

Método para elaboração de projetos com foco no diagnóstico inicial de requisitos. Estudo de caso no setor de eventos.

Glauco José de Carvalho (UNIP) professor.glauco@hotmail.com
Roberto Outa (FATEC) robertoota@hotmail.com

Resumo:

A competitividade do negócio está associada à habilidade da empresa em ostentar novas idéias, considerando a capacidade de planejamento e mobilização de recursos. Nesta condição, a competência em gerenciamento em projetos destaca-se como um requisito contemporâneo essencial para concepção de novos processos ou negócios. O presente trabalho tem como objetivo propor e avaliar um método para elaboração de projetos com foco no diagnóstico inicial das necessidades do cliente, baseado nas fases denominadas “startup” e “diagnóstico”, para auxiliar na fundamentação da etapa de planejamento formal. Por meio de investigação bibliográfica, importantes conceitos de gestão de projetos foram evidenciados, e a metodologia de pesquisa experimental favoreceu a aplicação do estudo de campo. Os principais resultados da pesquisa mostraram que o método proposto neste trabalho pôde ser aplicado na concepção de um novo negócio, suportando as fases de diagnóstico inicial e levantamento de requisitos do cliente, e que, o mesmo também colaborou para a eficiência do planejamento e implantação do novo negócio concebido no mercado.

Palavras chave: Gestão de projetos, diagnóstico de projetos, planejamento.

Method for preparation of projects focusing on the requirements of initial diagnosis. Case study in the field events.

Abstract

The competitiveness of the business is associated with the company's ability to bear new ideas, considering the capacity planning and resource mobilization. In this condition, the competence in managing projects stands out as a contemporary essential requirement for designing new processes or business. This paper aims to propose and evaluate a method for preparing projects focusing on initial diagnosis of customer needs, based on the phases called "startup" and "diagnosis" to assist in the grounds of the formal planning stage. Through literature search, important concepts of project management were evident, and research methodology favored the experimental implementation of the field study. The main results of the research showed that the method proposed in this work could be applied in the design of a new business, supporting the stages of initial diagnosis and survey of customer requirements, and that it also contributed to the efficiency of the planning and implementation of designed new business in the market.

Key-words: Project management, project diagnosis, planning.

1. Introdução

Diversas são as metodologias de projeto, as quais geralmente são compostas por várias fases, que podem abordar desde a iniciação até o encerramento do projeto.

O método proposto neste trabalho baseia-se no modelo Prince2, que é uma metodologia de gerenciamento de projetos que enfatiza uma abordagem estruturada para gerenciamento de projetos dentro de um quadro claramente definido.

Seu antecessor, o método Prince foi inicialmente criado nos Reino Unido, pela Central e Telecommunications Agency (CCTA) no ano de 1989 visando uma padronização do governo no gerenciamento de projetos. O Prince2, porém, foi lançado em 1996 sendo este a principal metodologia

de gerenciamento de projetos utilizada no Reino Unido. A partir daí, este método ganhou amplo reconhecimento e aprovação global em diversos setores.

Este trabalho se debruça sobre as etapas de iniciação e pré-planejamento, focando principalmente a fase de identificação das necessidades do cliente no projeto, a partir de uma proposta de diagnóstico inicial inspirada no modelo Prince2.

O objetivo deste trabalho consiste em propor um método de diagnóstico para iniciação e pré-planejamento de projetos, envolvendo a definição de etapas pré-determinadas.

O presente estudo visa estabelecer critérios para a identificação das necessidades do cliente, favorecendo a análise do negócio e posteriores formas de implementação das atividades pertinentes ao projeto.

Um dos fatores críticos para este estudo é a identificação e tratamento das informações disponíveis no ambiente de negócios, pressupõe-se que as informações a serem adquiridas partem, a princípio, das necessidades da empresa e/ou do cliente e podem constituir-se de variados tipos e diversas fontes.

Pressupõe-se que a análise destas informações, uma vez adquiridas, deve ser compartilhada de modo que toda a equipe de projetos ostente um mesmo objetivo e foco comum, regidos pelo gerente de projetos.

No método de diagnóstico aqui proposto, se restringe à fase de iniciação e pré-planejamento do projeto, enfatizando o levantamento de informações qualitativas e quantitativas segundo cada processo envolvido no projeto.

