

Utilização de ferramentas de gestão ágil de projetos e do guia PMBOK® para a elaboração do plano de projeto de um bistrô

Robson Luciano de Almeida (PUCPR) robson.almeida@pucpr.br
Mariana Luiza Lenz (PUCPR) marianaluizalenz@gmail.com

Resumo:

No cenário atual brasileiro de *food service* os bistrôs estão sendo considerados um nicho de mercado promissor, pois além de normalmente apresentarem pratos e atendimento diferenciados, oferecem um ambiente aconchegante e acolhedor aos clientes. Considerando este contexto, o objetivo geral do trabalho foi elaborar um plano de projeto de um bistrô utilizando ferramentas da gestão ágil de projetos e o guia PMBOK®. A metodologia utilizada foi composta das etapas (1) Modelagem do negócio com *Business Model Canvas*, (2) *Elaboração do Project Model Canvas* e (3) *Elaboração do plano de projeto*. A modelagem inicial do negócio com o *Business Model Canvas* promoveu as discussões necessárias para a correta análise negócio, assim como um maior entendimento do modelo de negócio em que os bistrôs estão inseridos. Com o *Project Model Canvas* gerou-se informações que serviram de base para o desenvolvimento do plano de projeto. Ambas ferramentas promoveram uma clareza visual dos conceitos de projeto, assim como a visão geral de como cada parte do projeto contribui na geração de valor para todos os envolvidos. De forma complementar, o uso do método do Guia PMBOK® enriqueceu de maneira extraordinária a análise das necessidades do projeto. O levantamento das informações necessárias nas análises exigidas em cada uma das dez áreas de gerenciamento avaliadas, a visão integrada dessas áreas e o uso de ferramentas como a Estrutura Analítica de Projetos (EAP), gráfico de Gantt, Estrutura Analítica de Custos (EAC), Matriz de Responsabilidade e Diagrama de Poder e Interesse, entre outras, trouxeram solidez ao plano de projeto.

Palavras chave: Gestão Ágil, PMBOK, Bistrô.

Use of Agile Project Management tools and the PMBOK® Guide for the design of a bistro project plan

Abstract

In the current Brazilian scenario of food service, bistros are considered a promising market niche, as they also offer different dishes and service, offering a warm and welcoming environment to customers. Considering this context, the overall objective of the work was to develop a bistro project plan using agile project management tools and the PMBOK® guide. The methodology used was composed of steps (1) Business modeling with Business Model Canvas, (2) Elaboration of Project Model Canvas and (3) Elaboration of the project plan. The initial business modeling with Business Model Canvas promoted the discussions necessary for the correct business analysis, as well as a better understanding of the business model in which the bistros are inserted. The Project Model Canvas generated information that served as the basis for the development of the project plan. Both tools promoted a visual clarity of the project

concepts, as well as an overview of how each part of the project contributes to the generation of value for all involved. In a complementary way, the use of the PMBOK® Guide method has enriched the analysis of project needs in an extraordinary way. The survey of the information required in the analysis required in each of the ten areas of management evaluated, the integrated view of these areas and the use of tools such as the Work Breakdown Structure (WBS), Gantt Chart, Work Costs Structure (WCS), Stakeholder power-interest matrix, among others, brought solidity to the project plan.

Key-words: Agile Management, PMBOK, Bistro.

1. Introdução

Atualmente, cada vez mais as pessoas estão dispostas a trocar o preparo de suas próprias refeições em seus lares por alimentos adquiridos diretamente em restaurantes, bares, bistrôs e outros *food service*. Isso ocorre não apenas por necessidade, mas também porque essas pessoas buscam saborear refeições diferentes, rever amigos, descansar, entre outros motivos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2011), por meio da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 2008/2009 verifica-se que os brasileiros gastavam cerca de 31% de suas rendas com alimentação fora do lar. Além disso, há uma forte tendência de aumento desses gastos, de forma que a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA – estima que eles podem chegar à 40% em 2020 (ABIA, 2015). Como consequência, de acordo com dados do Instituto *Foodservice* Brasil (IFB, 2018), há uma projeção de 7,9% de aumento do potencial de consumo brasileiro relacionado a *food service* para os próximos anos.

