

ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS A CONSTRUÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDEDORES TRADICIONAIS E DE STARTUP

Myller Augusto Santos Gomes¹
Angelica Biagi Bertocco¹

RESUMO

Ferramenta indispensável para a concretização de um novo empreendimento, o Plano de Negócios é um dispositivo que auxilia não só empreendedores, mas também todos os envolvidos em todos os aspectos que envolvem o processo de criação e construção de um empreendimento. Em contrapartida, as melhores práticas de gestão de projetos são decisivas para a eficiência da conclusão de qualquer atividade que envolvam atividades distintas, custos, prazos, recursos humanos e toda forma de elementos inerentes as mais variadas gamas de projetos. Portanto, este estudo buscou adequar todos os aspectos de um Plano de Negócios para abertura de uma empresa com as propostas de gestão de projetos do Guia PMBOK (PMI, 2017). Para a realização desse trabalho a elaboração do Plano de Negócios, foi criado uma distribuição dos aspectos padrões de um plano aos processos do Guia PMBOK. Feito isso, os resultados das pesquisas foram esquematizados nas ferramentas propostas pelo Guia e, por fim, como resultado das análises, chegou-se aos resultados esperados tanto pelo Plano de Negócios para abertura de empresa como para a confecção de um modelo híbrido que contemplasse os aspectos de um Plano de Negócios com as propostas de gestão do PMBOK.

PALAVRAS-CHAVE:

Plano de negócio; gerenciamento de projetos; empreendedores; startup

ABSTRACT

An indispensable tool for the realization of a new venture, the Business Plan is a device that helps not only entrepreneurs, but also everyone involved in all aspects that involve the process of creating and building a venture. In contrast, the best project management practices are decisive for the efficient completion of any activity that involves different activities, costs, deadlines, human resources and all forms of elements inherent to the most varied ranges of projects. Therefore, this study sought to adapt all aspects of a Business Plan for opening a company with the PMBOK Guide project management proposals (PMI, 2017). To carry out this work, the elaboration of the Business Plan, a distribution of the standard aspects of a plan to the PMBOK Guide processes was created. That done, the research results were outlined in the tools proposed by the Guide and, finally, as a result of the analyzes, the results expected were obtained both by the Business Plan for starting a company and for the making of a hybrid model that contemplated the aspects of a Business Plan with the PMBOK management proposals.

KEYWORDS:

Business plan; project management; entrepreneurs; startup

¹ - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Empreendimentos dependem necessariamente de ideias criativas capazes de transformar a oportunidade em um novo negócio, contudo é necessário ter uma sistematização de ações e processos para que o negócio atinja seus objetivos iniciais, uma empresa focada no desenvolvimento de seu negócio, pode ser capaz de angariar todos os requisitos para consolidação, aliados às necessidades de mercado através da metodologia de estruturação. Porém, é necessário possuir conhecimentos em várias disciplinas, além da expertise existente, áreas como tecnologia, administração, economia, produção, logística, estatística são requisitadas.

Em consonância, de acordo com o SEBRAE (2017), um Plano de Negócio é uma ferramenta indispensável na elaboração de um empreendimento, uma vez que o mesmo aborda aspectos econômicos, financeiros, legais, tecnológicos, tributários, mercadológicos e produtivos. Esta gama de agentes envolvidos na abertura de um negócio vislumbrada por um Plano de Negócio bem elaborado é capaz de dar uma maior segurança a todos os envolvidos no processo, sejam eles os sócios, fornecedores, parceiros e clientes.

Adequar um plano de negócio a metodologia de gerenciamento de projetos representa-se como uma tentativa de profissionalizar a criação de empresa como projetos, preservando o contexto empreendedor e enriquecendo a vantagem competitiva através de dados de informações, permitindo estudos de escalabilidade do empreendimento, diante deste cenário, surge a seguinte questão de pesquisa; As práticas de gerenciamentos de projetos adequadas ao contexto de um plano de negócio pode auxiliar na abertura de uma empresa?

EMPREENDEDORISMO E STARTUPS

Apesar de não ser um conceito novo, o empreendedorismo vem sendo abordado com mais profundidade na economia global nas últimas décadas. Seja criando novas riquezas e recursos, seja inovando em processos, o empreendedorismo e as startups possuem semelhanças e características distintas em seus conceitos.

Um empreendimento pode ser qualquer ação que envolva a criação de algo novo, identificando-se uma oportunidade de negócio, fomentando a possibilidade de sua exploração e desenvolvimento (BARON; SHANE, 2007). Pode ser visto como uma pequena empresa que surgiu da necessidade de seu criador com o intuito de suprir suas necessidades de tal forma que sua existência não nasce da vontade de se aventurar em uma tendência estudada ou como resultado de um estudo aprofundado de uma solução para um problema de mercado identificado (ENDEAVOR, 2012).

Para Schreiber, Flach, Antonello (2009), um empreendimento não precisa, necessariamente, ter disposição ou estrutura para o crescimento e desenvolvimento. Uma pequena empresa pode existir pelo simples fato de se manter viva no seu ambiente de negócio. Isso não significa que um pequeno empreendedor não almeje seu crescimento. Porém, seus poucos conhecimentos no negócio, em estratégias, tecnologia e todo o arcabouço de disciplinas que a administração de uma empresa proeminente exige o impele a galgar sonhos mais concretos (SCHREIBER et al., 2016).