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho foi a pesquisa experimental. Segundo Gil (1991), a pesquisa experimental dá-se quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, e definindo-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

Os principais resultados observados após a aplicação do método proposto foram a obtenção da constância e manutenção dos objetivos nas rotinas de compreensão e concepção de informações pertinentes aos subprojetos necessários para atender o projeto como um todo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceito de Projeto

O termo projeto vem do latim *projectu* e significa “lançado à diante”, ou seja, idéia que se forma para executar ou realizar algo no futuro; plano; intento; desígnio. Na sua forma mais pura podemos definir projeto como um empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema, esboço ou risco de obra a realizar. Porém, com o uso, o termo projeto passou a englobar o conjunto de ações, atividades, recursos materiais e humanos e tudo o mais necessário para a execução daquilo que foi imaginado ou desejado (NOCERA, 2009).

De acordo com Maximiano (1997) projeto pode ser definido como empreendimentos finitos, que tem objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização.

De acordo com o Project Management Institute (PMI), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Essa definição leva em consideração as principais características de um projeto.

De acordo com Kerzner (2002) a organização que utiliza metodologia de projetos precisa buscar informações que, se bem aproveitadas, ou seja, se houver uma gestão adequada da informação, se reverterão em aprendizado. O próprio projeto gera uma série de informações que podem se transformar em aprendizado. Tudo isso favorece a elaboração e a gestão de novos projetos.

Ainda segundo o autor, com a experiência advinda de diversos projetos administrados, a organização vai adquirindo maturidade na área de projetos, o que por sua vez retorna em seu próprio benefício, satisfazendo uma das funções dos projetos que é o de fornecer agilidade para a organização. Daí decorre a importância da gestão da informação nos projetos.

O ponto de partida de qualquer projeto é a informação. A idéia de um projeto surge em função de um problema, de uma ameaça ou oportunidade ou a partir da necessidade de se administrar a organização. De qualquer modo, a informação gerada, além de exigir qualidade, também precisa ser muito bem interpretada. A informação da qual se origina um projeto pode ser interna, quando analisa os pontos fortes, fracos e problemas da organização ou externas quando são detectadas ameaças e/ou oportunidades. A falta da informação inviabiliza qualquer projeto (KERZNER, 2002).

Assim, a informação se torna essencial para o aprendizado. Garvin (1993), citado por Fleury e Fleury (1995), identifica cinco formas de aprendizagem: resolução sistemática de problemas, experimentação, experiência, circulação de conhecimentos e experiências realizadas por outras organizações.

De acordo com Nocera (2009), todos os projetos possuem início e final definido. O final é alcançado quando os objetivos de um projeto são atingidos, ou quando se define que não é mais possível alcançar esses objetivos ou, ainda, quando não mais existir a necessidade do projeto, de modo que, um projeto cria entregas exclusivas como um produto, uma capacidade de produzir algo ou um resultado final.

2.2. Gerenciamento de Projeto

O gerenciamento de projeto é um processo de aprendizagem mútua entre projetistas e clientes, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto. Pressupõe-se que neste processo, não apenas o gerente de projetos, mas também o cliente deve ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais, e por ser difícil para um gerente de projetos e sua equipe a compreensão de toda a complexidade e interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível. Neste cenário, a figura do gerente de projetos é transformada em um “facilitador” nesse processo de aprendizagem mútua, em busca da capacitação do cliente para estabelecer um diagnóstico da organização (GONÇALVES, 1991).

O papel do gestor de projetos é assessorar criativamente, mas também, o de assistir as atividades diárias na consecução de projetos, uma vez que, supõe-se que o empresário necessite não apenas de uma assessoria criativa, mas também, de assistência às atividades diárias na elaboração de projetos tais como: a) desenvolvimento de métodos científicos e modernos de organização e operação; b) introdução de novos métodos de produção ou marketing para produtos novos e/ou existentes; c) aperfeiçoamento do recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; d) resolução de crises imediatas e estabelecimento de técnicas de planejamento a longo prazo, as quais minimizarão crises e otimizarão oportunidades futuras (BERTI, 2009).

Ainda segundo o autor, o gestor de projetos deve estar apto para assumir a responsabilidade de convocar, informar e treinar pessoas, controlar a qualidade, enfim, todos os recursos que participarão da implementação do plano proposto. Seu sucesso dependerá, em grande parte de sua capacidade em desenvolver estreitas relações de trabalho com o cliente e seus colaboradores. Sua conduta é quase tão importante quanto suas idéias, desde que ele esteja na posição de um membro responsável do grupo de administradores e não, simplesmente, na de um conselheiro externo.