Apesar dessas previsões de aumento de demanda e de clientes, o mercado de alimentação em geral encontra-se cada vez mais competitivo. Pois, a cada dia empreendedores buscam oportunidades para viabilizar novos negócios, e as empresas que estão atuando no mercado procuram melhorar seus produtos, além de gastar cada vez menos recursos e tempo no seu empreendimento. Como resultado, isto cria um ambiente competitivo e com cada vez mais produtos e serviços de alta qualidade sendo ofertados aos clientes.

Diante deste cenário, bistrôs se encaixam nesse nicho de mercado promissor, pois de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, [2015?]) esclarece que bistrôs apresentam pratos e atendimento diferenciados e de qualidade, e oferecem um ambiente aconchegante e acolhedor.

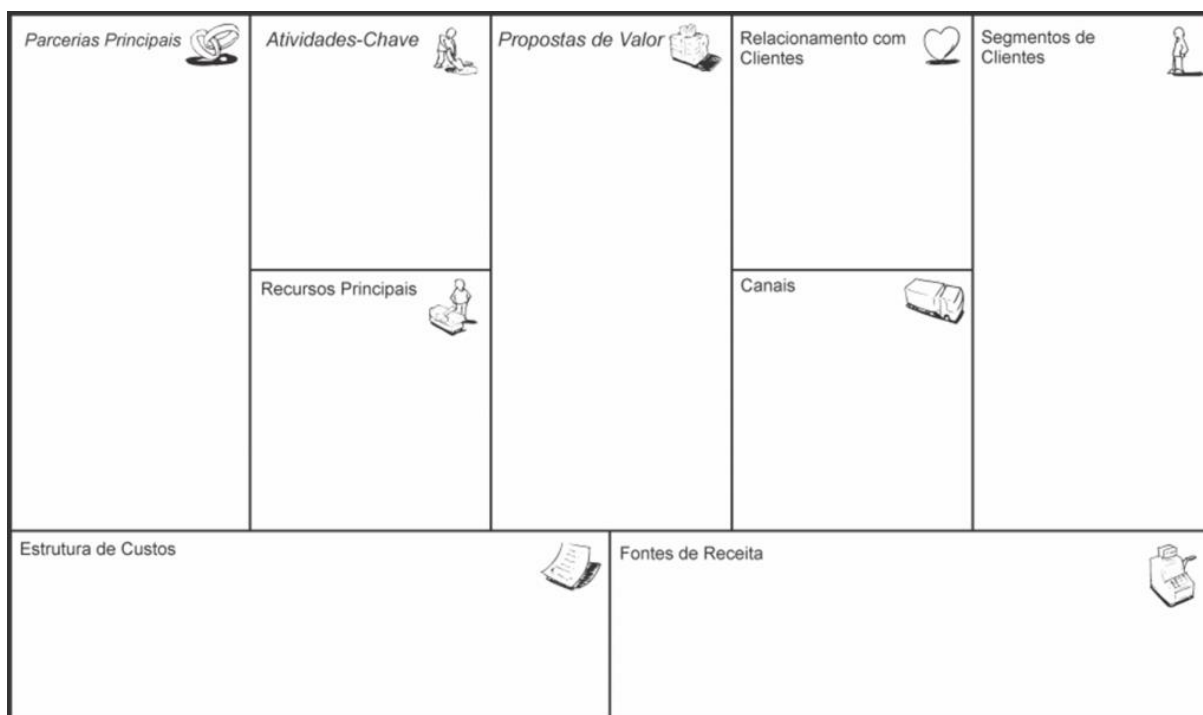
Para o desenvolvimento de um empreendimento faz-se necessário planejar e gerenciar o projeto, visto que, existem condições cada vez mais restritas em relação a prazos e custos (VALERIANO, 2015). Assim, a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, como o guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), por exemplo, vem ganhando cada vez mais espaço. Isso porque com a elaboração de um plano de gerenciamento de projeto tem-se informações mais detalhadas e específicas, o que aumenta a chance de sucesso (PMI, 2013). Além disso, ferramentas de gestão ágil de negócios, cada vez mais utilizadas, apresentam resultados mais panorâmicos e imediatos, além de maior flexibilidade quanto a mudanças (FINOCCHIO, 2013).

Considerando o contexto detalhado acima e a identificação de um nicho promissor no mercado, o objetivo geral do trabalho foi elaborar um plano de projeto de um bistrô, como uma empresa de serviços de pequeno porte em uma cidade do oeste do Estado do Paraná, utilizando ferramentas da gestão ágil de projetos e o guia PMBOK®.