Uma economia empreendedora tem consciência do seu impacto na economia, entretanto não se coloca como um agente decisivo (DRUCKER, 1986). Entretanto, uma questão com relação a certos empreendimentos, relaciona-se com sua legalidade. Muitos dos empreendedores, por necessidade, atuam à margem da lei seja por desconhecimento legal, seja por falta de recursos financeiros

para pagamento das suas obrigações decorrentes de uma precária administração de seu negócio (MCKINSEY, 2004).

Entretanto, devido a um ambiente mais competitivo e com mudanças tecnológicas repentinas, surge nos EUA o conceito de empreendimentos startups nos anos 1990. Foi nessa época que nasceram algumas gigantes da área de tecnologia como Google®, Ebay® e Amazon®. As startups caracterizam-se por serem empreendimento altamente inovadores que atuam com um modelo de negócio escalável e adaptável a maior gama de clientes possível (GITAHY, 2016). No Brasil, as startups surgiram em meados de 1999, mas houve um grande crescimento, chegando a 2.600 empreendimentos startups em 2014 (STARTUPBASE, 2014). Empresas classificadas como startups assumem um importante papel mercadológico em um ambiente altamente competitivo, incerto e complexo com modelos de negócio capazes de contribuir para o crescimento econômico e social da região (FIGUEIRA et al., 2017).

O empreendedor de pequenas empresas e o empreendedor de startups

Muitos são os motivos que levam um indivíduo a se aventurar em um empreendimento. Estes motivos podem ser de ordem pessoal, econômica e até social. Tais características definem os rumos de um negócio. Bessant e Tidd (2009) citam três circunstâncias que levam um indivíduo a ser um empreendedor: aqueles que buscam o sustento em suas capacidades pessoais (empreendedores “como um modo de vida”), os que agem por ambição perseguindo uma maior agressividade no negócios e, por fim, aqueles que desejam transformar o meio em que vivem (os empreendedores inovadores). Em contrapartida, o empreendedor, qualquer que seja o motivo

que o levou a empreender, dedica recursos e entende seus riscos inerentes. Precisa ter a sensibilidade financeira para o negócio, assumindo riscos para a concretização de projetos pessoais, inovando em sua área de atuação (DORNELAS, 2001). O empreendedor precisa ter intuição, julgamento crítico, sabedoria, experiência e critério (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Pesquisas já foram realizadas afim de analisarem os aspectos comportamentais de um empreendedor. Marcondes & Bernardes (2004) entrevistaram vários empreendedores de empresas de sucesso e identificou certas características. Em comum existem o otimismo, tolerância à ambiguidade, polivalência, egocentrismo, obstinação, curiosidade, autoconfiança, inquietação, dentre. Entretanto, não existe um indivíduo com todas as características relacionadas. O comum é que os empreendedores possuam alguns destes comportamentos, mas de forma acentuada ou diferenciada. O que faz um empreendedor é um conjunto de fatores e características e, neste sentido, não existe um arquétipo pré-definido (MARCONDES; BERNARDES, 2004).

O Brasil, com seu alto risco e incertezas em novos negócios, permite que o desenvolvimento de tecnologia e inovação seja um diferencial, principalmente em novos empreendimentos (BERNARDES et al., 2013). Diante disto, em um ambiente altamente competitivo e incerto, um empreendedor precisa tomar decisões como, por exemplo, determinar a demanda para um produto que, por ser tão inovador, os métodos gerenciais e administrativos tradicionais são inadequados ou ineficazes (FIGUEIRA et al., 2017). Schreiber, Flach e Antonello (2009) colocam que a formação de nível superior, experiência especializada na área que irá atuar e a capacidade financeira para investimentos em um projeto empresarial são um grande diferencial de mercado uma vez que mitiga a análise dos riscos. Ainda

existe a ideia de que, quando um empreendimento está envolvido com pesquisa e estudos aprofundados em ideias inovadores, temos uma startup (SIGNORI, 2014).

Diante do exposto, encontram-se dois perfis distintos para o empreendedor: aqueles que procuram um ambiente estável e usam de seus conhecimentos pessoais para promover seu empreendimento (BESSANT; TIDD, 2009) e os que mergulham no desconhecido e na incerteza, não só do ambiente de negócio como também da solução. Este último, propõe a se dedicar a um ambiente que mostra-se como uma incógnita de mercado por características próprias como tecnologia e inovação e que pode revolucionar a sociedade com uma startup de sucesso.

METODOLOGIA

Com caráter descritivo, qualitativo a metodologia foi dividida em duas etapas de construção, primeira procurou entender o plano de negócios mais utilizado por empreendedores segundo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro, Pequenas Empresas (SEBRAE), na segunda etapa investigou-se o Guia PMBOK (PMI, 2017) e suas orientações para gerenciamento de projetos, a associação foi baseada em uma análise qualitativa das práticas do plano de negócio que vislumbre aspectos dos processos de gestão de projetos baseado em dados e informações mercadológicas, operacionais e financeiros, gerenciais, estratégicas, tecnológicas dentre outras, foram utilizadas etapas descritas no PMBOK uma vez que se adequam de forma eficaz para este fim. Serão utilizadas as etapas:

- Ciclo de vida e organização do projeto;
- Processos de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;

- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto;
- Plano de Marketing.

Associações foram realizadas a fim de relacionar etapas de um plano de negócio a processos, ferramentas da metodologia de gerenciamento de projetos a fim de determinar a metodologia híbrida para que possa ser difundida e utilizada por futuros empreendedores.