Diversos autores, tais como Fleury e Fleury (2001), Mayworm (2006), Wenger e Snyder (2001) e Ipiranga, Amorim e Moreira (2006) consideram que uma estratégia a ser adotada para proporcionar uma melhor geração e compartilhamento de idéias e conhecimentos é a organização de um determinado grupo em uma comunidade, que tem como objetivo propiciar a troca de informações, de conhecimento, de reflexão fruto do conhecimento, as quais geralmente são úteis aos gerentes de projetos e suas equipes.

Portanto, um gerente de projetos deve ser encarado como alguém capacitado a atender as necessidades da empresa, que, por sua vez, não teria possibilidade de mantê-lo em seu staff executivo, de modo que, para um gerente de projetos desenvolver as atividades de consultoria empresarial, diversas são as áreas de conhecimento importantes para este profissional, pois trata-se de um especialista que precisa de conhecimentos amplos sobre as diversas áreas de gestão empresarial, uma vez que, no decorrer de suas atividades, depara-se com problemas diversos e precisa apresentar soluções e curto espaço de tempo (BERTI, 2009).

De acordo com Stuckenbruck (1978) o gerente de projetos tem a necessidade de ter habilidades diferentes e pode ser considerado com a função de administrador de interfaces com o papel de facilitador e integrador, provendo suporte e liderança para o grupo, das quais podemos dividir em três tipos básicos: interfaces pessoais, interfaces organizacionais e interfaces técnicas.

2.3. Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos

O Guia PMBOK (2004) visa à divulgação de conhecimentos e boas práticas em gerenciamento de projetos que envolvem: conhecimentos, normas e regulamentos da área de aplicação. De acordo com esse guia, as áreas de aplicação são categorias de projetos que, em geral, possuem um conjunto de normas e práticas aceitas, freqüentemente codificadas em regulamentos. Essas áreas podem ser os departamentos funcionais da organização como o departamento de marketing, departamento jurídico, entre outras. Também podem ser elementos técnicos como engenharia de software ou especializações em gerenciamento, como desenvolvimento de novos produtos.

Ainda segundo o guia PMBOK (2004), se faz necessário o entendimento do ambiente de projeto. A equipe de projeto deve adquirir o entendimento do ambiente de projeto, e entender como os fatores culturais, sociais, econômicos, físicos e políticos influenciam na execução do projeto.

É indispensável o conhecimento e habilidade de gerenciamento geral, onde a equipe de projeto deve possuir conhecimento das disciplinas de apoio ao projeto como contabilidade, compras, fabricação, logística, tecnologia da informação, práticas de segurança e outras que influenciam no desenvolvimento do projeto.

No que se refere às habilidades pessoais, a equipe de projeto e, principalmente, o gerente de projeto, devem possuir ou desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal tais como, comunicação eficaz, liderança, influência sobre a organização, motivação, capacidade de negociação e gerenciamento de conflitos, resolução de problemas, entre outros (PMBOOK, 2004).

Segundo Nocera (2009), o sucesso ou fracasso em gerenciamento de projetos estão relacionados com o cumprimento ou não dos objetivos do projeto, ou seja, se os entregáveis ocorreram de acordo com o prazo, custo, qualidade desejada e outras características previstas. Contudo, temos que levar em consideração que esses conceitos de sucesso e fracasso são relativos e podem ser definidos de forma diferente pelas diversas partes interessadas no projeto.

2.4. O método Prince2

O Prince2 é um método de gerenciamento para a condução de projetos que define oito etapas distintas de um projeto, conforme mostra a figura 1, contendo, na íntegra, quarenta e cinco sub-processos os quais o torna ágil e adaptativo.

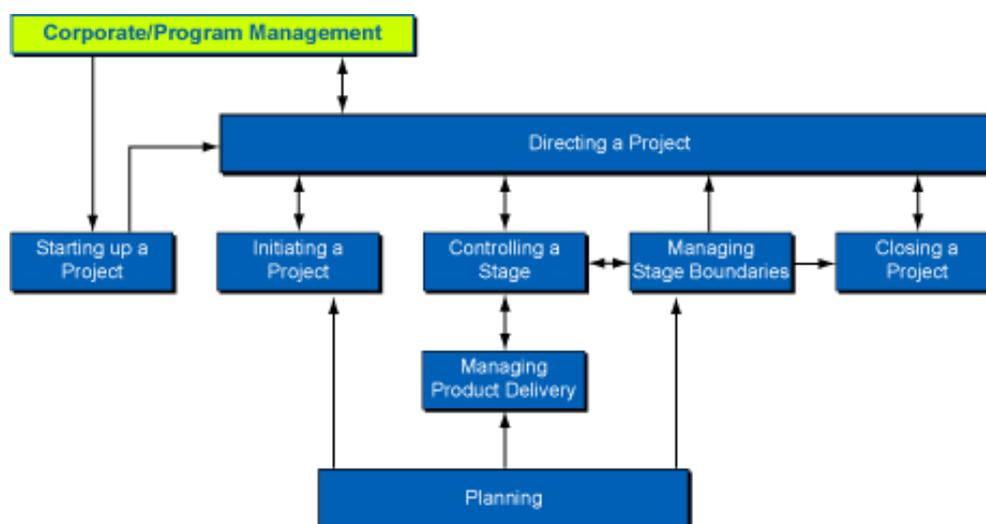


Figura 1 - Fundamentos originais da metodologia Prince2. Fonte: ECG (2005)