2. Referencial teórico

2.1 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur desenvolveram a ferramenta *Business Model Canvas* ou quadro do modelo de negócio, apresentado na Figura 1, o qual possui uma linguagem simples e visual e que promove discussão, criatividade, entendimento e análise do modelo de negócio. Segundo esses autores, o quadro é dividido em nove componentes (blocos) relacionados ao negócio, o que permite pensar e relatar o modelo de negócios da empresa ou de qualquer outra organização da forma lógica de como se pretende gerar valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).



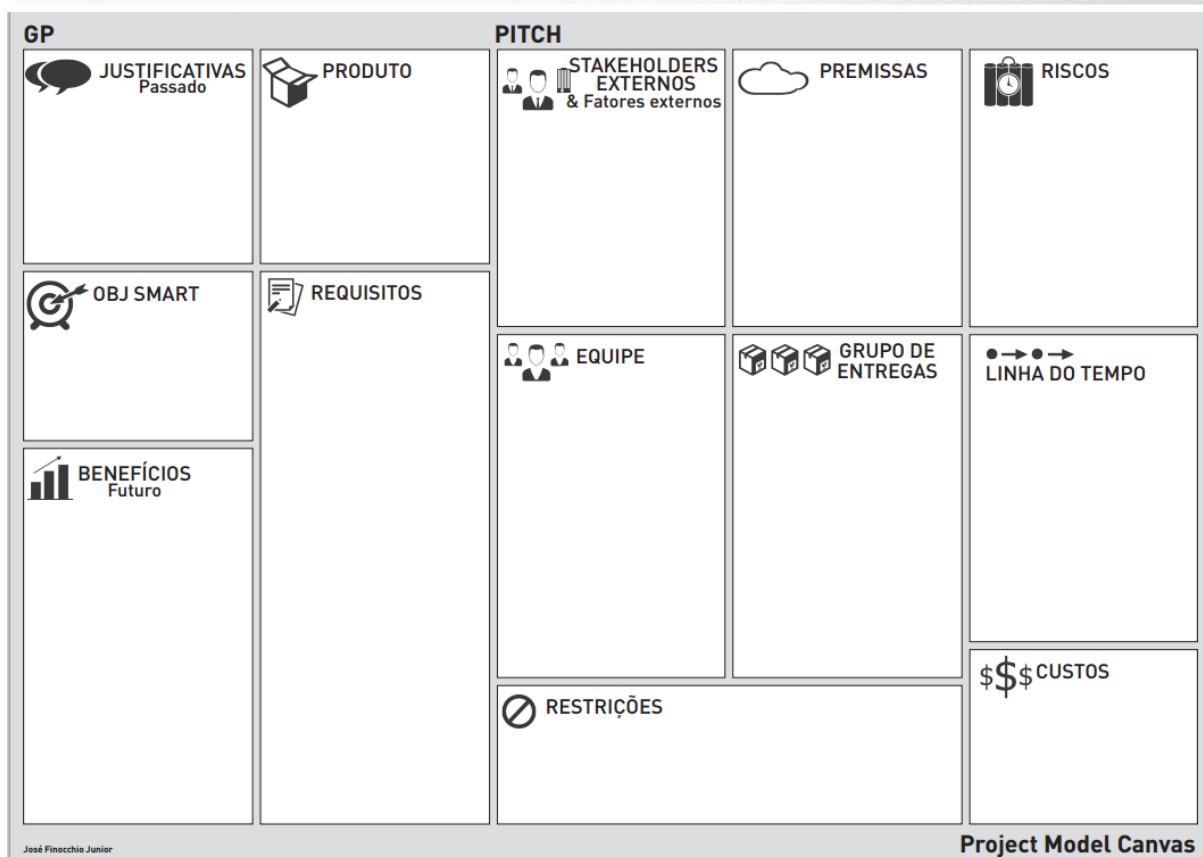
Fonte: Osterwalder; Pigneur, 2011, p. 44.

Figura 1 – Quadro do modelo de negócio

Veras (2014) explica que o quadro permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos que estão relacionados e representam assim o modelo de negócio.

