



ANDERSON KENZO SATO

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO EM UMA STARTUP

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Análise dos Processos de Gerenciamento de Escopo em uma Startup,

elaborado por Anderson Kenzo Sato 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, 20 de Agosto de 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa EBANX S.A., representada neste documento pelo Sr.(a) Andreia Gundermann, Gerente Financeiro, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise dos Processos de Gerenciamento de Escopo em uma Startup, realizados pelo aluno Anderson Kenzo Sato, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 20 de agosto de 2017

Andreia Gundermann

Gerente Financeiro

EBANX S.A.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Anderson Kenzo Sato, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ49-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/02/2016 a 20/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise dos Processos de Gerenciamento de Escopo em uma Startup, é autêntico e original.

Curitiba, 20 de agosto de 2017

Anderson Kenzo Sato

Dedico este trabalho à Tika Ide (in memorian), pela eterna fonte de inspiração e de admiração,
que sempre batalhou pelos seus sonhos e que nunca me deixou desistir dos meus.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos professores, pela orientação apoio e confiança.

E aos meus amigos Luis Eduardo Jimenez e Raphaela Gugelmin, companheiros e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Resumo

Em meio a um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e repleto de incertezas nasce um novo conceito de empresas, as startups. Estas possuem variantes culturais e organizacionais que não seguem o mesmo padrão das empresas tradicionais, onde a escalabilidade destes negócios é elevada e problemas de gerenciamento de escopo em projetos são bastante comuns, dada a incerteza em que atuam. Desta forma, o presente trabalho tem por finalidade analisar a relação dos processos de gerenciamento de escopo aplicados em projetos de em uma startup do ramo tecnológico-financeiro com a taxa de insucesso dos projetos executados. Esta análise teve caráter qualitativo, onde por meio sobre um estudo de caso participante pôde-se identificar três causas principais que levam projetos ao insucesso: a falta de planejamento do escopo, a ausência da EAP e o controle de escopo ineficiente ou inexistente.

Palavras Chave: Gestão do Escopo. Startup. Gestão de Projetos. Processos de Gestão de Escopo

Abstract

In the midst of an increasingly dynamic, competitive and uncertain market, a new concept of companies is born, the startups. Cultural and organizational variants present in startups do not follow the same pattern as traditional enterprises, where the scalability of these businesses is high and project scope management problems are quite common given the uncertainty in which they operate. In this way, the present work has the purpose of analyzing the relationship of the scope management processes applied in projects of a technological-financial startup with the executed projects failure rate. This analysis had a qualitative character, where through a participant case study three main causes that lead to failure projects were identified: the lack of scope planning, the absence of the WBS, and the inefficient or non-existent scope control.

Key Words: Scope Management. Startup. Project Management. Scope Management Processes

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. TAXA TOTAL DE PROJETOS ENTREGUES COM SUCESSO	15
GRÁFICO 2. PORCENTUAL DE PROCESSOS DE ESCOPO EXECUTADOS NOS PROJETOS.....	17
GRÁFICO 3. PORCENTUAL GERAL DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO EXECUTADOS	18
GRÁFICO 4. ADERÊNCIA DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ESCOPO.....	18
GRÁFICO 5. TAXA DE SUCESSO DE PROJETOS ENTREGUES NAS ÁREAS ANALISADAS.....	19

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	15
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.2. PROBLEMA.....	1
1.2.1. OBJETIVO GERAL	1
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA	1
1.4. JUSTIFICATIVA	1
1.5. METODOLOGIA	2
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	3
2. DESENVOLVIMENTO	4
2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	4
2.2. GERENCIAMENTO DO ESCOPO	5
2.2.1. PROCESSO: PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO.....	6
2.2.2. PROCESSO: COLETAR REQUISITOS.....	7
2.2.3. PROCESSO: DEFINIR ESCOPO	8
2.2.4. PROCESSO: CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP).....	9
2.2.5. PROCESSO: VALIDAR ESCOPO	10
2.2.6. PROCESSO: CONTROLAR O ESCOPO	11
2.3. NEGÓCIOS ESTILO STARTUP	12
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE	14
3.1. EMPRESA ESTUDADA.....	14
3.2. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	14
4. CONCLUSÕES	21
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	22
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23
7. ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

1.2. PROBLEMA

Quais processos de gerenciamento de escopo em projetos não têm sido empregados que atuam como dificultadores no atingimento de metas de projetos em uma startup do ramo tecnológico-financeiro?

1.2.1. OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem por finalidade analisar a relação dos processos de gerenciamento de escopo aplicados em projetos de em uma startup do ramo tecnológico-financeiro com a taxa de insucesso dos projetos executados.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar e propor, com base no referencial teórico desenvolvido e no estudo de caso, relações entre a taxa de insucesso de projetos e a aplicação de seus respectivos processos de gerenciamento do escopo;

Identificar os processos mais críticos de gerenciamento do escopo para o sucesso de projetos de curto prazo;

1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este projeto delimitou-se em analisar os processos de gerenciamento de escopo aplicados em uma empresa estilo startup, buscando identificar relações entre a taxa de insucesso de projetos de curto prazo e os processos de gerenciamento de escopo adotados, tendo como referência a empresa EBANX S.A., especializado no processamento de pagamentos no município de Curitiba, no ano de 2017.

1.4. JUSTIFICATIVA

Devido ao grande dinamismo encontrado nas startups e com o crescimento acelerado das mesmas, torna-se relevante a adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos para obtenção de maiores resultados. A juventude e imaturidade, recursos limitados,

tecnologias e mercados dinâmicos e múltiplas influências são características comuns em startups (SUTTON, 2000 apud JESUS, 2016).

Em linhas gerais, pode-se definir uma startup como um grupo de pessoas que busca um modelo de negócios repetível e escalável, cujo crescimento da empresa não gere impactos no modelo de negócio. Porém, não há como afirmar que a ideia ou o projeto realmente darão certos ou que sejam ao menos sustentáveis. (GITAHY, 2010 apud JESUS, 2016). Neste sentido, pode ser afirmado que poucas empresas brasileiras possuem um modelo de gerenciamento do processo de inovação formalizado e desenvolvido (RABECHINI Jr. et al., 1996.).

Uma alternativa para solucionar este problema nas organizações startups é por meio do gerenciamento de projetos. Segundo o PMI (Project Management Institute), um projeto é “um empreendimento temporário feito para criar um produto ou serviço único”. Enquanto, o gerenciamento de projetos, é o aprimoramento e a administração de áreas de conhecimento vinculadas a processos gerenciais: integração, escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos e comunicação (PMBOK, 2000).

Através da identificação das ferramentas e técnicas de gestão de projetos (com ênfase em gestão de escopo) mais adequadas para projetos em startups analisando um panorama fornecido por uma empresa do ramo. Busca-se por meio deste presente trabalho contribuir com outras empresas que não possuem esse ferramental para o planejamento, execução, controle e monitoramento dos projetos de curto prazo importantes para o negócio, sob a perspectiva do escopo.

