosso dia a dia. As Startups bem-sucedidas estão se tornando empresas com um grande faturamento e atingindo o patamar de grandes empresas tradicionais que estão a anos no mercado, com um tempo muito menor. Apesar desse "boom" do movimento das Startups, pouco se tem estudado sobre aplicação de ferramentas e metodologias que possam auxiliar no sucesso de um projeto inovador. A inspiração por meio do sucesso de Startups que se tornaram grandes negócios como o Facebook, provocam a ilusão que basta ter uma ideia e iniciar o seu desenvolvimento no dia seguinte, que o sucesso está garantido, dispensando a gestão do projeto, identificação das expectativas do mercado e a qualidade no processo de desenvolvimento. E é a partir dessa ilusão onde indicadores mostram o relato de Startups que não conseguem sair do papel, criando a necessidade da busca da solução de diversos fatores de insucesso, desencadeados muitas vezes pela falta de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

A pesquisa desenvolvida nesse trabalho, traz como principal benefício a identificação de uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos em Startups. Essa identificação se dará do resultado da análise de várias metodologias inovadoras e tradicionais de gerenciamento de projetos, além dos resultados obtidos da aplicação das metodologias selecionadas no estudo de caso.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia dessa pesquisa está apoiada no método indutivo, abordando o paradigma qualitativo, onde é usado o Rotaract Club Curitiba como estudo de caso, tornando-a como fonte de análise para comprovação dos resultados obtidos na resolução da seguinte questão: Qual é a metodologia mais adequada para o gerenciamento de projetos que atenda a especificidade das Startups?

As etapas do desenvolvimento da pesquisa são aplicadas da seguinte maneira: etapa 1 – análise do modelo de negócio das Startups; etapa 2 – identificar os fatores de insucesso em projetos de Startups; etapa 3 – análise da aplicação do modelo de negócio das Startups em diversas metodologias de gerenciamento de projetos; etapa 4 – a estruturação de uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos para Startups, apresentando soluções que venha ajudar a acelerar o negócio e a contribuir nos estudos de pesquisas sobre esse modelo de negócio inovador, atuando em pontos focais que ainda causam o insucesso das Startups.

O processo de seleção das metodologias para análise e aplicação no estudo de caso será organizado da seguinte maneira:

- Levantamento das metodologias de gerenciamento de projetos;
- Identificação das melhores práticas e ferramentas utilizadas na gestão de projetos em Startups.
- Aplicação prática das metodologias selecionadas nos processos do Rotaract Club Curitiba utilizado como estudo de caso;
- Avaliação da satisfação de aplicação das metodologias, utilizando um conjunto de critérios como facilidade, usabilidade e outros que serão detalhados a seguir.

O clube de Rotaract Curitiba escolhido para estudo de caso é do segmento de prestação de serviços sociais. É um clube parceiro do Rotary Internacional tecnologia e inovação, desenvolvendo aplicativos de software que buscam facilitar o trabalho de profissionais de educação física, personal e nutricionistas. Além de agregar valor aos alunos e praticantes de atividade física, possibilitando o armazenamento de histórico e análise de sua evolução pessoal. As Startups trabalham somente com projetos. A definição de projetos segundo O Guia PMBOK 5ª. Ed. “é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos”. (PMI, 2013, p.3)

Esse estudo gera como resultados a geração de fatores que motivam o uso de metodologia de gerenciamento de projetos em Startups e a análise de um conjunto de metodologias que possam atender as necessidades de Startups.

1.7 ESTRUTURA TEXTUAL

As seções dessa pesquisa estão definidas da seguinte maneira: introdução, detalhamento da problematização, objetivos, justificativa e relevância estão contemplados na seção 1. Na seção 2 a metodologia apresentando o plano de trabalho, respostas as questões propostas, os critérios de seleção e o passo a passo do estudo de caso. Na seção 3 análises da estrutura e características de uma Startup. Na seção 4 realizado análise de todas as práticas de gestão de projetos em Startups. Na seção 5 é realizado o levantamento do conjunto de boas práticas em gerenciamento de projetos para startup. Na seção 6 é apresentado o processo de gerenciamento de projetos com base na gestão de projetos do Rotract. Na seção 7 resultados finais e conclusão e por fim possíveis desdobramentos na seção 8.

2. METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 LEAN STARTUP (STARTUP ENXUTA)

Uma metodologia de produção enxuta, aplicada à startups e negócios inovadores, a metodologia é organizada em três partes: Visão, Direção e Aceleração. A primeira parte Visão apresenta uma nova forma de administrar um negócio, trazendo formas de medir o progresso e de validar a aprendizagem. A segunda parte denominada Direção apresenta o ciclo construir-medir-aprender, como boas práticas propõe-se a construção uma versão smart do projeto, chamada de produto mínimo viável, a ser validado o quanto antes através do ciclo de feedback, para evitar o desperdício de tempo e investimentos. A terceira parte intitulada Aceleração, fornece técnicas para acelerar o crescimento de uma Startup. Segundo a definição de Ries, “O pensamento enxuto está alterando radicalmente a maneira pela qual as cadeias de suprimento e os sistemas de produção são conduzidos.” (RIES, 2012a, p.16)

2.2 PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

O PMBOK é um guia de boas práticas de gerenciamento de projetos reconhecido em todos os países por diversas indústrias, mantido e organizado pelo Project Management Institute, sendo constantemente atualizado a anos, atualmente na quinta edição, traduzido em diversas línguas, podendo ser utilizado para qualquer tipo de projeto. Segundo o guia de boas práticas PMBOK 5ª. Edição “Boa prática significa que existe um consenso geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso de muitos projetos. ” (PMI, 2013, pag.2) O guia PMBOK possui um mapeamento de 47 processos de gerenciamento de projetos, agrupados em 10 áreas do conhecimento, cada área representa um conjunto de conceitos, atividades e ferramentas que fornecem apoio a cada área, essas áreas são chamadas da seguinte forma: gerenciamento de Integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; aquisições e partes interessadas). Os processos são agrupados também em 5 grupos que possuem relação com as fases do ciclo de vida do projeto. (Processos de Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).

2.3 METODOLOGIAS ÁGEIS

As metodologias ágeis surgiram com a necessidade de tornar as coisas mais ágeis, eliminando a burocracia quando desnecessária, aumentando a integração da equipe, um processo que se adapta as necessidades do cliente e entregando um produto mais próximo do esperado do ponto de vista do cliente. A abordagem ágil aplicada a gerenciamento de projetos tornou-se mais clara e melhor definida a partir da criação do Manifesto Ágil em 2001. Ao longo dos anos, diversos frameworks estão sendo desenvolvidos dentro dos conceitos do manifesto, entre eles se destacam: Extreme Programming XP, Scrum e Kanban.

2.4 PDCA

Um método de melhoria contínua baseado em conceitos básicos de Administração, apresentados no formato de um ciclo, utilizados por milhares de empresas e diferentes nichos de negócios, contribuindo na melhoria de processos e no gerenciamento de rotinas de trabalho. Para Miguel “o Gerenciamento da rotina tem como objetivo básico a manutenção dos resultados de uma empresa, garantindo assim a previsibilidade dos mesmos. É fundamental que os funcionários que estejam envolvidos com as tarefas da rotina de uma

organização participem do planejamento e do acompanhamento das ações que foram definidas. ” (MIGUEL, 2001, p. 20). Para Campos as atividades de gerenciamento da rotina estão alicerçadas na lógica do ciclo PDCA. (CAMPOS, 1999, p. 15). Este ciclo se divide em quatro fases:

- Plan (planejar) – Etapa de planejamento das atividades que servirá de base para a execução e verificação das tarefas;
- Do (executar) – Etapa de execução das atividades planejadas na etapa anterior (plan). Essas atividades devem ocorrer dentro do prazo, custo e recursos previstos no planejamento;
- Check (Verificar) – Etapa de verificação se o trabalho está sendo conduzido conforme foi definido na etapa de planejamento.
- Action (Ações) – Etapa de análise de causas que geraram algum desvio e momento de propor ações corretivas necessárias para atingir o que foi definido no planejamento inicial. Assim que as ações são realizadas sem maiores problemas, o ciclo PDCA retorna para a etapa de planejamento de novas tarefas.