2.2 Project Model Canvas

Segundo Finocchio (2013), o *Project Model Canvas*, é uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos com grande interação dos *stakeholders*, os quais criam um plano de projeto colando post-its em um quadro com formato A1 dividida em 13 blocos, como apresentado na Figura 2. Segundo o mesmo autor, esta metodologia é utilizada em locais onde prioriza-se a criatividade e dinamismo nos negócios, visto que promove uma clareza visual dos conceitos de um projeto, além de envolver a equipe na construção, facilitar e agilizar as tomadas de decisão.



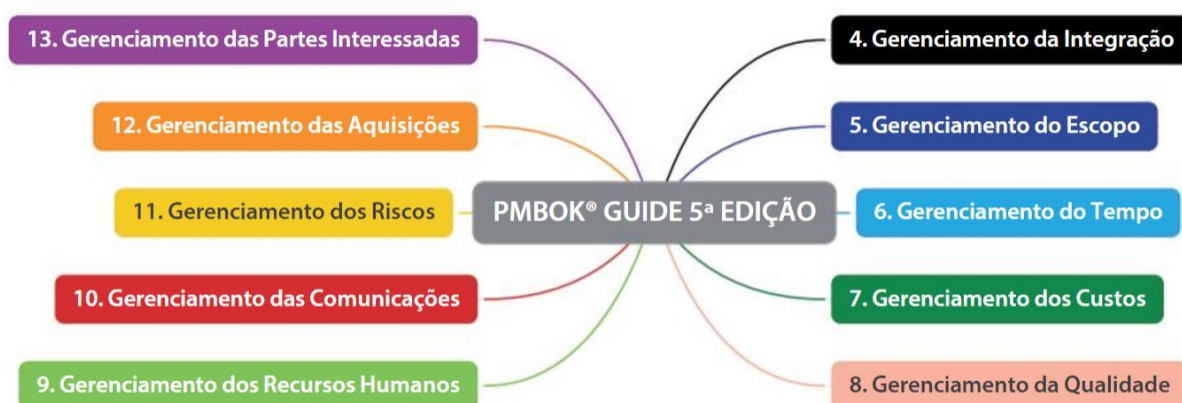
Fonte: Finocchio, 2013, p.35.
Figura 2 – Project Model Canvas

Da mesma forma que a *Business Model Canvas*, o *Project Model Canvas* pode ser empregado por organizações de diversos portes e está cada vez sendo mais utilizado considerando que o ambiente global é caracterizado por uma alta velocidade em mudanças e aumento da competitividade do mercado (VERAS, 2014). Para isso, conforme Finocchio (2013), o *Project Model Canvas*, pode ser utilizado de duas formas diferentes: como planejamento único do projeto seguido pela execução ou como uma ferramenta precedente que servirá de base para o desenvolvimento do plano de projeto reproduzido formalmente.

2.3 Gestão de projetos com o guia PMBOK®

Segundo o *Project Management Institute*, PMI, gerenciamento de projetos é a utilização de forma adequada dos conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas, visando o sucesso de um projeto (PMI, 2013). E, para orientar este gerenciamento, este mesmo instituto desenvolveu o internacionalmente conhecido guia PMBOK®, que apresenta os conceitos fundamentais de gerenciamento de projeto, como normas, métodos processos e práticas estabelecidas, e foi desenvolvido a partir do gerenciamento de projetos realizados por profissionais da área (VERAS, 2014).

De acordo com Vargas (2014), o guia PMBOK® é composto pelas dez áreas de gerenciamento distintas apresentadas na Figura 3.



Fonte: Vargas, 2014, p. 19.

Figura 3 – Mapa mental das dez áreas de gerenciamento de projetos.

Segundo informa o próprio PMI, cada uma dessas dez áreas de gerenciamento é detalhada especificamente e possuem uma abrangência própria, porém devem estar integradas entre elas. Cabe a equipe do projeto definir escolher as áreas que mais se adequam ao projeto (PMI, 2013).

3. Metodologia

De acordo com as classificações de Gil (2017), esta pesquisa pode ser considerada aplicada e qualitativa, visto que os conhecimentos foram aplicados em uma determinada situação e os dados analisados indutivamente.

Quanto a metodologia adotada, a mesma é composta pelas três etapas detalhadas a seguir:

- 1) **Modelagem do negócio com *Business Model Canvas*:** descrição do negócio pretendido e das partes que o compõem por meio desta ferramenta, conforme seus critérios próprios.
- 2) **Elaboração do *Project Model Canvas*:** com base no modelo do negócio construído na etapa anterior e por meio desta ferramenta gerou-se as informações que serviram de base para o desenvolvimento de um plano de projeto.
- 3) **Elaboração do plano de projeto:** com as informações geradas nas etapas anteriores e com o método do Guia PMBOK® elaborou-se o plano de projeto do negócio desejado.