1.5. METODOLOGIA

O presente trabalho terá caráter qualitativo, por se categorizar como uma investigação que se fundamenta pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, (MARTINS, 2008). A coleta de dados, será feita por entrevistas, cujo enfoque se voltará na execução ou não dos processos de gerenciamento de escopo em projetos em uma empresa do ramo tecnológico-financeiro.

Quanto aos meios, a pesquisa terá teor bibliográfico suficiente para a categorização dos processos de gestão de escopo analisando-as a um estudo de caso participante. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica se configurará em um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes

relacionados com o tema escolhido (MARCONI & LAKATOS, 2010). É importante ressaltar que na investigação de estudo de caso a situação é singular, e deve ser fundamentada em diferentes fontes de evidências (YIN, 2001).

Quanto aos fins, a pesquisa terá fim exploratório com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema em questão objetivando torna-lo mais explícito, onde serão analisados processos de gestão de escopo em projetos em uma startup do ramo financeiro.

1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A entidade objeto deste estudo está estabelecida na cidade de Curitiba/PR, o EBANX S.A., e foi escolhida intencionalmente devido a relevância de ser uma startup e pela conveniência de acesso aos dados.

O EBANX S.A. é uma empresa brasileira, com base tecnológica que atua no ramo financeiro e está presente no mercado a apenas 5 anos. Conectando compradores locais com comércios internacionais, o EBANX busca oferecer métodos de pagamento locais para comércios estrangeiros, revolucionando a indústria de pagamentos na América Latina. Atua atualmente em 5 países diferentes: Brasil, México, Colômbia, Perú e Chile.

Mesmo com pouco tempo de existência, atualmente a empresa já conta com um quadro de funcionários de cerca de 250 funcionários e aposta fortemente no seu crescimento com a execução de projetos em todas as áreas do negócio em uma base trimestral. Projetos de curta duração e em grande quantidade ilustram o cenário de gerenciamento de projetos no EBANX.

O objetivo deste trabalho é estabelecer uma relação entre os processos de gerenciamento de escopo definidos pelo PMI com a taxa de insucesso dos projetos executados nesta empresa. Por este motivo, a pesquisa é caracterizada como qualitativa.

Para atender a este fim, o método de coleta de dados ocorrerá por meio de entrevistas, as quais serão realizadas seis perguntas que objetivarão entender quais processos de gerenciamento de escopo foram aplicados nos projetos executados no segundo trimestre de 2017.

É importante ressaltar que, a revisão bibliográfica será realizado suficientemente para a categorizar os processos de gestão de escopo analisando-as no estudo de caso participante, conforme mencionado anteriormente.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMBOK (2000), “um projeto é todo esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Carvalho e Rabechini Jr. (2011) complementam este conceito definindo que projetos possuem dois aspectos fundamentais: a temporalidade e unicidade ou singularidade; sendo que o primeiro defende a ideia de que todo projeto tem um início e fim bem determinados, enquanto que o segundo, diz respeito a todo produto ou serviço gerado por um projeto é algo único.

O gerenciamento de projetos, por sua vez, pode ser definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender os seus requisitos, incluindo planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo para alcançar seus objetivos (PMBOK, 2000; CARVALHO e RABECHINI Jr, 2011). Em outras palavras, o gerenciamento de projetos é um trabalho iterativo desenvolvido ao longo do ciclo de vida de um projeto, delimita a aplicação de habilidades, ferramentas, conhecimento e técnicas para atender seus requisitos (PMBOK, 2000).

Um projeto pode envolver desde uma até mais pessoas, e/ou organizações, sendo, ou não, empreendidos em diferentes níveis organizacionais, os quais são responsáveis por entregar um projeto bem-sucedido por meio da avaliação da situação atual, pelo equilíbrio de demandas e a constante manutenção da comunicação entre as partes interessadas do projeto (PMBOK, 2000). Neste sentido, a gestão de projetos passou a enfatizar a gestão dos stakeholders como fator crítico de sucesso na gestão de projetos (DUARTE, BLANCOLLNO e KNIESS, 2013).

Segundo o PMBOK (2000), um projeto pode ser estruturado em 47 processos de gerenciamento que são classificados em áreas de conhecimento, são eles: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas.

O PMBOK (2000), ainda enfatiza que as áreas de conhecimento são importantes e fornecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e as ferramentas e técnicas

usadas com maior frequência nos processos de gerenciamento de projetos para produzir cada resultado. Desta forma, interações entre processos exigem compensações de desempenho que variam de um projeto para outro de modo a cumprir com os requisitos e objetivos do projeto, como:

- A utilização de uma abordagem definida - que pode ser adaptável;
- O estabelecimento e manutenção da comunicação e do engajamento apropriado com as partes interessadas;
- A obtenção do equilíbrio entre as demandas concorrentes do projeto (escopo, cronograma, qualidade, etc), e;
- O cumprimento dos requisitos do projeto;

Neste contexto, o gerenciamento do escopo se mostra fundamental para o sucesso de um projeto. Possi *et al.* (2006) complementa, afirmando que um projeto cujo escopo não é bem definido e gerenciado corre grandes riscos de ser um fracasso.

2.2. GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O gerenciamento do escopo é a definição dos processos necessários para que projetos incluam todo e somente o trabalho necessário para sua adequada finalização (PMBOK, 2000).

É importante ressaltar que o escopo do projeto e o escopo do produto temas são distintos. O escopo do projeto está relacionado com a área de aplicação, tecnologias, recursos e atividades necessárias para o desenvolvimento de determinado produto (POSSI *et al.*, 2006). Já o escopo do produto é composto pela especificação técnica que descreve o conjunto de funcionalidades e o desempenho desejado para o mesmo (MARTINS, 2004). De maneira geral, o escopo do produto é desenvolvido a partir da declaração do trabalho enquanto o escopo do projeto se desenvolve a partir do plano de gerenciamento do projeto (POSSI *et al.*, 2006).

O escopo do projeto é tratado pela área de conhecimento denominada gerenciamento do escopo do projeto, que reúne todos os processos necessários utilizados para garantir que todo o trabalho necessário seja incluído no projeto de maneira a se obter sucesso no projeto – ou seja, executar qualquer tipo de atividade que não contribua para a geração do produto ou serviço definido, é trabalhar fora do escopo (POSSI *et al.*, 2006).

São seis processos que pertencem à esta área do conhecimento: planejar o gerenciamento do escopo, coletar requisitos, definir escopo, criar estrutura analítica do projeto, validar escopo

e controlar escopo. Estes são executados nos grupos de processo de planejamento e monitoramento e controle (PMBOK, 2000).

2.2.1. PROCESSO: PLANEJAR O GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Com o objetivo de fornecer orientação e instruções da maneira pelo qual um escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto, o processo de planejar o gerenciamento tem como finalidade criar um plano de gerenciamento de escopo do projeto que documente como o escopo será definido, validado e controlado (PMBOK, 2000). Adicionalmente, Possi *et al.* (2006), inclui também neste processo as diretrizes que deverão ser seguidas na criação e definição da estrutura analítica do projeto (EAP).