RESULTADOS

Um Plano de Negócio consiste em um documento que relaciona os objetivos e o caminho a ser percorrido para que um negócio atinja, ou ao menos dê mais chances de sucesso. Esta ferramenta proporciona um certo grau de segurança quanto aos riscos e incertezas do mercado, identificando-os e preparando o empreendedor para essas intempéries dando subsídios às tomadas de decisão (SEBRAE, 2013).

Por outro lado, a definição de projeto, conjunto de atividades de prazo determinado que resultam na obtenção de um produto ou serviço do qual surge de uma demanda que pode ser uma exigência de um cliente, demanda de mercado, avanço tecnológico, necessidades de um negócio próprio ou adaptações a questões legais (MARTINS, 2000). Com isso, um Plano de Negócio encaixa-se nesta proposição, de tal forma que a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos que vem sendo difundida e aperfeiçoada desde 1969 em todo o mundo é capaz de trazer segurança e confiabilidade nos resultados esperados (MARCONDES, 2017). Outros mode-

los de entidades de renome como Endeavor (2017) e SEBRAE também são propostos com os mesmos resultados, entretanto um modelo de gerenciamento de projetos adaptado a um Plano de Negócio surge como uma ferramenta capaz de englobar duas atividades em uma única: o planejamento da abertura como um plano de negócio assim como a gestão de implantação como um projeto.

Para a estruturação e gestão esquematizada deste trabalho, será utilizado, como modelo, o Guia PMBOK (PMI, 2017). O Guia PMBOK (PMI, 2017) é um documento que relaciona um conjunto de boas práticas já aplicadas em campo por empresas de renome e organizados pelo instituto PMI, uma associação da área de gerenciamento de projetos, com mais de setecentos mil membros espalhados em praticamente todos os países do mundo (PMI, 2017).

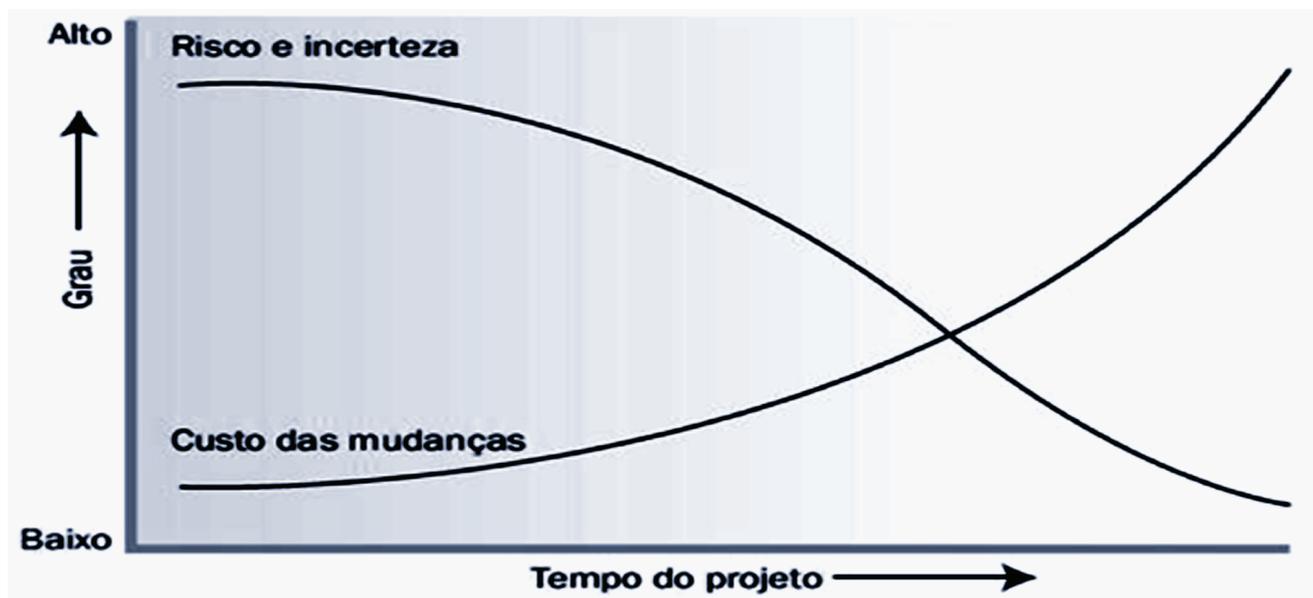
Como colocado pelo próprio Guia PMBOK (PMI, 2017), este conjunto de normas orienta diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais, definindo o gerenciamento e os conceitos relacionados e descrevendo o ciclo de vida do gerenciamento de projetos e os processos relacionados. Desta forma, procura-se estruturar um projeto em várias eta-

pas ou processos como ciclo de vida e organização do projeto, processos de gerenciamento de projetos, gerenciamento de integração de projeto, gerenciamento de escopo de projeto, gerenciamento de tempo de projeto, gerenciamento de custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento de riscos do projeto e gerenciamento de aquisições do projeto.

Ciclo de vida e organização do projeto

O escopo, o prazo, custo, qualidade e definição das partes interessadas são os principais parâmetros da gestão do ciclo de vida e organização do projeto. Todos esses aspectos em conjunto servem para a correta apresentação de um produto. Com isso, a justa definição do ciclo de vida fornece uma importante ferramenta de identificação das necessidades do que deve ser elaborado, construído, entregue e em que momento cada elemento do produto definido (BOYADJIAN, 2007). O ciclo de vida mal definido ou mal gerenciado pode causar riscos e incertezas além de aumentar seus custos, como mostrado na imagem abaixo:

Figura 1 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto.