4. Resultados e discussão

4.1 Modelagem do negócio com *Business Model Canvas*

A modelagem do negócio foi feita pouco a pouco com o preenchimento dos blocos do quadro *Business Model Canvas*, em uma folha A1 e com a colagem de post-its, conforme prática mais comum atualmente. O quadro resultante, passado para o meio digital por meio do software MS Visio®, é apresentado na Figura 4.



Fonte: Os autores (2018).

Figura 4 – *Business Model Canvas* do bistrô.

4.2 Elaboração do *Project Model Canvas*

Da mesma forma que o *Business Model Canvas*, o quadro do *Project Model Canvas* foi preenchido em uma folha A1 com a colagem de post-its, sendo posteriormente passado para o meio digital. O quadro resultante é apresentado na Figura 5.

4.3 Elaboração do plano de projeto

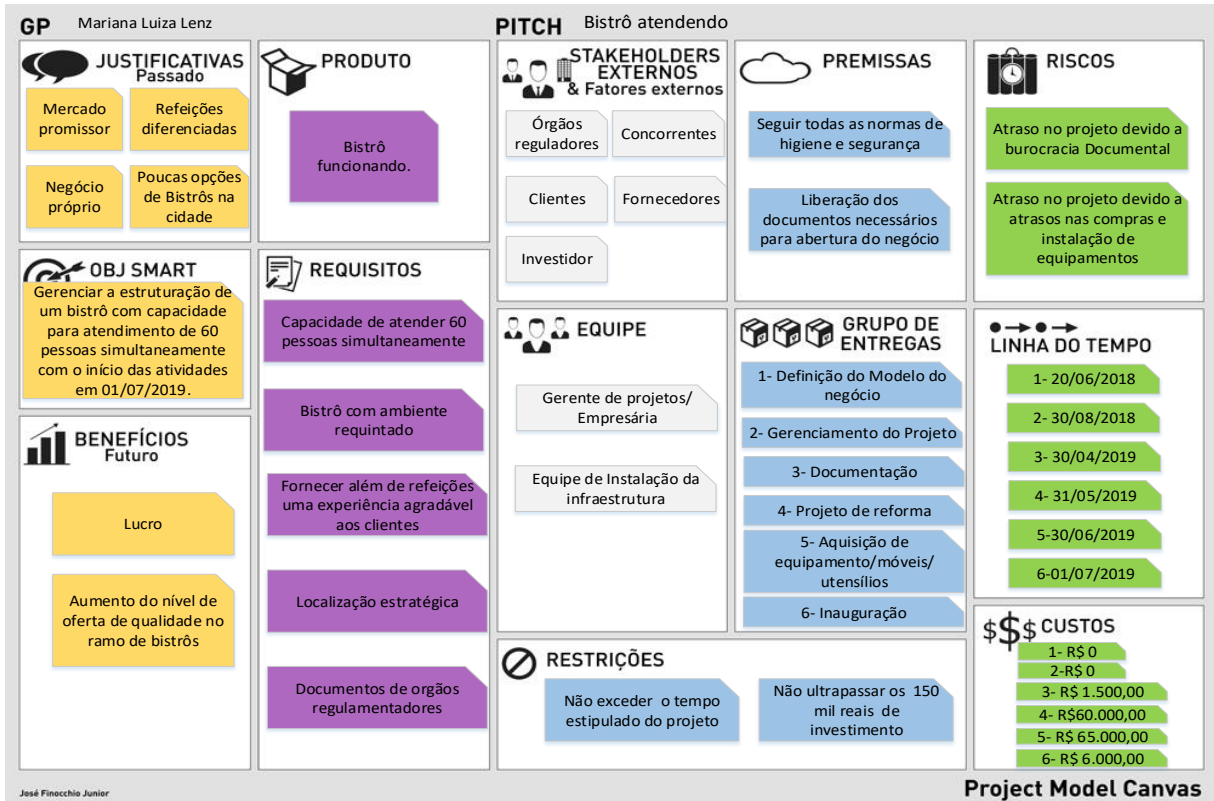
Nesta etapa da metodologia todas as dez etapas do gerenciamento de projeto apresentadas no guia PMBOK® foram desenvolvidas. Algumas dessas fases, devido a sua complexidade, necessitaram de um maior aprofundamento de acordo com as necessidades verificadas ao longo do projeto, outras demandaram menos esforços devido a sua simplicidade.