3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM STARTUP

Um novo conceito de modelo de negócio que vem sendo adotado por empreendedores ligados à inovação, uma estratégia de ganhar dinheiro à baixo custo de investimento. Esse modelo visa desenvolver um produto ou serviço sob condições de extrema incerteza, buscando construir um modelo de negócio repetível e escalável. O sucesso de Startups que se tornaram grandes negócios como o Facebook, Buscapé, WhatsApp e Conta Azul têm inspirado para o surgimento de milhares de empreendedores ligados à inovação.

Para o gerenciamento de projetos em Startup há diversas iniciativas, ferramentas e práticas que vêm sendo adotadas com objetivo de aumentar as chances de resultados positivos na gestão de projetos para ideias inovadoras. Dentre essas iniciativas podemos citar: Lean Startup, Model Generation Canvas, Metodologias Ágeis e Kanban.

Uma estratégia desenvolvida pela Toyota tem promovido uma revolução na forma de conduzir um negócio. O método visa medir o progresso num contexto de extrema incerteza, aproveitando o conhecimento e criatividade de cada profissional, além de avaliar o nível de aprendizagem, a contribuição na resolução de problemas, planejamento e avaliações de tomadas de decisão. Essa experiência foi retratada pelo autor Eric Ries em seu livro A Startup Enxuta impulsionando a divulgação desse método denominado Lean Startup. Segundo RIES

“A Startup Enxuta propõe um novo modo de pensar e de construir produtos e serviços inovadores que levam a um negócio sustentável.” (RIES, 2012, pág. 1). Esse método surgiu com a proposta de contribuir na melhoria de processos de administração, planejamento, validação e medição de resultados, desafios esses que empresas e inclusive startups enfrentam em sua rotina de trabalho.

Para gerenciamento de projetos o Scrum é o framework que está sendo adotado por startups de tecnologia. Pertencente ao grupo de metodologias ágeis, o scrum é utilizado na gestão de desenvolvimento de software, possui a proposta de eliminar a burocracia da documentação, com foco na execução, realizando a divisão de pacotes de trabalhos em curtas interações (denominadas sprints), reuniões diárias de acompanhamento de projeto com a equipe e priorização da lista de atividades conhecida também como Product Backlog. Toda essa iteração proporciona uma maior assertividade em atender as expectativas do cliente.

Kanban é uma ferramenta visual para acompanhar o progresso de atividades de um projeto de desenvolvimento de projeto. Essa representação visual é apresentada em uma única folha.

Model Canvas Generation uma ferramenta com o objetivo de facilitar e simplificar o planejamento estratégico de negócios inovadores, permitindo descrever um modelo de negócios em uma única página.

Toda Startup possui um propósito de implantar um modelo de negócio repetível e escalável em um curto espaço de tempo. Para isso é necessário colocar a mão na massa, tirar a ideia do papel, validar, desenvolver, disponibilizar para os potenciais clientes e realizar a operação assistida, ou seja, acompanhar e coletar feedbacks dos clientes atingidos. Esse é o processo natural do desenvolvimento de uma ideia e coincidentemente muito similar às fases do ciclo de vida (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) de um projeto. Não basta realizar um excelente trabalho no planejamento do projeto e não gerenciar a equipe durante o projeto da mesma forma, é fundamental que a equipe do projeto esteja envolvida com o planejamento, acompanhando o progresso das atividades e tomando nota das responsabilidades e da contribuição de cada recurso da equipe.

O propósito não é definir uma receita de bolo, mas oferecer condições para empreendedores de Startups, desenvolverem seus próprios processos de gerenciamento de projetos, utilizando as ferramentas que melhor se encaixam com o seu modelo de negócio. É importante lembrar que esse estudo não se propõe em entrar no detalhamento de cada ferramenta, metodologia ou guia de boas práticas, mas será apresentado de uma forma que seja possível ligar os pontos das características mais importantes de cada conceito, já validadas e utilizadas pelo mundo

corporativo, sem burocratizar mais do que a necessidade e sem deixar todas as atividades gerenciais para um único ser, o gerente de projetos.