O PMBOK (2000), define que algumas entradas são fundamentais para a execução deste processo: o plano de gerenciamento de projetos, que dá as diretrizes a serem adotadas no plano e no gerenciamento do escopo; o termo de abertura do projeto, que descreve em alto nível do as características do produto e o trabalho a ser executado; os fatores ambientais, que são temas relacionados a cultura organizacional, infraestrutura, administração do pessoal, e condições do mercado; e por fim, os ativos de processos organizacionais podem ser políticas e procedimentos, e informações históricas.

Ferramentas e técnicas utilizadas neste processo podem ser: a opinião especializada, que diz respeito às entradas fornecidas pelas partes interessadas; e as reuniões que são encontros que possuem como objetivo o desenvolvimento do plano de gerenciamento do escopo (PMBOK, 2000).

O documento final gerado por este processo é o Plano de gerenciamento do escopo, o qual formaliza a maneira com que a equipe do projeto irá definir o escopo do projeto, desenvolver a declaração do escopo, definir e desenvolver a EAP, e verificar e controlar o escopo do projeto. Este documento também é utilizado para que as partes interessadas possam mitigar dúvidas no que tange os procedimentos adotados no gerenciamento do escopo do projeto (POSSI *et al.*, 2006).

Neste sentido, segundo o PMBOK (2000), outro documento importante resultante deste processo é o plano de gerenciamento de requisitos, o qual descreve como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados. Este documento pode incluir, mas não estar limitado a definições de como as atividades serão planejadas e controladas, a assuntos relacionados às

métricas do produto e uma estrutura que reflete quais atributos dos requisitos serão capturados pela matriz de rastreabilidade.

2.2.2. PROCESSO: COLETAR REQUISITOS

O processo de coletar requisitos busca determinar, coletar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender os objetivos do projeto. A base fornecida para a definição e gerenciamento do escopo do projeto, incluindo o escopo do produto, é considerado o principal benefício deste processo. Porém, para que este processo gere o benefício esperado, o envolvimento das partes interessadas na decomposição das necessidades em requisitos, e o cuidado tomado na determinação, documentação e gerenciamento dos requisitos do produto, serviço ou resultado do projeto, é fundamental (PMBOK, 2000). Atender as expectativas das partes interessadas é fundamental para o sucesso do projeto, portanto o processo de coleta de requisitos é bastante importante, visto que, estabelece os produtos e serviços que serão entregues e gerados ao cliente (XAVIER, 2009).

Os requisitos podem ser definidos como condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto ou estar presentes no produto, serviço ou resultado de modo a cumprir com a especificação imposta do patrocinador, cliente e outras partes interessadas (PMBOK, 2000).

É importante ressaltar que os requisitos necessitam ser definidos, analisados e reportados em um nível de detalhamento suficiente para serem medidos e controlados durante a execução do projeto (XAVIER, 2009). Eles precisam ser incluídos na linha base de escopo e medidos assim que a execução do projeto se inicie, se transformando também na fundamentação da EAP e de processos pertencentes à outras áreas do conhecimento de gerenciamento de projetos (XAVIER, 2009; PMBOK, 2000). Segundo o PMBOK (2000), um requisito pode ser classificado como:

- Necessidades do negócio: descrevem as necessidades de alto nível da organização como oportunidades de negócio e / ou razões pelo qual um projeto foi empreendido.
- Requisitos das partes interessadas: descreve as necessidades da (s) parte (s) interessada (as).
- Requisitos de solução: descrevem os atributos, funções e características do produto, serviço ou resultado, que podem ser classificadas em funcionais, quando descrevem os

comportamentos do produto, ou não funcionais, quando requerem condições ou qualidades ambientais.

- Requisitos de transição: descrevem as capacidades temporárias, como necessidade de conversão de dados e de treinamento para atingimento dos objetivos do projeto.
- Requisitos de projeto: descrevem as ações, processos, ou outras condições que devem ser cumpridas pelo projeto.
- Requisitos de qualidade: que capturam quaisquer condições ou critérios necessários para validar a conclusão bem sucedida de uma entrega.

Segundo o PMBOK (2000), o processo de coletar requisitos possui como entradas: o plano de gerenciamento de escopo e o plano de gerenciamento de requisitos - os quais são saídas do processo de planejar escopo; o plano de gerenciamento das partes interessadas que é utilizado para entender seus requisitos de comunicação e seu nível de engajamento; o termo de abertura do projeto; e o registro das partes interessadas identifica as partes interessadas, que fornecem informações sobre suas principais expectativas e requisitos.

Entrevistas, grupos de discussão, oficinas facilitadas, técnicas de criatividade em grupo, técnicas de tomada de decisão em grupo, questionários e pesquisas, observações, protótipos, benchmarking, diagramas de contexto e análise dos documentos são exemplos de ferramentas e técnicas que podem ser usadas neste processo (PMBOK, 2000).

Desta forma, a documentação de requisitos e a matriz de rastreabilidade de requisitos são as duas saídas deste processo. A documentação de requisitos é um documento que descreve a maneira como os requisitos individuais atendem às necessidades do projeto, podem começar em alto nível e progressivamente se tornar mais detalhados conforme mais informações se tornam disponíveis. Já a matriz de rastreabilidade de requisitos pode ser representada por meio de uma tabela que liga os requisitos de produto até as entregas que os satisfazem, ajudando desta forma, a garantir que cada requisito agregue valor ao negócio fornecendo também um meio de rastreamento durante o ciclo de vida de um projeto (PMBOK, 2000).

2.2.3. PROCESSO: DEFINIR ESCOPO

Com o escopo entendido e documentado, o próximo processo a ser desenvolvido é o de Definir o Escopo. Este processo tem como objetivo descrever e documentar a estratégia adotada para o desenvolvimento do trabalho que irá por sua vez gerar o produto, serviço ou resultado

do projeto (XAVIER, 2009). É também este processo que irá descrever e definir quais requisitos coletados serão incluídos e quais serão excluídos do escopo do projeto, podendo ser definido e descrito com maior especificidade conforme as informações vão se tornando conhecidas, tornando este processo altamente iterativo (PMBOK, 2000).

Segundo o PMBOK (2000), o plano de gerenciamento de escopo, o termo de abertura do projeto, a documentação dos requisitos e os ativos de processos organizacionais são as entradas deste processo. Enquanto ferramentas e técnicas utilizadas nesta etapa incluem: a opinião especializada, utilizada para analisar as informações necessárias para desenvolver a especificação do escopo; a análise do produto, que geralmente traduz descrições de alto nível em entregas tangíveis; e a geração de alternativas e as oficinas facilitadas, que estão relacionadas ao envolvimento de participantes chave em sessões de trabalho intensivo buscando alcançar uma compreensão multidisciplinar e comum dos objetivos e limites do projeto.