De acordo com a figura 1, as etapas e processos sugeridos pelo Prince2 são:

- *Corporate/Program Management*: é onde se encontra a alta direção da empresa e/ou o gerenciamento do programa. É o nível mais alto encontrado no modelo proposto por esta metodologia. A seguir, cada uma das etapas será explicada:

- *Directing a Project*: Este processo é para os gestores e se ocupa em mostrar a direção geral do projeto. Representa as atividades que tem como função coordenar ou direcionar a maior parte dos processos propostos pela metodologia, logo não seria errado afirmar que este processo funciona como um integrador direto ou indireto de todos os demais processos propostos pela metodologia Prince2. Mensura as aplicações práticas do planejamento do projeto, focando na execução de seus objetivos propostos, assegurando a disponibilidade de recursos necessários por meio de seus gestores.

Mais ao centro da figura 1 se encontram os processos que farão a metodologia proposta pelo Prince2 funcionar dentro do ambiente no qual o projeto está sendo realizado. Estes processos contemplam desde a criação do projeto (*Starting up a Project*) até o seu encerramento (*Closing a Project*). É importante destacar que, na estrutura proposta, ainda existe um processo para gerenciar as entregas dos produtos (*Managing Product Delivery*), uma vez que a metodologia tem o foco principal na entrega de valor.

Suportando todos esses processos está o planejamento (*Planning*). Percebe-se que o planejamento só não está diretamente ligado ao encerramento do projeto, porém se faz presente em todo ciclo de vida do projeto. A metodologia ainda provê um framework de planejamento que se adapta a qualquer tipo de projeto.

- *Starting up a Project*: Este é um processo muito curto de pré-projeto que reúne os dados necessários para iniciar o projeto, qualificar idéias iniciais e apontar propostas viáveis de projeto que representem os interesses dos stakeholders.

- *Planning*: Processo repetitivo de planejar e replanejar, se necessário, as etapas e atividades do projeto.

- *Initiating a Project*: Este processo examina a justificativa do projeto e planeja a iniciação de documentos, o que inclui o plano do projeto e as etapas em que os membros do projeto devem iniciar a execução do projeto. Visa também atender o comitê de projetos, fornecendo, via relatórios e controles, informações necessárias às tomadas de decisões.

- *Controlling a stage*: Este processo descreve o acompanhamento do dia-a-dia do gestor do projeto e as atividades de controle. Isto é onde o gestor do projeto passa a maior parte do seu tempo durante um projeto. Monitoramentos diários do projeto devem controlar as atividades, reagir aos eventos e se necessário, executar alterações, realinhando o projeto.

- *Managing product delivery*: Este processo gerencia a entrega do produto do projeto. É onde os produtos ou serviços específicos que os usuários utilizarão são produzidos pelos membros da equipe. Este processo garante a entrega controlada do produto, onde as equipes em cada etapa (EAPs) devem examinar e aceitar os pacotes do trabalho recebidos, caminhando, assim, para a entrega final.

- *Managing stage boundaries*: Este processo fornece uma maneira controlada para completar um estágio e planejar a próxima etapa. Trata-se de um processo que garante que o monitoramento e controle do projeto verifiquem o cumprimento de requisitos pré-estabelecidos reagindo também a eventos inesperados.

- *Closing a Project*: Este processo confirma a entrega dos produtos e prepara o projeto para o encerramento. Isto envolve o encerramento controlado do projeto, entrega final dos produtos ou serviços, e revisões do benefício do projeto.

2.5. Startup e Iniciação do Projeto no Prince2

O *Startup* do projeto (*Starting up a Project*) é uma fase muito curta que se inicia quando são apresentadas as necessidades do cliente e os objetivos do projeto são definidos. Basicamente consiste em se qualificar idéias iniciais e apontar propostas viáveis de projeto que representem os interesses dos stakeholders.