Foi selecionado um conjunto de ferramentas para apoiar o processo de gerenciamento de projetos, categorizadas dentro das fases do ciclo PDCA e por áreas de conhecimento. A partir da característica de equipes multifuncionais, altamente reduzidas em Startups e buscando garantir o balanceamento adequado de recursos, é rodado em cada fase do PDCA o framework Scrum, por exemplo: Na fase de PLAN é rodado o Scrum de planejamento, contendo o backlog das atividades de planejamento, alocação de toda a equipe na execução dessas atividades, programação dos sprints necessários para finalizar a etapa de planejamento. Na fase DO é rodado o Scrum de execução, contendo o backlog de atividades de execução, construção de um MVP para análise e validação das expectativas do cliente. Todo acompanhamento das atividades e checagem de status do projeto é realizado na fase CHECK e pôr fim a fase ACT acompanhamento e disparo de gatilhos de necessidade de mudanças, executar ações corretivas, registrar lições aprendidas e estabelecer padrões caso o resultado do ciclo seja alcançado. Para compor esse processo foi selecionado algumas ferramentas e boas práticas, confira no Apêndice A o conjunto de quadros referente as ferramentas selecionadas para Startups e a seguir será apresentado com mais detalhes a utilização dessa proposta para o estudo de caso de Gerenciamento de Projetos sociais no Rotaract Club Curitiba.

4. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM BASE NA GESTÃO DE PROJETOS SOCIAIS DO ROTARACT CLUB CURITIBA

O Rotaract Club Curitiba é um clube patrocinado pelo Rotary Internacional, composto por jovens de 18 a 30 anos que tem como principal objetivo desenvolver ideias e projetos para encarar os desafios da humanidade. Com essa interação e os estímulos recebidos por meio de palestras, treinamento, encontros e workshops, eles atuam de forma crítica e consciente, buscando a sustentabilidade de suas comunidades e gerando impacto social positivo nas áreas em que atuam. Selecionado como case desse estudo, por possuir características muito semelhantes à Startups, por exemplo: integrantes jovens, grande maioria das Startups são iniciadas por um público mais jovem; ausência ou quase nenhum de recursos financeiros; ambos buscam escalabilidade e sustentabilidade seja ele projeto ou produto; ambos precisam vender suas ideias para construir parcerias e conquistar investidores.

Sobre a metodologia proposta é utilizado como base o PDCA, uma metodologia enxuta que apresenta em seu ciclo de desenvolvimento de produto quatro fases, planejamento, execução,

verificação e ação, proporcionando de maneira simples um gerenciamento da rotina de trabalho. E é nesse ponto que identificamos a ausência de processos no gerenciamento do Rotaract, onde uma vez realizado o planejamento, as ações são realizadas de forma desordenada, os integrantes da equipe não possuem o sentimento de que o projeto está saindo do papel, o início e fim entre as fases de planejamento e execução não estão claramente definidas e o sucesso do projeto se torna imprevisível. Analisando o cenário foi sugerido o PDCA para definição da rotina de gerenciamento de trabalho com auxílio do framework Scrum que visa a formação de times, maior interatividade entre a equipe, mais transparência no progresso do projeto, equipes menores de seis a oito integrantes, entregas em partes e planejamento em etapas. Essa integração e dinamismo vem de encontro com a necessidade que Startups possuem em desenvolver o seu produto de forma rápida a tempo de serem os pioneiros em um modelo de negócio e atrair investidores. Essa abordagem também se adequa a realidade do Rotaract que enfrentam desafios sociais com necessidades de impacto imediato. Em conjunto com essa proposta de metodologia foram selecionadas em um primeiro momento 18 ferramentas para contribuir no gerenciamento de projetos para startups, apresentadas no Apêndice A. Em seguida realizou-se a análise das ferramentas, que pudessem vir a ser mais efetivas para o Rotaract. A seguir o conjunto de ferramentas utilizadas no case, conforme a tabela 1 abaixo:

Ferramentas para gestão de projetos em Rotaract			
Kanban	Diagrama de Causa e Efeito	EAP	Status Report
Sprints	Project Model Canvas	TAP	Mapas Mentais
Lições Aprendidas	Apresentação do Projeto	Matriz 5w2h	Termo de Encerramento

Tabela 1 – Ferramentas de apoio à gestão de projetos.
Fonte: o autor, 2016.