O documento principal, resultante deste processo, é a declaração do escopo do projeto, o qual irá documentar o entendimento não somente do escopo do produto, mas também das estratégias adotadas para a condução do projeto, com base nas entregas, premissas e restrições. É importante ressaltar que este documento serve também como base também para futuras decisões do projeto (POSSI *et al.*, 2006). Além disto, outra saída deste processo é a atualização dos documentos do projeto, que podem ser por exemplo, o registro das partes interessadas, a documentação dos requisitos e a matriz de rastreabilidade de requisitos (PMBOK, 2000).

2.2.4. PROCESSO: CRIAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

Com o escopo definido no processo anterior, o gerente de projetos pode iniciar o detalhamento do trabalho a ser executado, desta forma, o próximo processo a ser definido é o de criar a estrutura analítica do projeto (PMBOK, 2000; POSSI *et al.*, 2006). Este processo contempla o detalhamento das entregas e do trabalho do projeto, em formato de decomposição hierárquica, em componentes gerenciáveis de menor tamanho, fornecendo uma visão estruturada do que deve ser entregue. E este é visto como um dos seus principais benefícios (PMBOK, 2000).

É importante ressaltar que este detalhamento deve ser feito de maneira que: seja possível a definição de uma base de referência para a medição e controle do desempenho do projeto; aumente a exatidão das estimativas (sejam custos, recursos ou tempo); e, facilite a definição clara de responsabilidades de todos os envolvidos (XAVIER, 2009; POSSI *et al.*, 2006). Assim,

a obtenção da baseline do escopo é essencial para o monitoramento e controle de alterações de escopo (SILVA, 2016).

A EAP (estrutura analítica do projeto), que pode ser apresentada em formato de lista indentada ou gráfica, possui um enfoque no que será realizado e não no que será entregue pelo projeto (XAVIER, 2009). Ela representa o trabalho especificado na especificação do escopo do projeto aprovado, o qual o trabalho planejado é separado em componentes de nível mais baixo, conhecidos como pacotes de trabalho. Os pacotes de trabalho podem ser aplicados para agrupar atividades em que seu trabalho possa ser agendado, tenha seu custo estimado, monitorado e controlado (PMBOK, 2000). Esta subdivisão das entregas do projeto não somente facilita o gerenciamento, mas também orienta a análise e geração de informações para o gerenciamento do projeto não se resumindo somente ao escopo do produto (POSSI *et al.*, 2006).

Segundo o PMBOK (2000) este processo inclui cinco entradas: o plano de gerenciamento do escopo, a especificação do escopo do projeto, a documentação dos requisitos, os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. Para a construção da EAP, são utilizadas duas técnicas e / ou ferramentas: a decomposição, que consiste em uma técnica utilizada para dividir e subdividir o escopo e suas entregas em partes menores e mais facilmente gerenciáveis; e a opinião especializada. Nas saídas deste processo gera-se a linha de base do escopo, que se constitui na versão aprovada de uma especificação de escopo do projeto, de uma estrutura analítica do projeto (EAP) e seu dicionário associado; e, atualizações nos documentos do projeto.

2.2.5. PROCESSO: VALIDAR ESCOPO

Com os processos de planejamento do plano de gerenciamento do escopo, coleta de requisitos, definição de escopo e criação da EAP, os processos relacionados a fase de planejamento são finalizados, então a fase de execução e monitoramento e controle se inicia, em que o processo relacionado à esta área de conhecimento é o processo de validar o escopo (XAVIER, 2009).

Validar o escopo é o processo formal da aceitação das entregas concluídas do projeto por parte das partes interessadas responsáveis, proporcionando objetividade ao processo de aceitação e aumentando a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado, através da validação de cada entrega (XAVIER, 2009; PMBOK, 2009). Desta forma, este processo requer uma revisão dos produtos e resultados do trabalho de modo que seja possível

garantir que estes foram executados em sua totalidade satisfatoriamente, não verificando se estão atendendo aos requisitos de qualidade (POSSI *et al.*, 2006).

Embora exista certa confusão entre os processos de validar o escopo e controlar a qualidade, o processo de validar escopo está interessado na aceitação das entregas, enquanto o controle da qualidade se interessa principalmente com a precisão e exatidão das entregas e requisitos de qualidade especificados (XAVIER, 2009; PMBOK, 2000).

Este processo possui cinco entradas: o plano de gerenciamento do projeto, a documentação dos requisitos, a matriz de rastreabilidade dos requisitos, as entregas verificadas e os dados de desempenho do trabalho. Ferramentas e técnicas utilizadas neste processo são: a inspeção e as técnicas de decisão em grupo. Por fim, as saídas deste processo são: as entregas aceitas, as solicitações de mudança, as informações sobre o desempenho do trabalho e as atualizações nos documentos do projeto (PMBOK, 2000).

2.2.6. PROCESSO: CONTROLAR O ESCOPO

Durante a execução do projeto, é impraticável considerar que não haverão mudanças e alterações no escopo do projeto acordado no início. Neste sentido, controlar o escopo não somente monitora o progresso do escopo do projeto e do produto, mas também é responsável pelo gerenciamento das mudanças solicitadas (XAVIER, 2009; PMBOK, 2000).

Devido à natureza dinâmica dos projetos, este processo possui importância fundamental no sucesso do projeto, pois é responsável por receber as mudanças solicitadas, avaliar seus impactos, e caso autorizadas, refletir estas mudanças na linha de base do projeto. Assim se garante que estas sejam processadas por meio do processo de controle integrado de mudanças, não se limitando somente às mudanças no escopo do projeto (XAVIER, 2009; POSSI *et al.*, 2006).

Um escopo bem definido, com seu controle adequado e de conhecimento de todas as partes interessadas, proporcionará as melhores condições para que o projeto tenha sucesso em sua finalização. Desta forma, os processos desta área do conhecimento devem sempre ser executados para garantir as entregas do projeto, independentemente do tamanho do projeto. É importante ressaltar que nem todas as ferramentas e técnicas devem ser obrigatoriamente aplicadas, uma vez que, este deve entrar em concordância com o projeto a ser desenvolvido (POSSI *et al.*, 2006).

O plano de gerenciamento do projeto, a documentação dos requisitos, a matriz de rastreabilidade dos requisitos, os dados de desempenho do trabalho e os ativos de processos organizacionais, são considerados entradas deste processo. Como ferramenta e técnica cita-se a análise de variação, constituída por uma técnica que busca determinar a causa e o grau de diferença entre a linha de base e o desempenho real.

Por fim, como saídas deste processo citam-se: as informações sobre o desempenho do trabalho; as solicitações de mudança, que podem incluir ações preventivas ou corretivas, reparos de defeitos, ou solicitações de aprimoramento; as atualizações no plano de gerenciamento do projeto; as atualizações nos documentos do projeto e as atualizações nos ativos de processos organizacionais (PMBOK, 2000).