Fonte: Guia PMBOK (2017)

Uma vez determinado o ciclo de vida e organização do projeto, será possível alinhar as metas do projeto aos custos envolvidos na implementação com eficácia, diminuindo as margens de erros que podem acarretar retrabalho, custos e atrasos desnecessários. Somando a isso, a definição das partes interessadas como o gerente do projeto, quem são os clientes e usuários, quais empresas estarão diretamente envolvidas no desenvolvimento do projeto, quem são os membros da equipe executora, quais os patrocinadores formam um modelo de recursos que darão mais sustentabilidade ao processo de implantação e manutenção do projeto. Além disso, será possível construir os aspectos necessários para a definição de uma equipe de trabalho ideal e uma macro visão de uma estrutura tecnológica a ser demandada pela solução além de um maior aperfeiçoamento dos processos de produção e comercialização dos produtos.

Processos de gerenciamento de projetos

Os processos podem ser divididos em cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e, por fim, Encerramento. Entende-se por processo, um conjunto de atividades inter-relacionadas que atuam de forma a atingir um determinado produto ou serviço específico do um projeto (PMI, 2017).

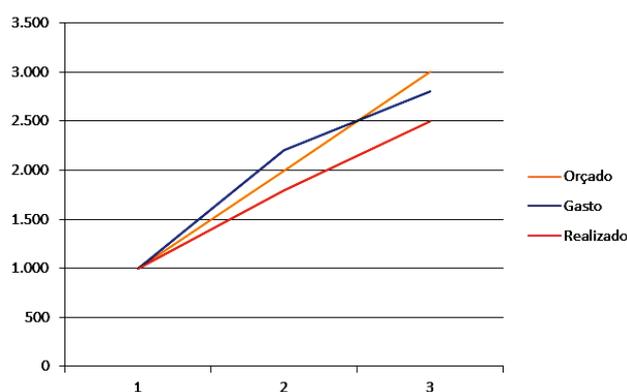
Os processos são caracterizados por suas entradas, que constituem a seara de informações e recursos a serem processados. Também tem os elementos envolvidos, que são as atividades de processamento, os responsáveis, pontos de controle, técnicas e ferramentas aplicadas ao processamento. E, finalizando, suas saídas que podem ser documentos, produtos, modelos, enfim o resultado cabal que se espera do processo (CIM; SILVA, 2012).

Na definição das responsabilidades dos agentes envolvidos, será utilizado a Matriz

de Responsabilidade que é um diagrama que demonstra, em forma de matriz, a alocação de cada integrante da equipe do projeto com sua função relacionada com o pacote de produtos a ele incumbido. Seguindo o padrão de mercado, o modelo RACI é o utilizado, onde cada letra representa a responsabilidade sobre o pacote de trabalho: Responsável pela execução, responsável pela Aprovação, recurso de ser consultado e recurso deve ser informado (PATAH, CARVALHO, 2016).

Para gestão do desempenho do projeto comparado com o realizado, Patah e Carvalho, (2016) relatam o gerenciamento do valor agregado que consiste em aplicar fórmulas de cálculo de índices que determinarão o quão eficiente estão sendo aplicados os recursos como Valor Planejado (VP), Valor Agregado (VA) e o Custo Real. O resultado desta ferramenta é um gráfico como o modelo apresentado abaixo:

Figura 2 – Exemplo de gráfico gerado pelo método de Gerenciamento de valor agregado.



Fonte: dados da pesquisa

Com a estruturação dos processos, pode-se obter uma maior precisão na definição das metas do projeto e dos custos envolvidos. Com isso, um estudo sobre a viabilidade econômica tende a ser mais preciso em seus resultados e melhores práticas podem ser aplicadas no processo produtivo.

Gerenciamento do escopo do projeto

O escopo de um projeto é uma estruturação de todos os elementos que fazem parte do mesmo, delimitando o que deve e o que não deve ser feito ou entregue. O escopo do projeto define os limites lógicos da solução (DOS SANTOS AMARAL, 2016). Diante disto, o gerenciamento do escopo do projeto procura definir os passos exatos para a conclusão do trabalho (PMI, 2017).

A principal ferramenta utilizada para a gestão do escopo será a Estrutura Analítica do Projeto que apresenta os pacotes de trabalho ou marcos, os responsáveis e suas relações de dependências atrelados aos prazos (BALBI, 2019). Apesar de poder ser representada de forma gráfica ou estruturada, neste estudo será utilizada em forma de planilha.

Diante disto, será possível determinar as características dos profissionais envolvidos no projeto, afim de se fazer um levantamento preciso dos recursos necessários para seu desenvolvimento. Em detrimento disto, o dimensionamento ideal de alocação de recursos delineará as melhores práticas do processo produtivo. Outra questão importante deste processo, é que será possível construir um plano de marketing eficiente uma vez que o conhecimento do público alvo é fator determinante para o plano de marketing de efeito (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Gerenciamento de tempo do projeto

A estipulação precisa dos prazos de cada processo pré-definido é o papel do gerenciamento do tempo. De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017), esta atividade é dividida em definição, sequenciamento, estimativa de recursos e duração, desenvolvimento de cronograma e controle das atividades.

Neste estudo, para o gerenciamento do tempo do projeto, será utilizado um cronograma representado por um gráfico de Gantt que representa as atividades distribuídas no tempo e seus relacionamentos e interdependên-

cias de início e fim das atividades (PEINADO; GRAEML, 2007).