Acompanhando a aplicação da metodologia e o conjunto de ferramentas sugeridas, identificamos ferramentas específicas para uso do Rotaract e outras para uso de Startups. As ferramentas com aplicabilidade no Rotaract são:

- Diagrama de Causa e Efeito – Se falando de projetos sociais, surge-se o desafio de desenvolver um projeto que proporcione um impacto sustentável e para isso é necessário identificar a real causa dos problemas da sociedade ou da instituição selecionada para realizar a ação social. Adicionado esse diagrama para proporcionar condições de detectar diversas possíveis causas de um problema, analisar os impactos e necessidades de mudanças.
- Documento de Apresentação do Projeto – Para que seja possível buscar parcerias e apoios para realizar um projeto social, muitas vezes é preciso apresentar um pré-projeto, com os principais objetivos, resultados alcançáveis, cronograma macro, recursos e necessidades que o projeto necessita, tudo transcrito de uma forma comercial. No caso de Startups muitas vezes apresentar o seu plano de negócios (Model Canvas) já bastaria, mas para projetos sociais foi definido um documento com os seguintes tópicos: Sobre o clube, o projeto, principais benefícios, fases do projeto, pacotes de trabalho, lista de atividades e cronograma macro.
- TAP – Termo de Abertura de Projeto é um documento com objetivo de registrar todas as informações do projeto, escopo, prazos, orçamento, define responsabilidades e aprova a execução do projeto. Uma característica do Rotaract mais similar à uma empresa convencional em possuir mais de um projeto e necessidade do registro de seus projetos. Esse documento centraliza todas as informações do projeto e facilita posteriormente a prestação de contas desse projeto. Processo ausente em Startups pois enquanto desenvolve-se seu modelo de negócio, apenas um projeto está sendo executado.
- Termo de Encerramento – Esse termo atende a necessidade de coletar a assinatura das instituições atendidas, registrar as lições aprendidas da equipe do projeto e das pessoas impactadas pelo projeto social.

Algumas ferramentas selecionadas que possuem aplicabilidade mais adequada para Startups, entre elas:

- Model Canvas Generation – é uma ferramenta para realizar o planejamento de negócios em uma única página. Ideal para negócios inovadores como Startups e desnecessário para prestação de serviços sociais a humanidade, é o caso do Rotaract.
- MVP – Mínimo Produto Viável, utilizado para validar antecipadamente o projeto, garantindo a entrega de um produto que atenda o mais próximo do esperado. Essa ferramenta é utilizada para apresentar um rascunho do fluxo de funcionalidades de um software, de um processo e também para validação de uma ideia ou produto. Não é o caso de projetos sociais.

- Pivotagem – Muitas vezes, o insucesso de um plano de negócio pode ser o sucesso de uma nova oportunidade assim que identificado e realizado a mudança de direção da ideia. Essa readaptação é representada pelo processo de pivotagem. Prática fundamental para Startups.

Cronograma – Para algumas Startups, assim como aquelas que possuem seu modelo de negócio baseado no desenvolvimento de software ou aplicativo, faz necessário a utilização de um cronograma mais detalhado. Para projetos sociais o nível de detalhes informados na Matriz 5w2h, proposta na metodologia, já atende a sua especificidade.

Para efeito de estudos o Rotaract Club Curitiba determinou um projeto que consiste no desenvolvimento de um programa de assessoria de empreendedorismo, suas principais atividades macro são recrutamento de voluntários para atuar como consultores, facilitadores ou especialistas para atuar no acompanhamento e orientação das equipes, além da construção de um processo de consultoria em áreas de negócios de acordo com a necessidade de cada Instituição, ONG ou microempreendedor.

Após o planejamento do projeto de empreendedorismo, foi liberado avaliação das ferramentas utilizando os seguintes critérios:

- Notas de 0 a 5 onde 0 é equivalente “não atende” e a nota 5 “atende completamente”.
- Avaliação da aplicabilidade através do questionamento: “A utilização dessa ferramenta justifica a sua aplicabilidade na gestão de projetos sociais? ”
- Avaliação do conhecimento através do questionamento: “Essa ferramenta gera oportunidade de aprendizagem, contribuindo na construção de conhecimento e competências na gestão de projetos? ”
- Avaliação da contribuição através do questionamento por exemplo: “Essa ferramenta contribui para geração e organização de ideias, além de acelerar o levantamento de escopo do projeto? ”