2.3. NEGÓCIOS ESTILO STARTUP

No atual cenário em um mercado extremamente competitivo, adequar rapidamente às necessidades dos clientes é um fator chave para que as empresas sobrevivam. E neste sentido, desenvolver um produto inovador que atenda seus consumidores à mesma velocidade em que suas demandas vão se desenvolvendo torna-se uma tarefa cada vez mais difícil, em que os métodos utilizados em empresas já consolidadas não se mostram tão eficientes quanto para empresas nascentes (BLANK, 2014). Neste ambiente nasce um novo conceito, as empresas startups.

A definição de startup está relacionada ao ato de iniciar algo novo, um modelo novo de empresa que está na fase de estruturação e sustentação da sua atividade no mercado, podendo ser aplicada a qualquer ramo de atividade, tendo origem geralmente para testar modelos de negócios em torno de novas ideias (HARRIGAN *et al.*, 2012).

Desta forma, a grande diferença entre as startups e as grandes empresas está no fato de que as startups atuam em ambientes de incerteza, enquanto empresas já consolidadas detêm o conhecimento do mercado em que atuam. Nas startups, o desconhecimento tanto do produto quanto do cliente se torna uma realidade (BLANK, 2014). Porém, desenvolver um produto antes de testá-lo no mercado é bastante arriscado, visto que a natureza do cenário em que a empresa atua é de extrema incerteza (MOOGY, 2012).

Nessa perspectiva, apresentar o Mínimo Produto Viável (MVP) é fundamental. É por meio dele que o empreendedor consegue um retorno com seus potenciais clientes sobre o sucesso ou insucesso de sua ideia. Seu objetivo é testar hipóteses sobre o negócio, podendo

otimizar seu tempo e recurso uma vez que consegue obter com seus potenciais clientes uma aprendizagem homologada sobre seu modelo de negócios (RIES, 2012).

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE

3.1. EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada é um startup que atua no ramo financeiro. Fundada em Curitiba em 2012, começou a processar pagamentos para empresas estrangeiras que buscavam oferecer seus produtos no Brasil sem necessitar se instalar fisicamente no país.

Além de oferecer o *know-how* da indústria de pagamento brasileiro para companhias estrangeiras, o EBANX S.A. possibilitou que estas pudessem acessar e oferecer métodos de pagamento locais, como o boleto bancário, para os consumidores brasileiros facilitando os mesmos aos produtos brasileiros e aumentando também suas vendas.

Em 2014, a empresa começou seu projeto de expansão na América Latina atingindo então não somente o Brasil mas também o México, Peru, Chile e Colômbia. Atualmente a empresa já possui em sua base mais de 100 empresas internacionais que podem oferecer seus produtos no Brasil. Aliexpress, AirB&B, Facebook e Spotify são algumas empresas que utilizam os serviços do EBANX S.A.

Revolucionando a indústria de pagamentos na América Latina, os mais de 250 *ebankers* (são denominados assim as pessoas que trabalham na empresa) ajudam a oferecer métodos de pagamento locais e novas formas de pagamento para seus mais de 17 milhões de usuários. Para direcionar este esforço, a empresa busca estimular e sustentar o crescimento acelerado que vivencia por meio de 5 valores: o comprometimento, o sonho grande, o conhecimento, a persistência e a orientação à resultados.

3.2. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Projetos no EBANX S.A. são em grande maioria de curto prazo, onde a cada 3 meses seu portfólio de projetos é renovado. Por ser uma empresa que busca promover a cultura que prevalece em grandes empresas de tecnologia do Vale do Silício, ela busca criar um ambiente pouco burocrático e bastante orgânico.

Todas as equipes, independentemente da área, devem propor pelo menos 3 projetos a serem executados durante o trimestre que devem objetivar uma melhoria de processos internos, promover a expansão da empresa ou resolver um problema crítico da área. Estes projetos podem ser até mesmo compartilhados entre departamentos quando o objetivo é comum.

No segundo trimestre de 2017, no EBANX S.A., foram propostos e aprovados 75 projetos, dos quais apenas 57 foram validados como entregues - uma taxa de sucesso de aproximadamente 76% (ver Gráfico 1.).

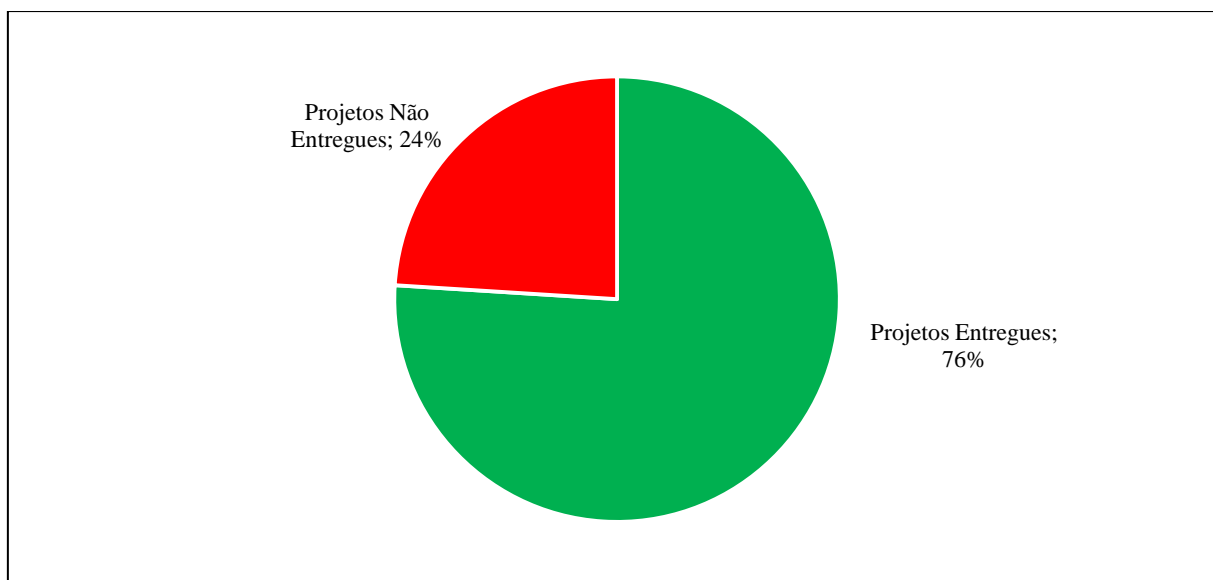


Gráfico 1. Taxa Total de Projetos Entregues com Sucesso
Fonte: O autor

Do total de 75, 18 projetos de áreas distintas (área de Suporte ao Consumidor, Operações Financeiras, Inteligência do Negócio – TI, Contabilidade e Desenvolvimento - TI) foram analisados, em que o questionário (ver Anexo I) foi aplicado buscando entender quais processos de gerenciamento de escopo foram executados em cada um para posterior correlação com a taxa de insucesso de projetos. O resultado obtido da aplicação do questionário pode ser visto na tabela 1.