Gerenciamento de custos do projeto

Esta é uma das principais atividades de todo o projeto. Com informações que precisam estar devidamente alimentadas a outras atividades, o gerenciamento de custos do projeto envolve dados como o orçamento detalhado e estimativa de custos. Através do gerenciamento de custos é possível se determinar várias outras atividades como prazo e recursos.

Uma ferramenta utilizada neste estudo é o custeio baseado em atividades (ABC) que consiste em relacionar os custos de consumo de recursos às atividades e procedimentos do projeto que envolvem seus produtos ou serviço. Com isso, o método ABC apresenta-se como uma ferramenta eficaz para esta finalidade uma vez que é capaz de esmiuçar não só os custos empresariais, mas todos os eventos, processos e atividades que podem estar prejudicando ou corroborando para o perfeito desempenho do projeto (FACCHINI; DA SILVA; LEITE, 2019).

Entretanto, para a utilização das práticas citadas acima, faz-se necessário a criação de cenários e estimativas que estejam de acordo com o mercado e a representação mais fiel possível. Neste caso, serão utilizados as técnicas de opiniões especializadas, estimativa paramétrica e a estimativa de três pontos, onde define-se uma faixa de duração para as atividades sob três aspectos distintos: provável (t_M), otimista (t_O) e pessimista (t_P), calculando-se os prazos e custos esperados (t_E) através de uma fórmula de média ponderada de acordo com a análise de PERT (PMI, 2017).

Figura 3 – Fórmula da análise de PERT.

$$t_E = \left(\frac{t_O + 4t_M + t_P}{6} \right)$$

Fonte: Guia PMBOK (2017)

Complementando, a viabilidade financeira do projeto pode ser estimada de forma eficiente uma vez que serão estimados os custos e o orçamento e com controle. Investimentos, cálculo de receitas, tributação e avaliação de despesas e fluxo de caixa serão esmiuçados. Também aqui, estudos aprofundados de análises financeiras como taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) e o retorno sobre o investimento (Payback) (DOS SANTOS AMARAL, 2017).

Gerenciamento da qualidade do projeto

O Guia PMBOK (PMI, 2017) afirma que, afim de se ter ferramentas para uma efetiva monitoração e controle não só das atividades, mas também do produto a ser entregue, é proposto um planejamento para a gestão da qualidade.

Neste sentido, todos os esforços devem estar direcionados à busca pela qualidade, não só do produto final, mas também dos processos intrínsecos e extrínsecos da cadeia de desenvolvimento e produção afim de satisfazer as necessidades dos clientes (NETO, 2017).

A gestão da qualidade do projeto está diretamente relacionada ao gerenciamento de riscos. Desta forma, a ferramenta utilizada será a planilha de plano de gerenciamento de riscos que é um mecanismo que permite um melhor controle das ameaças identificadas e não identificadas. Além disso, também será utilizado o ciclo PDCA, que é um modelo de melhoramento contínuo largamente utilizado por empresas. O PDCA é uma metodologia de qualidade total que consiste em avaliar as atividades com foco no planejamento, ação, verificação e conclusão (PEINADO; GRAEML, 2007).

Aspectos tecnológicos: com a identificação das características tecnológicas do consumidor, as soluções podem ser melhor direcionadas além de ser possível elaborar de forma mais eficiente um plano de marketing que atinja grupos específicos de acordo com

estas características;

Com isso, afim de se determinar o público alvo, a empresa deve-se efetuar estudos profundos quanto ao comportamento social, hábitos, opiniões, interesses, etc. (MTUR; UNB; CET, 2010), de tal forma que seja possível moldar as soluções propostas para que estejam de acordo com os anseios dos consumidores. Diante disto, um plano de marketing terá todas as ferramentas para ser eficiente em seus objetivos que é estimular a demanda pelos produtos da empresa além de orientar as estratégias das soluções de produtos da empresa (KOTLER; KELLER 2012).

Gerenciamento de recursos humanos do projeto

Um grande trunfo sobre os concorrentes é a vantagem competitiva sustentada humana, a qual os concorrentes não podem copiar, o que resulta em um alto retorno financeiro por um período de tempo muito maior (WRIGHT; KROLL; PARNELL; 2000).

Desta forma, a contratação, mobilização e gestão dos funcionários é um dos principais processos para a gestão empresarial (PMI, 2017). Contudo, a contratação, por si só, está longe de concluir o processo de gerenciamento de recursos humanos. Treinamento, alocação e administração dos recursos humanos devem possuir uma atenção redobrada por parte do gestor uma vez que o potencial humano da empresa é um dos diferenciais estratégicos e competitivos da organização como sendo um dos ativos mais importantes (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

O gerenciamento de recursos humanos exige que outros processos estejam alinhados com o mesmo de tal forma que custos e a aquisição de máquinas equipamentos possam estar atendendo não só as necessidades produtivas da empresa, mas também de acordo com o potencial de desenvolvimento de cada funcionário.

Gerenciamento das comunicações do projeto

Concentrando uma gama subprocessos como geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação de todas as informações que envolvem o objeto final do projeto, o gerenciamento das comunicações visa identificar as partes interessadas, planejar a forma de comunicação entre essas partes, como distribuir as devidas informações, fazer a gestão do feedback e relatar o desempenho do processo (PMI, 2017).

Figura 4 – Relação entre as partes interessadas e o projeto.