Coletando o feedback de cada integrante da equipe do projeto, foi possível obter a média para cada critério, gerando os seguintes resultados, conforme a figura 1 abaixo:

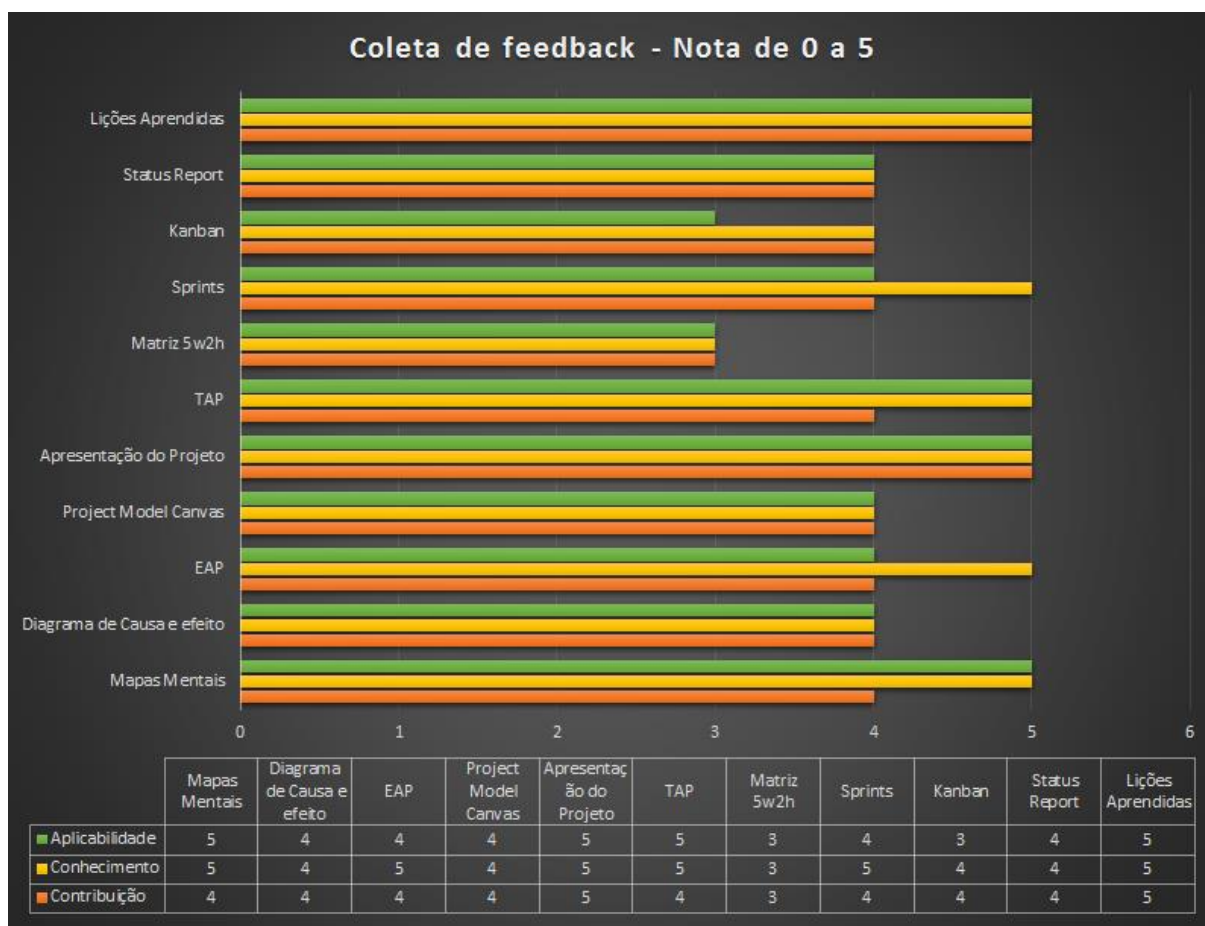


Figura 1 – Coleta de feedback da aplicabilidade das ferramentas
Fonte: o autor, 2016.