Tabela 1. Resultados do Questionário
Fonte: O autor

Área	O processo de Gerenciar Escopo foi realizado?	O processo de Coletar Requisitos foi realizado?	O processo de Definir Escopo foi realizado?	O processo de Elaborar a EAP foi realizado?	O processo de Controlar o Escopo foi realizado?	O processo de Validar o Escopo foi realizado?
Projeto 1. Suporte ao Consumidor	N	S	S	N	S	N
Projeto 2. Suporte ao Consumidor	N	S	S	N	S	N

Projeto 3. Suporte ao Consumidor	N	S	S	N	S	N
Projeto 1. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 2. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 3. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 4. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 5. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 6. Operações Financeiras	N	N	S	N	N	S
Projeto 1. Inteligência do Negócio - TI	N	S	N	N	N	N
Projeto 2. Inteligência do Negócio - TI	N	S	N	N	N	N
Projeto 1. Contabilidade	S	N	S	S	N	S
Projeto 2. Contabilidade	S	N	S	S	N	S
Projeto 3. Contabilidade	S	N	S	S	N	S
Projeto 4. Contabilidade	S	N	S	S	N	S
Projeto 1. Desenvolvim ento - TI	S	S	S	N	N	S

Projeto 2. Desenvolvimento - TI	S	S	S	N	N	S
Projeto 3. Desenvolvimento - TI	S	S	S	N	N	S

Entre todos os 18 projetos analisados, observou-se que 52,78% dos processos de gerenciamento de escopo que poderiam ser aplicados não foram executados, enquanto 47,22% estavam presentes. Dos 6 processos de gerenciamento de escopo, os mais aplicados foram: o processo de Definir Escopo, com 89% de aplicação; e Validar Escopo com 72%. Enquanto os que mais apresentaram deficiência em sua aplicação foram: o processo de Elaborar a EAP, com 78% de projetos que não o aplicaram; e Controlar o Escopo, em que em 83% dos projetos não se observou a aplicação deste processo – ver gráfico 2.

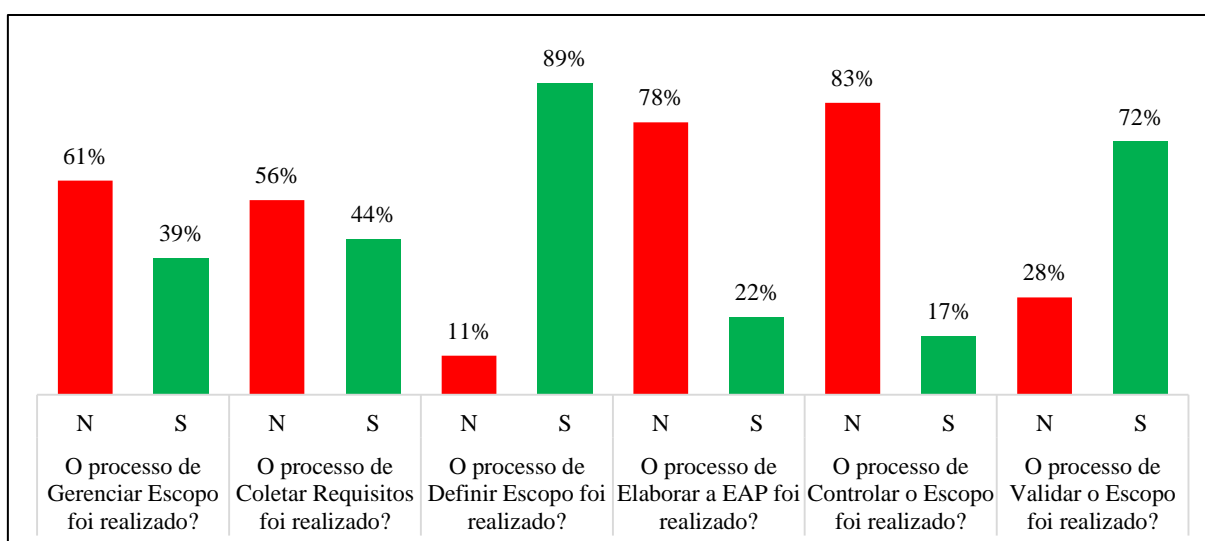


Gráfico 2. Porcentual de Processos de Escopo Executados nos Projetos
Fonte: O autor

Analisando os projetos entregues separadamente por cada área pode-se observar que as áreas que apresentaram projetos reprovados foram: Suporte ao Consumidor, Operações Financeiras e Inteligência do Negócio, com 33,33%, 33,33% e 50% de projetos reprovados respectivamente – ver gráfico 3.

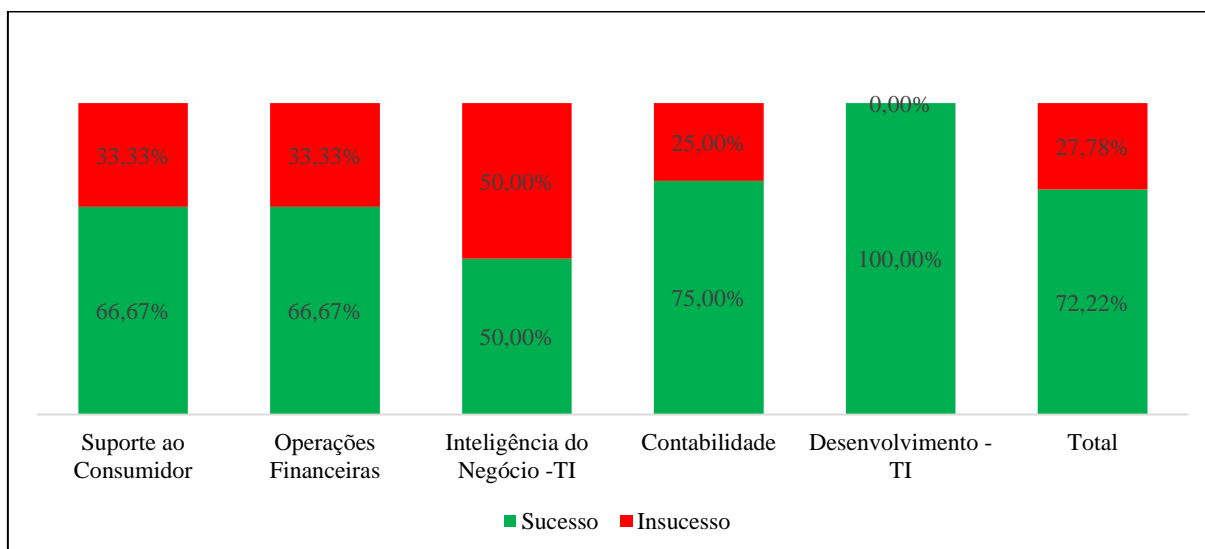


Gráfico 3. Porcentual Geral de Processos de Gerenciamento de Escopo Executados
Fonte: O autor

Correlacionado a taxa de insucesso de entrega de projetos destas três áreas que mais apresentaram projetos não validados isoladamente, observou-se que os processos mais deficitários foram: Planejar Escopo (ausente em todos), Elaborar a EAP (ausente em todos) e Controlar o Escopo (presente em apenas 27,27% dos projetos analisados) – ver gráfico 4.