Segundo a ECG (2005), neste processo, após a equipe de projeto ser apontada, um sumário de projeto ou pré-diagnóstico (que descreve, no esboço, o que o projeto está tentando conseguir e a justificativa do projeto) é preparado. Após esse pré-diagnóstico, o projeto deverá ser detalhadamente planejado. Uma vez que este trabalho seja feito, a equipe do projeto pedirá para autorizar o estágio seguinte. Assim, as principais atividades envolvidas no startup são: a indicação da equipe do projeto e o gerente de projeto; preparo do sumário do projeto; planejamento do estágio da iniciação.

A iniciação do projeto (Initiating a Project) consiste de etapas em que os membros do projeto devem diagnosticar os requisitos e fornecer justificativas. Esta etapa examina a justificativa do projeto e planeja a iniciação de documentos, que incluem o plano de projeto e as etapas em que os membros do projeto devem iniciar a execução do mesmo. Visa, também, atender o comitê de projetos, fornecendo, via relatórios e controles, informações necessárias às tomadas de decisões (ECG, 2005).

O Prince2 recomenda as seguintes tarefas nesta etapa de iniciação: definir a qualidade do planejamento; revisar o planejando do projeto; mensurar os riscos do negócio; ajustar os controles do projeto; ajustar os requisitos do projeto; montar oficialmente o projeto.

3. O Método de Diagnóstico de Projeto Proposto

Baseado na metodologia Prince2 este trabalho propõe um método de diagnóstico inicial de projeto composto por duas etapas: Startup e Diagnóstico.

A fase de startup tem o objetivo de compreender as necessidades do cliente para o desenvolvimento do projeto de uma maneira ampla, de modo que, por meio de visita ao local, a compreensão das necessidades se torne mais assertiva, possibilitando, assim, uma melhor formalização contratual.

A fase de “Diagnóstico” tem a finalidade de se fazer compreender mais especificamente as necessidades do cliente e do projeto a ser executado, e por meio desta compreensão, formalizar o projeto e as atividades que promovam a implantação de maneira organizada e dentro de um cronograma pré-determinado.

As fases propostas, bem como suas etapas, podem ser vistas na Figura 2.



Figura 2 – Modelo de levantamento de dados da empresa

3.1 Definições da 1º Fase - *Startup*

3.1.1. Etapa de Visita ao Local

A visita ao local tem a finalidade de determinar uma visão sistêmica das dificuldades e facilidades do que irá ser encontrado para o desenvolvimento do projeto.

Nesta visita são analisadas as informações isoladas do cliente, sendo essas as informações das necessidades que serão priorizadas no desenvolvimento do projeto. Estas informações podem ser críticas ao próprio ambiente de projetos ou ainda sugestões de melhorias, ou até mesmo um projeto específico de um novo negócio.

Existem outras informações que podem ser adquiridas na visita, por meio de funcionários da empresa, responsáveis pelos setores da empresa, ou até mesmo de colaboradores de atuação sem alguma responsabilidade específica da área.

As informações variam desde uma simples atividade de rotina até mesmo a de um complexo sistema de gerenciamento.

A equipe de visita deve ser multidisciplinar e atuante na questão de diversidade de técnicas, para favorecer o entendimento das informações para o desenvolvimento do projeto.

3.1.2. Reunião de *Startup*

As informações obtidas durante a visita são apresentadas a equipe de projetos. Esta fase terá o objetivo principal de determinar a viabilidade do projeto por meio da mensuração orçamento base do projeto e cronograma pré-determinado.

Na reunião de startup são definidas etapas importantes com a equipe de projetos para a definição do projeto e das atividades que irão ser elaboradas. Nesta etapa ocorre a apresentação de várias informações, podendo contemplar-se desde fotos do local, vídeos, conversas sobre as necessidades do projeto, localização do projeto, os interessados no projeto, tempo de implantação, impacto do projeto na empresa, na sociedade e em terceiros, a qualidade, os riscos do projeto, os possíveis alinhamentos dos custos do projeto, entre outros.

Nesta etapa já são mensuradas as atividades e os prazos de um modo mais sistêmico com os profissionais que irão desempenhar o papel de gestores segundo cada área de conhecimento. Assim, será possível a determinação dos custos e a formação do preço de venda da consultoria de projetos. Estas atividades são importantes para que se definam a quantidade de pessoas e os recursos para o projeto, além da introdução de um indicador de segurança financeiro para que as inconstância e intempéries, durante a implantação do projeto, não acarrete uma parada súbita do projeto.

A partir do momento em que as atividades são definidas, é importante antecipá-las para os responsáveis do projeto, considerando a necessidade de execução dentro do prazo do cronograma pré-estabelecido. Na reunião de startup elabora-se o termo de abertura do projeto.