Avaliando os resultados constatou-se que todas as ferramentas pontuaram uma nota satisfatória, destacando as mais bem avaliadas “Lições Aprendidas” e “Apresentação do Projeto” recebendo nota máxima em todos os critérios e a ferramenta não tão bem avaliada “Matriz 5w2h” recebendo nota regular em todos os critérios. Nota-se também que as ferramentas com menor pontuação se referem àquelas que possuem a necessidade de um conhecimento um pouco maior em projetos. Com essa avaliação geramos a motivação e a necessidade de se implantar metodologias, processos e ferramentas para gerenciar projetos em Rotaract.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar as melhores práticas de gestão de projetos para Startups e em seguida propor uma metodologia de gerenciamento de projetos, com base na avaliação de melhores práticas e ferramentas de mercado. Fizeram parte desse estudo o guia de boas práticas PMBOK 5ª edição, Metodologias Ágeis, Lean Startup e PDCA, sendo extraído no final do estudo 18 ferramentas para compor a metodologia de gerenciamento de projetos e em seguida foi definido o PDCA como metodologia base combinado com o framework Scrum para auxiliar na rotina de trabalho da equipe em cada etapa do projeto. Durante a aplicação das ferramentas surgiu a necessidade de delimitar em dois conjuntos específico de ferramentas, um conjunto para Startups e outro para o Rotaract. Realizado a coleta de feedback após a aplicação da metodologia e todas as ferramentas foram aprovadas em relação aos critérios de: aplicabilidade em projetos sociais; conhecimento – promovendo aprendizagem e competências de gestão de projetos e contribuição efetiva nos projetos, agindo de forma a potencializar os projetos do Rotaract. Esse processo contribuiu para aceleração do desenvolvimento do projeto escolhido como case pelo Rotaract, os documentos gerados auxiliaram na divulgação imediata do projeto e sua apresentação tornou-se mais efetiva, impactando de tal forma que, gerou interesses em expandir o projeto a nível Brasil e dependendo dos resultados finais do projeto, existe a oportunidade de tornar-se referência e modelo em sua aplicabilidade.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A necessidade do gerenciamento de projetos em Startups tende a ser mais difundida nos próximos anos e até mesmo os guias de boas práticas estão buscando uma adaptação em meio a esses tempos de crise, de necessidade de inovação e geração de retorno com sustentabilidade. Esses fatores trazem diversas oportunidades para esse estudo como possíveis desdobramentos, podendo ser aplicado e adaptado a um conjunto maior de Startups, definindo modelos por nichos de mercado ou áreas de negócio, ampliação do leque de ferramentas para apoiar a metodologia e a construção de um guia de fácil entendimento e de fácil acesso a qualquer profissional que busca otimizar os projetos do seu negócio.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 9001. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CRUZ, F. *Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos*. 1ª. Ed., 2014.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. *Qualidade: Enfoques e Ferramentas*. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

OSTERWALDER; Alexander, CLARK; Timothy. *Modelo de Negócio Eu*. Alfragie: Leya, 2013.

PMI, *um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 5ª. Ed.* – EUA: Project Management Institute, 2013.

RIES, E. *A startup enxuta*. São Paulo: Leya, 2012.

8. APÊNDICES

APÊNDICE A – FERRAMENTAS DE BOAS PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM STARTUPS

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Mapas Mentais	Plan	Escopo	Objetivo realizar o levantamento de requisitos para o projeto, uma maneira criativa e colaborativa que será a base do escopo do projeto.
Model Canvas Generation	Plan	Escopo	Objetivo: Proporcionar um planejamento de negócios em uma única página. Ideal para negócios inovadores como Startups
EAP	Plan	Escopo	Objetivo: visa apresentar visualmente os pacotes de trabalhos, separados por entrega, facilitando o mapeamento de responsabilidades e uma visão clara de todo o projeto.
Project Model Canvas	Plan	Escopo	Objetivo: Modelo de Construção de Plano de Projetos em uma única página, adicionando justificativa, descrição do projeto, premissas, riscos, recursos e cronograma macro. Uma modelo que permite a construção através de post-its em colaboração com a equipe.

Tabela 2 – Ferramentas da fase de Planejamento para Gerenciamento de Projetos em Startup.
Fonte: o autor, 2016.