Fonte: Guia PMBOK (2018)

Este processo procura dar uma maior eficiência na atividade de gestão da produção além de dar elementos para um plano de marketing mais preciso e direcionado uma vez que o conhecimento do ambiente e a correta definição do posicionamento do negócio são fatores importantes para a confecção de um plano de marketing ideal (PALAH; CARVALHO, 2016). Neste sentido, buscará a dedicação e escolha de seus mercados-alvos e da captação, fidelização, a manutenção de todos os clientes atingidos através da criação, da disponibilização e da forma como é comunicado o valor agregado do produto para o prospecto cliente (KOTLER, KELLER 2012).

Gerenciamento de riscos do projeto

A identificação, análise e controle dos riscos do projeto são as atividades deste processo (PMI, 2017). Assim, ao se identificar claramente os agentes e as forças intrínsecas aos ambientes externos e internos, a empresa é capaz de se antecipar às oportunidades, adquirindo um diferencial com relação aos seus concorrentes e se preparar para possíveis intempéries e ameaças do mercado. A influência do ambiente ao qual a empresa está inserida é tão determinante que é capaz de definir e condicionar as características organizacionais (SOARES; SILVA; CASTRO, 2012).

Na área de tecnologia, atividade fim deste empreendimento, estar na vanguarda é um pré-requisito fundamental para a sobrevivência da organização. Diante uma empresa pode se diferenciar na liderança em custo, que consiste em comercializar produtos de baixo custo ou na diferenciação ao oferecer um produto ou serviço único permite a fidelidade de clientes com qualidade e características únicas (PORTER, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Desta forma, o conhecimento profundo dos concorrentes torna-se uma estratégia decisiva para esta função.

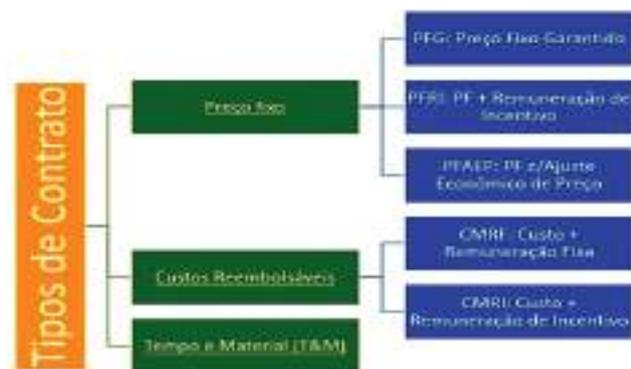
A planilha de plano de gerenciamento de riscos será a principal ferramenta para esta tarefa uma vez que, com ela, é possível ter uma visão panorâmica dos riscos identificados e até das ameaças não identificadas. E ainda faz parte do controle as probabilidades de ocorrência, qual o impacto desta ocorrência e as ações a serem tomadas, dando ao gestor uma melhor gestão dos problemas. Também será utilizado a análise SWOT que é uma técnica onde é avaliado o ambiente externo com suas ameaças, oportunidades, forças e fraquezas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Gerenciamento de aquisições do projeto

A gestão das aquisições de materiais, insumos e serviços para o desenvolvimento do projeto e sobrevivência da empresa é um dos processos que irão trazer resultados ideais. As atividades deste procedimento consistem em planejar, conduzir, administrar e encerrar as aquisições necessárias (PMI, 2017). Neste processo, os fornecedores são identificados assim como os tipos de contratos necessários para a localização da sede da empresa e a forma de aquisição dos insumos como máquinas e equipamentos e a contratação de prestadores de serviços. Para tanto, o gestor pode buscar apoio de profissionais em contratos, compras, aspectos jurídicos e em áreas (PMI, 2017).

A boa gestão da aquisição de projetos pode vir a ser uma importante ferramenta não só para a administração dos custos e também no gerenciamento de riscos do projeto, uma vez que uma análise detalhada de contratos com fornecedores ou prestadores de serviços pode-se identificar problemas iminentes. Isto posto, o Guia PMBOK relaciona três tipos de contratos a serem gerenciados: preço fixo, custos reembolsáveis e tempo e material. Abaixo pode ser visto um esquema gráfico desses tipos de contratos:

Figura 5 – Tipo de contratos gerenciáveis.



Fonte: Dados da pesquisa

O risco é inerente ao tipo de contrato firmado entre o comprador e o fornecedor. Assim, o melhor contrato entre as partes deve

ser analisado cuidadosamente de tal forma que o produto, resultado do trabalho, seja entregue a contento. O contrato de menor risco é o Preço Fixo Garantido por ter o custo final já fixado na assinatura do contrato. Outro tipo de contrato de ser claramente justificado (PALAH, CARVALHO, 2016).

Plano de Marketing

Com o intuito de definir ações e direcionamentos de uma campanha que seja capaz de captar clientes, aumentar o consumo dos produtos oferecidos e, conseqüentemente, melhorar a lucratividade do negócio (SEBRAE, 2013), o Plano de Marketing surge como uma importante ferramenta onde todas as etapas acima citadas são subsídios para sua perfeita elaboração. Desta forma, o Plano de Marketing deste trabalho, será baseado nos padrões propostos pelo manual “Como Elaborar um Plano de Marketing (2013)”.

De acordo com o manual, as etapas para elaboração do Plano de Marketing que serão tratadas neste estudo, são mostradas do gráfico abaixo:

Figura 6 - As três etapas para a realização de um Plano de Marketing



Fonte: SEBRAE, 2013.