3.1.3. Formatação da Proposta

A formatação da proposta é a fase em que se define toda a estrutura do projeto e os custos pré-antecipados com a mensuração de possíveis variações de maneira que o cliente entenda o que será feito, em quanto tempo e quem deverá fazer.

Essa proposta pode seguir o modelo do termo de abertura do projeto acompanhado de cronograma prévio e uma proposta aberta das atividades que irão ser desenvolvidas, de maneira que o cliente entenda o projeto como um todo. Esta documentação segue em forma de contrato ao cliente.

3.1.4. Fechamento do Contrato

Nesta fase estão disponibilizadas basicamente “o que será feito, em quanto tempo e de quem são as responsabilidades”, descritas em um contrato. Os valores apresentados até este momento representam a orçamentação prévia e os custos eventuais de consultoria.

O fechamento do contrato é a última etapa do Startup e a primeira que antecede a etapa de Diagnóstico, pois é a mais importante e na qual se define o real interesse das intenções do projeto para

com a empresa e vice-versa. As vias do contrato, na quantidade de seus interessados, são assinadas e distribuídas às partes interessadas e de responsabilidade.

3.2. Definição da 2ª Fase - Diagnóstico

3.2.1. Levantamento das Informações da Empresa

Após o fechamento do contrato, a equipe encarrega-se de adquirir as informações necessárias para que o projeto seja entendido em uma visão detalhada e não mais a generalizada e abrangente.

Nesta visão de detalhamento pode-se utilizar uma infinidade de ferramentas, abrangendo desde a parte comportamental até a parte técnica administrativa e de engenharia.

Inicia-se o levantamento de informações solicitando os dados históricos de todas as áreas que constituem a empresa. Sugere-se um prazo mínimo de um ano de informação. Pode-se, ainda, envolver os fornecedores da empresa nesse processo. Essas informações podem ser documentadas de várias maneiras, sendo planilhas, documentos de texto, plantas arquitetônicas e até mesmo relatórios oriundos de softwares específicos.

Uma vez adquiridas essas informações, estas deverão ser transformadas em dados quantitativos ou informações qualitativas gerenciais para a montagem do projeto.

A equipe de projeto será distribuída de maneira que cada um tenha a sua função e sua responsabilidade regida pela respectiva área de conhecimento. As equipes auxiliarão na concepção do diagnóstico e relatório final para a montagem do projeto em detalhes.

A apresentação destes dados poderá ser feita utilizando qualquer forma de mídia, conforme a necessidade de cada cliente.

3.2.2. Levantamento de Informações do Software

O levantamento de informações do software é uma das fases críticas no processo de entendimento das necessidades do cliente, considerando que praticamente nenhum tipo de negócio opera sem tecnologia.

A meta principal aqui é ter uma ferramenta de alto desempenho a um custo acessível, observando-se os critérios dos seguintes fatores: facilidade de manuseio, entendimento da interface com o usuário, habilidades de compreensão e lógica de raciocínio na introdução das informações, coerência de dados nos relatórios, critério para integração com outras linguagens de programação, integração entre rede e hardware.

O software quando implantado tem a finalidade de otimizar o processo do negócio e melhorar o desempenho operacional da empresa. Análises das necessidades do cliente observando a quantidade de informações adquiridas, tempo de demora de aquisição das informações, tempo de lançamento, informações perdidas ou dispersas, ajudam a determinar a quantidade de pessoas e computadores com softwares serão necessários para o negócio.

3.2.3. Formatação de Dados

A formatação de dados é um processo simples, porém, com um detalhamento complexo. Todas as informações adquiridas deverão ser relacionadas e sistematizadas para que seja perfeitamente compreendido por todas as partes interessadas. Diante desta análise, são gerados os indicadores de controles e os relatórios gerenciais.

Nesta etapa pode-se utilizar diversas técnicas tais como: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, 5W2H, FMEA, CEP, entre outros. Estas informações são geradas em um único documento denominado Plano de Gerenciamento do Projeto.

3.2.4. Apresentação de Resultados e do Cronograma de Trabalho

A apresentação dos resultados deverá ser feita de maneira simples, porém, de forma que contemple todos os aspectos do projeto. O escopo final do projeto é apresentado ao cliente por meio de mídia eletrônica, podendo contar com explicações complementares.

As informações são acompanhadas por relatórios impressos entregues as partes interessadas visando garantir a clareza e confiabilidade das informações, além de uma melhor compreensão das atividades pelas partes interessadas.