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Matriz 5w2h	Do	Qualidade	Objetivo: Matriz que permite a validação de cada atividade, o rastreamento dos responsáveis, justificativa, prazo, custo e local.
Cronograma	Do	Tempo	Objetivo: Sequenciar e Priorizar atividades, além de alocar recursos.
MVP	Do	Qualidade	Objetivo: Mínimo Produto Viável, utilizado para validar antecipadamente o projeto, garantindo a entrega de um produto que atenda o mais próximo do esperado.
Feedback	Do	Gestão de Stakeholders	Objetivo: Validação do produto / entrega com a expectativa do cliente

Tabela 3 – Ferramentas da Fase de Execução da fase de Execução para gerenciamento de Projetos em startup.

Fonte: o autor, 2016.

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Backlog \ lista de atividades	Check	Escopo	Objetivo: Registro de todo trabalho do projeto
Kanban	Check	Gestão de RH	Objetivo: Acompanhamento das Atividades
Sprints	Check	Gestão de RH	Objetivo: Planejamento da execução de Atividades
Status Report	Check	Comunicação	Objetivo: Acompanhamento do rendimento da equipe

Tabela 4 – Ferramentas da fase de Verificação para Gerenciamento de Projetos em Startup.

Fonte: o autor, 2016.

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Pivotagem	Act	Gestão de Mudanças Escopo	Objetivo: Avaliação e Gestão de Mudanças
Lições Aprendidas	Act	Comunicação	Objetivo: Registro de lições
Termos de contrato / Go-live	Act	Aquisições	Objetivo: Gestão de contratos de parcerias / Termo de Encerramento

Tabela 5 – Ferramentas da fase de Ação para gerenciamento de Projetos em startup.

Fonte: o autor, 2016.

APÊNDICE B – FERRAMENTAS DE BOAS PRÁTICAS PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS SOCIAIS NO ROTARACT CLUB CURITIBA

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Mapas mentais	Plan	Escopo	Objetivo realizar o levantamento de requisitos para o projeto, uma maneira criativa e colaborativa que será a base do escopo do projeto.
Diagrama de Causa e Efeito	Plan	Qualidade	Objetivo: Proporcionar condições de detectar diversas possíveis causas de um problema, analisar os impactos e necessidades de mudanças.
EAP	Plan	Escopo	Objetivo: visa apresentar visualmente os pacotes de trabalhos, separados por entrega, facilitando o mapeamento de responsabilidades e uma visão clara de todo o projeto.
Project Model Canvas	Plan	Registro do Projeto	Objetivo: Modelo de Construção de Plano de Projetos em uma única página, adicionando justificativa, descrição do projeto, premissas, riscos, recursos e cronograma macro. Uma modelo que permite a construção através de post-its em colaboração com a equipe.

Tabela 6 – Ferramentas da fase de Planejamento para Gerenciamento de Projetos em Rotaract.
Fonte: o autor, 2016.

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Apresentação do Projeto	Do	Registro do Projeto	Objetivo: Marketing do projeto
TAP	Do	Registro do Projeto	Objetivo: Registrar todas as informações do projeto, documento que aprova a execução do projeto, define responsabilidades, escopo, prazos e orçamento.
Matriz 5w2h	Do	Qualidade	Objetivo: Matriz que permite a validação de cada atividade, o rastreamento dos responsáveis, justificativa, prazo, custo e local.

Tabela 7 – Ferramentas da fase de Execução para Gerenciamento de Projetos em Rotaract
Fonte: o autor, 2016

Ferramentas	Fases do PDCA	Categoria	Descrição
Sprints	Check	Gerenciamento de RH	Objetivo: Planejamento da execução de Atividades
Kanban	Check	Gerenciamento de RH	Objetivo: Acompanhamento das Atividades
Status Report	Check	Comunicação	Objetivo: Acompanhamento do rendimento da equipe

Tabela 8 – Ferramentas da fase de Verificação para Gerenciamento de Projetos em Rotaract
Fonte: o autor, 2016.

Ferramentas	FASES DO PDCA	Categoria	Descrição
Lições Aprendidas	Act	Comunicação	Objetivo: Registro de lições
Termo de Encerramento	Act	Escopo	Objetivo: Encerrar o projeto

Tabela 9 – Ferramentas da fase da Ação para Gerenciamento de Projetos em Rotaract
Fonte: o autor, 2016.

9. ANEXOS