Desta forma, temos que no planejamento identifica-se o público alvo, define-se as metas do plano, além de se esquematizar as ações a serem tomadas em todo o projeto de marketing para se atingir os objetivos desejados. Assim, no sumário executivo é feito um resumo do Plano de Marketing afim de deixar claro qual a ideia geral do negócio

O ambiente é qualquer condição ou influência que afeta a vida e o desenvolvimento de uma entidade e sua abrangência envolve a comunidade, o município, o estado, país e até o mundo e, atualmente, a própria tecnologia que é um dos principais fatores de interferência na empresa (NETO, 2017; SOARES; SILVA; CASTRO, 2012). Com isso, a análise de ambiente tem a função de minimizar os impactos de certos fatores internos e externos e dar o direcionamento das estratégias de acordo com os aspectos identificados.

Afim de se determinar o público alvo, a empresa deve efetuar estudo profundos quanto ao comportamento social, hábitos, opiniões, interesses, etc. (MTUR; UNB; CET, 2010). Outro importante fator a ser considerado também é o econômico. Neste sentido, os aspectos micro e macroeconômicos da economia da organização deve levar em consideração o poder aquisitivo, renda bruta, renda disponível, renda discricionária, preços, poupança, disponibilidade de crédito, e condições econômicas gerais (MALHOTRA, 2012).

É proposto uma divisão das etapas e adaptação das atividades do Plano de Negócio de acordo com o apresentado no quadro abaixo:

QUADRO 1 – Relação entre as Etapas do Guia PMBOK (PMI, 2017) e as Etapas do Plano de Negócio.

GRUPO DE PROCESSOS	ÁREA DE CONHECIMENTO	PROCESSOS DO PLANO DE NEGÓCIO
Iniciação	Ciclo de vida e organização do projeto	Processo de Produção/ Comercialização
Planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento	Processos de gerenciamento de projetos (INTEGRAÇÃO)	Processo de Produção/ Comercialização
Planejamento e monitoramento e controle	Gerenciamento do escopo do projeto (ESCOPO)	Plano de Marketing
		Processo de Produção/ Comercialização
Planejamento e monitoramento e controle	Gerenciamento de tempo do projeto (TEMPO)	Processo de Produção/ Comercialização
Planejamento e monitoramento e controle	Gerenciamento de custos do projeto (CUSTOS)	Processo de Produção/ Comercialização
		Viabilidade Financeira
		Investimentos Fixos
		Investimentos Financeiros
		Investimentos Pré-Operacionais
		Receitas
		Tributação
		Despesas
		Fluxo de Caixa
		Demonstrações de Resultados do Exercício-DRE
Planejamento, execução e monitoramento e controle	Gerenciamento da qualidade do projeto (QUALIDADE)	Pesquisa de Mercado
		Plano de Marketing
Planejamento e execução	Gerenciamento de recursos humanos do projeto (RECURSOS HUMANOS)	Viabilidade Tecnológica
		Funcionários
Planejamento, execução e monitoramento e controle	Gerenciamento das comunicações do projeto (COMUNICAÇÃO)	Máquinas e Equipamentos
		Plano de Marketing
Planejamento, monitoramento e controle	Gerenciamento de riscos do projeto (RISCO)	Processo de Produção/ Comercialização
		Pesquisa de Mercado
Planejamento, execução, monitoramento e controle	Gerenciamento de aquisições do projeto (AQUISIÇÕES)	Análise dos Concorrentes
		Viabilidade Tecnológica
		Localização
		Máquinas e Equipamentos
		Processo de Produção/ Comercialização

Fonte: Dados da pesquisa

Afim de buscar uma solução coesa para as adaptações de um modelo de gerenciamento de projetos a um plano de negócio, mesmo que aparente ser complexo e trabalhoso, a ideia e profissionalizar a construção do plano sem afetar o entusiasmo, criatividade e desejo do sujeito empreendedor em desenvolver um empreendimento de sucesso com possibilidades de escalabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo é abordado sob dois aspectos: como um Plano de Negócios para abertura de uma e pode ser adequado a utilizar-se do Guia PMBOK (PMI, 2018). Foi visto que, de acordo com o exposto, existe um contundente crescimento do empreendedorismo no Brasil e especifica as diferentes características de um empreendimento e uma startup quando afirma que empreender pode ser apenas abrir um negócio enquanto uma startup já nasce com o intuito de crescer. Também é colocada a diferença entre os empreendedores destes dois tipos de empreendimento afim de destacar a escalabilidade como interesse mútuo, enquanto o empreendedor tradicional atua mais por necessidade e se adaptando ao ambiente, o empreendedor de startups, mais preparado, procura quebrar barreiras e delinear seu rumo no mercado.

Desta forma, os conceitos teóricos apresentados configuram um panorama onde o atual Plano de Negócio pretende construir suas bases para preparar a abertura de um empreendimento que irá procurar crescimento de mercado com inovação e tecnologia. Além disso, pretenderá aprofundar-se nas demandas tecnológicas mais difundidas e populares atualmente usando como matéria prima dados e informação.

Com relação a utilização do Guia PMBOK com ferramenta de partida para a

confeção de um Plano de Negócios, este trabalho mostrou sua viabilidade uma vez que estrutura, normas de gerenciamento e as áreas de conhecimento com suas etapas do Guia adaptaram-se a um Plano de Negócios. O Guia, dividido em três seções, está vislumbrado neste trabalho onde a primeira seção, com a estrutura do gerenciamento de projetos, é representada neste trabalho pelo Ciclo de vida e organização do projeto. Já a seção dois, a norma de gerenciamento de projetos, aborda os processos de gerenciamento de projeto. A seção 3, a mais longa, esmiúça as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos como gerenciamento do escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. Ao fim, o Plano de Marketing é a única área de conhecimento que não é abordada pelo Guia PMBOK por ser um procedimento que não faz parte do âmbito das atividades do gestor propostas pelo Guia. Mesmo assim, ela foi reportada, seguindo um padrão de Plano de Marketing proposto pelo SEBRAE (2013).