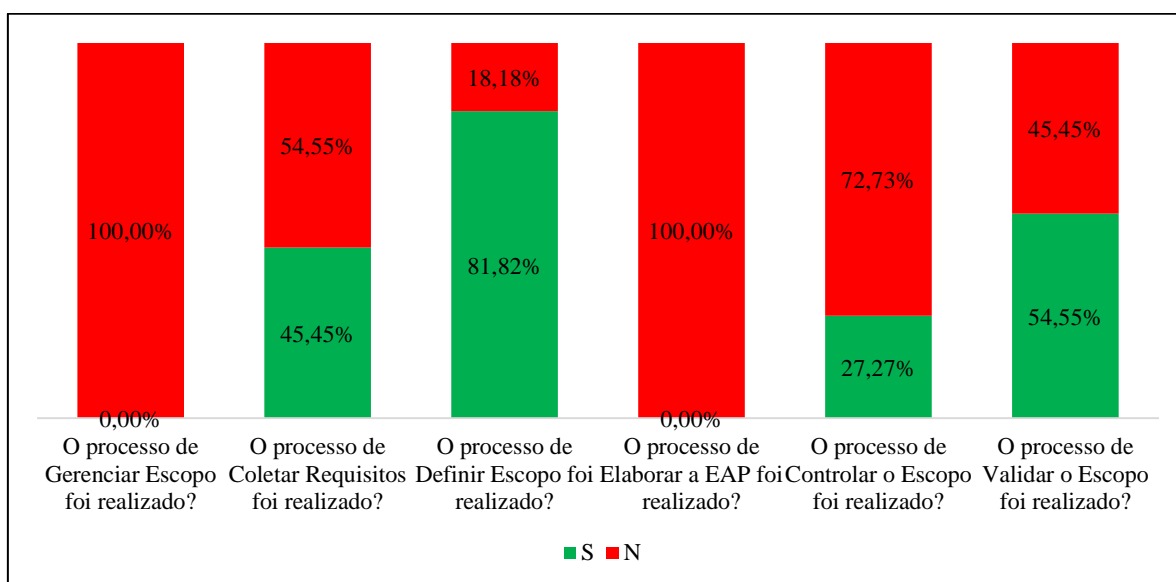


Gráfico 4. Aderência de Processos de Gerenciamento de Escopo
Fonte: O autor

Em contrapartida, verificando os projetos das áreas analisadas que mais apresentaram que projetos entregues com sucesso se observa um cenário diferente, em que com exceção do processo Controlar o Escopo, todos os outros dois processos de Planejar o Escopo e Elaborar a EAP, apresentaram um índice de 100% e 57,15% de aplicação.

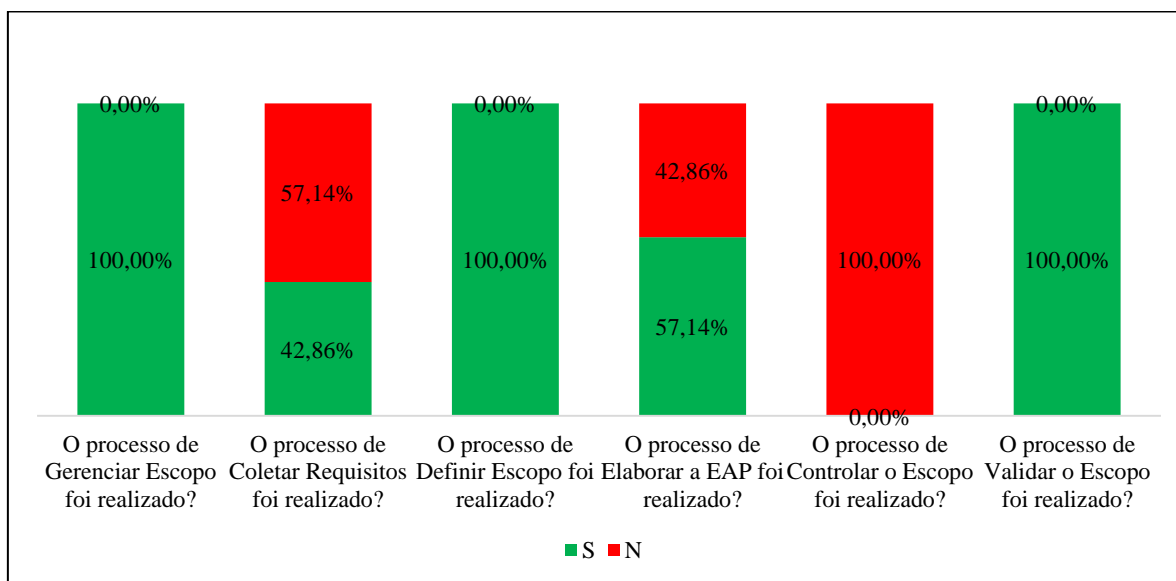


Gráfico 5. Taxa de Sucesso de Projetos Entregues nas Áreas Analisadas
Fonte: O autor

Analisando estes resultados, pode-se concluir que os três processos mais deficitários nos projetos das áreas que menos tiveram sucesso na entrega de seus projetos são: Planejar o Escopo, Elaborar a EAP e Controlar o Escopo. Analogamente, os projetos que apresentaram um índice maior de sucesso mostraram um índice de adesão destes mesmo três processos superior, dois deles estavam presentes em mais de 50% todos os projetos (Planejar Escopo – 100% e Elaborar a EAP – 57,14%). Desta forma, pode-se concluir que a ausência destes processos na entrega dos projetos possui relação com a taxa de insucesso dos projetos, impactando este indicador negativamente. Em suma, durante este estudo de caso, identificou-se três causas principais que podem levar um projeto ao fracasso: a falta de planejamento do escopo, a ausência da EAP e um controle de escopo ineficiente ou inexistente.

A falta de planejamento do escopo gera impactos diretos nos processos posteriores de gerenciamento de escopo e efeitos negativos que podem levar um projeto ao insucesso, como por exemplo: falhas na definição dos escopos dos projetos, mal dimensionamento das diretrizes de monitoramento e controle do escopo, e falta de critérios de validação das entregas.

Além disto, devido ao ambiente em que a startup vive, mudanças de escopo foram apontadas nas entrevistas como bastante comuns, as quais não são documentadas e dificilmente gera replanejamento de recursos. Uma das causas para este problema pode estar na falta de entendimento do escopo contemplado no projeto por parte dos *stakeholders*, evidenciado pelo fato de que em 78% dos projetos não houve elaboração da EAP.

A estrutura analítica do projeto de maneira prática detona o trabalho a ser executado e define a linha base de escopo, o que logo no início do projeto já poderia apontar mudanças de escopo, evitando retrabalhos e atrasos. Porém, é importante ressaltar que a falta da criação da EAP, pode ter causas como: a falta de conhecimento dos líderes de projeto; por problemas no processo de planejamento do escopo, coleta de requisitos e definição de escopo; e não necessariamente porque foi negligenciado.