O cronograma de trabalho é onde se define os pacotes de trabalhos com suas respectivas atividades, tempo previsto e os responsáveis por cada atividade. Podem ser desenvolvidos através de softwares (MS Project), utilizando também as ferramentas PERT-CPM e Gantt.

A partir da apresentação dos resultados, são discutidas as possíveis alterações do projeto, se necessário for, conforme as necessidades das partes interessadas e a partir de então se inicia o desenvolvimento efetivo do planejamento do escopo do projeto, a partir das informações adquiridas nas fases de Startup e de Diagnóstico.

4. Aplicação Prática do Método de Diagnóstico Inicial de Projeto

4.1 Aplicação da 1ª Fase - Startup

Na fase de visita ao local definiu-se que o objetivo do projeto era o de transformar o espaço existente em um conceito de Espaço Multi-Eventos.

O negócio sugerido pretendia assumir a condição de meeting point na cidade de Araçatuba e pretendia intervir na vida cotidiana da cidade por meio de atividades contemplativas, participativas e de consumo, oferecendo alternativas de conveniência e socialização.

Pretendia-se também agir regionalmente, apresentando localmente multishows antes somente encontrado nos grandes centros de entretenimento, cultura e lazer, quer na condição da oferta de produtos culturais, quer no lazer efetivo, entendido como relacionamento e vivência expressados na oferta de produtos e necessidades.

O investimento inicial para implementação deste projeto, conforme mensurado pelo método aplicado, foi de R\$ 3 milhões em uma área física constituída por 5 mil m² situada no centro da cidade.

O prazo concebido para o desenvolvimento do projeto foi de um ano e meio e os investimentos foram obtidos pelo empréstimo de bancos privados e além de recursos próprios.

Com a participação da equipe de projetos deu-se a reunião de startup, onde foram definidas as premissas do negócio inspirados no modelo arena multi-usos, muito comuns nos EUA. As arenas multi-usos incorporam, necessariamente, diversas tecnologias, tais como, recursos de iluminação, sonorização, cadeiras retráteis, coberturas que podem, em alguns casos, ser abertas, climatização do ambiente, instalações para transmissão de TV, telões, entre outros.

Ainda na reunião de startup, dentre os principais riscos do projeto destacou-se a inexistência do investimento financeiro no caso de restrição por parte das entidades financeiras. Destacou-se ainda outros fatores, tais como, o não cumprimento do cronograma, a equipe de projetos e obras não capacitada, ingerências, imprecisão nas pesquisas mercadológicas, falta capital de giro, perda de foco nos objetivos e má distribuição do investimento no projeto.

A formatação da proposta foi com o objetivo de que o projeto assumisse as características de Espaço Arena multi-uso com foco em eventos e gastronomia.

O conceito do negócio culminou na formação de três empresas que atuassem distintamente dentro do negócio principal, sendo uma delas a administradora de bens do imóvel, a segunda empresa de gastronomia e a terceira empresa de eventos. Assim seria possível integrar as atividades fins, repassando as despesas internas e até mesmo desenvolvendo modelos de franquias existentes no interior do espaço.

O espaço interno deveria atender duas áreas distintas, sendo a gastronomia e eventos em geral, das quais se compreendia espaços ambientados e direcionados a prestação de serviço qualificada.

A equipe de projeto foi inicialmente formada por dois consultores, um de marketing estratégico com ênfase em eventos e gastronomia e o outro em gestão empresarial com ênfase em projetos.

Após a elaboração das idéias iniciais, o contrato foi apresentado ostentando a proposta de administração total do empreendimento, formalizando assim o atendimento ao cliente e o início das atividades do projeto.

4.2. Aplicação da 2º Fase - Diagnóstico

O levantamento de informações foi feito por uma equipe formada especificamente para atender um diagnóstico geral interno e externo à empresa contratante. Esta equipe estava qualificada dentro de cada área específica de conhecimento.

Cada atividade de análise foi composta por áreas distintas, sendo elas distribuídas de maneira setORIZADA tais como: área comercial, marketing, financeiro, engenharia, recursos humanos, eventos, entre outros.

O projeto de constituir um novo empreendimento, para os quais se adotou critérios relevantes para projetos contratados e elaborados por diferentes equipes, ficou sobre a supervisão de um gerente de projetos.

As informações obtidas pelas equipes variadas para a elaboração e condução dos pacotes de trabalho que compunham o projeto, basicamente continham: projeto arquitetônico, projeto civil (estrutural), projeto elétrico, hidráulico e acústico, iluminação, estruturas metálicas, projeto térmico (conforto térmico), decoração de interiores, tecnologia de informação, segurança patrimonial, além, do projeto captação de recursos.