Entretanto, as nuances das características envolvidas em um Plano de Negócios somados ao Guia PMBOK gera uma gama enorme de possibilidades que devem ser elaboradas de acordo com cada especificidade do negócio e das estratégias de planejamento e gestão. Desta forma, a utilização do Guia PMBOK (PMI, 2018) para elaboração de um Plano de Negócios, apesar de viável, é de uma complexidade tal que irá depender do intuito do estudo e da confiança do empreendedor.

Ao buscar o alinhamento das metas do projeto aos custos envolvidos na implementação, este estudo, com a utilização das ferramentas propostas pelo Guia PMBOK (PMI, 2018), conseguiu adequar este objetivo quando elencou suas atividades desde a definição do ciclo de vida, passando pela Estrutura Analítica do Projeto, seu desenvolvimento estratégico, operacional e financeiro e concluindo com o Plano de Marketing.

REFERÊNCIAS

- BALBI, Fernanda Menezes et al. Cultura, instituições e sustentabilidade: novos horizontes para a gestão de projetos. 2019.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2007.
- BERNARDES et al. Ensaio sobre as virtudes do capital de risco corporativo para projetos de alta tecnologia no setor agrícola: a trajetória inovadora da Alellyx Applied Genomics e da CanaVialis. Revista de Administração, v. 48, n. 2, p. 327-340, 2013.
- BESSANT, J; TIDD, J. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOYADJIAN, J. C.; Análise do ciclo de vida de projetos industriais: estudo de caso. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CIM, M.; SILVA, A. J. Gestão de Projetos. Florianópolis, SC: SENAI/SC, 2012.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2001.
- DOS SANTOS AMARAL, Cacilda Mendes et al. Gestão de stakeholders em gestão de projetos: contribuições da literatura. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, v. 12, n. 2, p. 43, 2017.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: Entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo, SP: Cengage Learning, 1986.
- ENDEAVOR. Pequena Empresa ou Startup: Você Escolhe. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pequena-empresa-ou-startup-voce-escolhe/amp>>. Acessado em: 20 de setembro de 2019.
- GITAHY, Y. O que é uma startup? São Paulo. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acessado em: 13 de outubro de 2019.
- FACCHINI, Eduardo; DA SILVA, Juliano Rubens; LEITE, Vitor Machado. CURVA ABC E ESTOQUE DE SEGURANÇA. South American Development Society Journal, v. 5, n. 13, p. 73, 2019.
- FIGUEIRA, K. K. et al. Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial, p. 56-71, Agosto de 2017.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing – 14ª Edição, Tradução Sônia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAMB JR., Charles W; HAIR JR., Joseph F; McDANIEL, Carl. Princípios de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MARCONDES, R. C.; BERNARDES, C. Criando empresas para o sucesso. 3. Ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Saraiva, 2004.
- MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.
- MARTINS, S. V. Gerenciamento de projeto: meta-heurísticas para otimização do escalonamento de atividades na exploração e produção de petróleo. 2000. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia na área de concentração de Engenharia de Produção) - Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goitacazes – RJ
- MCKINSEY CONSULTING E COMPANY. Eliminando as Barreiras ao Crescimento Econômico e à Economia Formal no Brasil. (São Paulo, 2004). Disponível em: <http://www.etco.org.br/user_file/ETCO_McKinsey_Diag_Informalidade.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.
- MINISTÉRIO DO TURISMO – Mtur / Serviço de

Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal - Sebrae-DF/ Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília – CET-UnB. Estudo para o Levantamento das Oportunidades de Investimentos para o Setor de Turismo no Distrito Federal. Brasília, jun. 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento Estratégico. 2.Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

NETO, Adolfo. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. *Gestão Pública*, v. 8, n. 5, 2017.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, v. 26, n. 1, p. 129-144, 2016.

PEINADO, J; GRAEML, A. R. Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PMI, PMI; PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). Project Management Institute Inc, 2017.

PORTER, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STARTUPBASE. Banco de dados da associação brasileira de startups. Disponível em: <<http://startupbase.net/startup>>. Acesso em: 28 de

setembro de 2019.

SCHREIBER, D. et al. No jogo do mercado: o caso de uma startup gaúcha. *Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, [s.l.], v. 22, n. 2, p.543-571, ago. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0442015.54863>.

SCHREIBER, D.; FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Casos de Ensino em Administração: O Chocolate Importado. ANPAD, RAC, Curitiba, v. 13, n. 4, pp. 683-699, Out./Dez. 2009

SEBRAE. Como elaborar um Plano de Negócios. Brasília: SEBRAE, 2013.

_____. Plano de Negócios. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/Arquivos-Gratuitos/Plano-de-Negócios>>. Acessado em: 09 de maio de 2019.

SIGNORI, G. G., et al. Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias. Anprotec, 22 a 26 de setembro de 2014.

SOARES, D. P. S.; SILVA, C. L. O.; CASTRO, J. M. A Influência do Ambiente e da Cultura Organizacional no Papel da Área de Recursos Humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte. *Revista Alcance - Eletrônica*, Vol. 19 - n. 04 - p. 441-460 - out./dez. 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas S.A., 2000. ■