Por fim, o processo mais deficitário, ausente em 83% de todos os projetos analisados, o processo de Controlar o Escopo tenha uma relação muito próxima com o insucesso dos projetos, devido a este processo ser o responsável pelo gerenciamento de mudanças de escopo dos projetos. Uma das causas deste problema está no fato de que sem a EAP a linha base de escopo do projeto não é criada e conseqüentemente o processo de controlar o escopo é diretamente afetado. Além disto, o gerenciamento de mudanças de escopo é feito de maneira informal e pouco documentadas, onde estas solicitações de não são avaliadas com um processo padrão e em nenhum dos projetos estas foram validadas e muito menos observou-se um replanejamento em áreas como tempo, custos e riscos, o que eleva substancialmente a probabilidade do projeto falhar ou comprometem a qualidade das entregas, formatando desta forma outra causa de reprovação dos projetos.

Outra causa para um gerenciamento de mudanças falho pode estar no próprio ambiente, ou clima organizacional da empresa, em que busca-se cultivar um ambiente bastante orgânico no sentido em que não busca colocar muitos controles e nem burocratizar processos. A inovação e intraempreendedorismo são fatores que se não forem bem conduzidas com algumas ferramentas e técnicas básicas de gerenciamento de escopo podem levar a taxa de sucesso em projetos para o caminho oposto. Desta forma, a cultura da startup acaba por se tornar um fator chave que dificulta um processo padrão e documentado das mudanças de escopo em projeto.

4. CONCLUSÕES

Através da análise dos processos de gerenciamento de escopo em projetos aplicadas, ou não, em uma startup do ramo tecnológico e financeiras (conhecidas como *fintechs*) objetivou-se por meio deste trabalho analisar os principais obstáculos de empresas deste ramo em atingir resultados mais elevados em seus projetos da perspectiva de gerenciamento de escopo.

Foi apresentado no segundo capítulo a revisão bibliográfica necessária para a categorização dos seis processos de gerenciamento de escopo em projetos: Planejar o Escopo, Coletar Requisitos, Definir Escopo, Criar EAP, Controlar o Escopo e Validar o Escopo; e uma introdução sobre a natureza de negócios estilo startups.

No terceiro capítulo foi analisado um estudo de caso, onde a partir dos dados coletados por meio de entrevistas na pesquisa de campo, pode-se correlacionar a taxa de insucesso dos projetos analisados na empresa com a ausência ou aplicação ineficiente de três processos de gerenciamento de escopo específicos: Planejar o Escopo, Elaborar a EAP e Controlar o Escopo.

Esta conclusão pode ser embasada no fato de que, as áreas de Desenvolvimento – TI e Contabilidade que mais tiveram projetos validados, apresentaram uma taxa de adesão aos processos de gerenciamento de escopo de 66,67% enquanto as áreas de Suporte ao Consumidor, Operações Financeiras e Inteligência do Negócio –TI, aderiram apenas 34,85% dos processos de gerenciamento de escopo em seus projetos. O impacto da falta da aplicação destes processos pode ser observado na taxa de insucesso de projetos, em que dos projetos avaliados apenas 16,67% dos projetos das áreas que mais adotaram os processos de gerenciamento de escopo falharam, contra 36,36% de projetos reprovados das áreas que negligenciaram esta área do conhecimento. Possibilitando desta forma correlacionar a taxa de insucesso de projetos com a falta ou falha na aplicação dos processos de gerenciamento de escopo nos projetos executados na empresa avaliada.

Por fim, é importante ressaltar que, dos três processos avaliados o processo mais deficitário foi o de Controlar o Escopo, cuja causa principal na empresa avaliada está alicerçada em problemas de âmbito organizacional como: a falta de governança de projetos, a cultura de startup e a falta de metodologias bem definidas para o gerenciamento de mudanças, os quais foram as maiores barreiras encontradas e que impedem que a empresa avance em maturidade em gerenciamento de projetos.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Ainda muitos estudos neste campo de pesquisa são necessários e como desdobramentos desta pesquisa é interessante um aprofundamento sobre o como os fatores culturais de empresas estilo startup podem influenciar no sucesso e / ou insucesso da adoção da metodologia de gerenciamento de projetos.

Neste sentido, desdobramentos importantes são:

- Identificar a cultura predominante em uma empresa startup e avaliar como ela se diferencia de uma empresa já consolidada no mercado;
- Elaborar uma análise qualitativa das causas pelo qual alguns processos de gerenciamento de escopo não foram adotados;
- Analisar e identificar os processos de gerenciamento de escopo mais eficientes em projetos de startups;

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Cassio Chagas Montenegro; BLANCOLLNO, César Augusto; KNEISS, Cláudia Terenzinha. **Análise da Gestão de Stakeholders Aplicada a Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa v.12 n.3 2013.

HARRIGAN, P. et al. Entrepreneurial marketing in SMEs: the key capabilities of e-CRM. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 14, n 1, p. 40-64. 2012

JESUS, Italo Paolo Sarturino de. **Metodologias ágeis de gerenciamento de projetos para startups**. Belo Horizonte, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARTINS, G. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v.2 n.2, jan./abr. 2008.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

MOOGY, D. R. **Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups**. *Technology Innovation Management Review*, 2012.

PMI® - Project Management Institute. **A guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK®Guide)**. 4. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2010.

RABEQUIN Jr, Roque *et al.* **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa**. *Revista Produção* v.12 n.2 2002.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de papel, 2012.

SILVA Filho, Antonio Mendes da. **Escopo de projeto não definido: erro de gestão Sobre a lição de Alice no País das Maravilha**. *Revista Espaço Acadêmico* n. 178 mar. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

7. ANEXOS

Questionário de entrevista

1. Visto que o processo de planejar o gerenciamento tem como finalidade criar um plano de gerenciamento de escopo do projeto que documente como o escopo será definido, validado e controlado, foi desenvolvido um plano de gerenciamento de escopo?
2. Visto que o processo de coletar requisitos busca determinar, coletar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender os objetivos do projeto, houve coleta de requisitos com as partes interessadas no projeto?
3. Visto que o processo de definir escopo tem como objetivo descrever e documentar a estratégia adotada para o desenvolvimento do trabalho que irá por sua vez gerar o produto, serviço ou resultado do projeto, houve definição de escopo?
4. Visto que a criação da estrutura analítica do projeto é o processo que contempla o detalhamento das entregas e do trabalho do projeto, em formato de decomposição hierárquica, em componentes gerenciáveis de menor tamanho, fornecendo uma visão estruturada do que deve ser entregue, foi elaborada uma EAP para este projeto?
5. Visto que o processo de controlar escopo é responsável por receber as mudanças solicitadas, avaliar seus impactos, e caso autorizadas, refletir estas mudanças na linha de base do projeto garantindo com que estas sejam processadas por meio do processo de controle integrado de mudanças, o escopo deste projeto foi controlado?
6. Visto que o processo de validar o escopo é um processo formal da aceitação das entregas concluídas do projeto por parte das partes interessadas responsáveis, o escopo deste projeto foi validado?