A obra se iniciou somente após a contemplação de todos os subprojetos e a liberação do valor contido no plano de captação de recursos.

A condução e acompanhamento da construção civil foram realizados com o objetivo de monitoração de gastos dentro de um cronograma físico-financeiro do negócio.

Referente ao levantamento de informações de software, com as definições do tipo de negócio, foi possível a sugestão de um pacote de softwares a ser adotado, no segmento para bares e restaurantes. A decisão foi considerada pela empresa por ainda não haver um padrão de trabalho bem definido, pressupondo a operacionalização lógica, dentro dos parâmetros de mercado mensurados.

A princípio as informações colhidas durante o levantamento de dados foram primordiais para a concepção de três áreas distintas estratégicas de negócios que compunham a arena multi-usos. A partir deste esquema se criou as estratégias de condução para os subprojetos terceirizados e conjuntamente para os resultados de controle de custos e aquisições envolvidos na concepção do negócio.

A apresentação de resultados da fase de diagnóstico, a partir da exploração da idéia principal foi feita por meio de mídia eletrônica, mostrando-se o modelo concebido do negócio focando o ponto estratégico, ou seja, propondo o empreendimento como sendo um meeting point por meio da promoção de eventos de entretenimento.

Nesta ótica foram apresentadas as bases para o investimento que foram as informações provenientes do método de diagnóstico proposto neste trabalho.

5. Considerações Finais

O empreendimento e o modelo de negócio criado tiveram sua concepção inicial fundamentada sobre o método de diagnóstico inicial de projeto proposto neste trabalho.

Baseadas no modelo proposto, as informações adquiridas durante a fase de startup e diagnóstico para este projeto foram importantes para a realização de um planejamento eficaz.

Após a concepção e aprovação do planejamento do projeto, a obra iniciou-se juntamente com a liberação do dinheiro pela instituição financeira proveniente do projeto de captação de recursos.

Os resultados mostraram-se satisfatórios e o modelo de diagnóstico inicial proposto neste trabalho se mostrou suficiente para fundamentar um bom planejamento e execução do projeto.

Referências

- ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J.** Implementing Strategic Management. Prentice-Hall, 1984.
- BERTI, A.** Manual Prático de Consultoria Diagnóstico e Análise Empresarial. Editora Juruá, 2009.
- ECG - Escritório do comércio do governo.** O manual do oficial PRINCE2. Projetos bem sucedidos controlando com PRINCE2, 4ed, 457p, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.** A competência e aprendizagem organizacional. In: Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, p.17-33, 2001.
- FLEURY, A., FLEURY, M.T.L.** *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.* São Paulo: Atlas, 1995.
- GARVIN, D.A.** *Building a learning organization.* Harvard Business Review, jul/ago., 1993.
- GIL, A.C.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, M.A.** *Revista de Administração de Empresas.* v.31, n.2, Abril-Junho, 1991.
- IPIRANGA, A.S.R.; AMORIM, M.A.A.; MOREIRA, M.V.C.** *Compartilhando conhecimentos sobre arranjos produtivos locais: a história da comunidade de prática da rede Nós.* In: Encontro de estudos organizacionais (Eneo). Porto Alegre: ANPAD, 2006.
- KERZNER, H.** *Gestão de projetos: as melhores práticas.* Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MAYWORM, M.** *Comunidades de Prática: um estudo de caso baseado em grupo de usuários Java.* Disponível em: <[HTTP://www.mayworm.com/comunidades/](http://www.mayworm.com/comunidades/)>. Acesso em: 20 Jun. 2006.
- MAXIMIANO, A.C.A.** *Administração de Projetos: transformando idéias em resultados.* São Paulo: Atlas, 1997.
- NOCERA, R.J.** *Gerenciamento de Projetos.* Teoria e Prática. 2009.
- PINTO, J.P.** *Glossário de Termos.* Comunidade Lean Thinking, 2007.
- SHAUGHNESSY, T.W.** *The search for quality.* Journal from Library Administration, v.8, n.1, p.5-10, 1987.
- SHTUB, A.; BARD, J.F.; GLOBERSON, S.** *Project management engineering, technology and implementation.* New Jersey, Prentice-Hall, 1994.
- STUCKENBRUCK, L.C.** *The project manager.* Project Manager Quarterly, Sept., 1978.
- TURLEY, F.** *An Introduction to Prince2,* 2010.
- WENGER, E.C.; SNYDER, W.M.** *Comunidades de prática: a fronteira organizacional.* In: Harvard business review. Aprendizagem organizacional. Tradução Cassia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.