O Gerenciamento da Integração iniciou com o termo de abertura do projeto, elaborado pela gerente do projeto, contendo informações como o título do projeto, descrição do produto, algumas condições e riscos e um cronograma básico do projeto.

No Gerenciamento do Escopo do projeto definiu-se o objetivo do projeto no modelo SMART, de forma a ficar claro e com prazos definidos e elaborou-se a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), apresentada na Figura 6, que é a ferramenta primária para descrever o escopo de um projeto. A EAP tem a função é identificar elementos terminais (os produtos, serviços e resultados) a serem feitos em um projeto e servir como base para a maior parte do planejamento do mesmo.

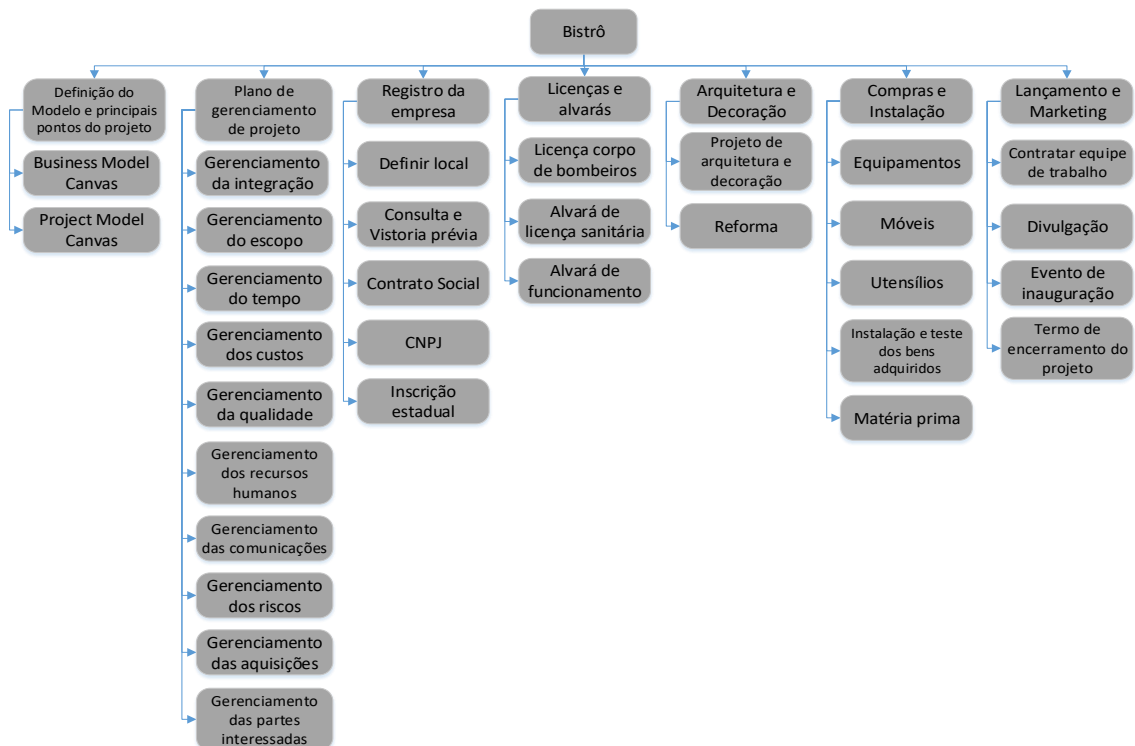
O Gerenciamento do Tempo do projeto foi elaborado com base em estimativas de tempo das atividades, de forma lógica e sequencial, utilizando o software MS Project®. Como resultado desta etapa gerou-se o cronograma do projeto, melhor ilustrado em um gráfico de Gantt, mostrado parcialmente na Figura 7. Nesta etapa verificou-se que os principais marcos do projeto podem ser considerados a definição do modelo e principais pontos do projeto, o plano de gerenciamento do projeto, registro da empresa, licenças e alvarás, arquitetura e decoração,

compra e instalação e marketing/lançamento.



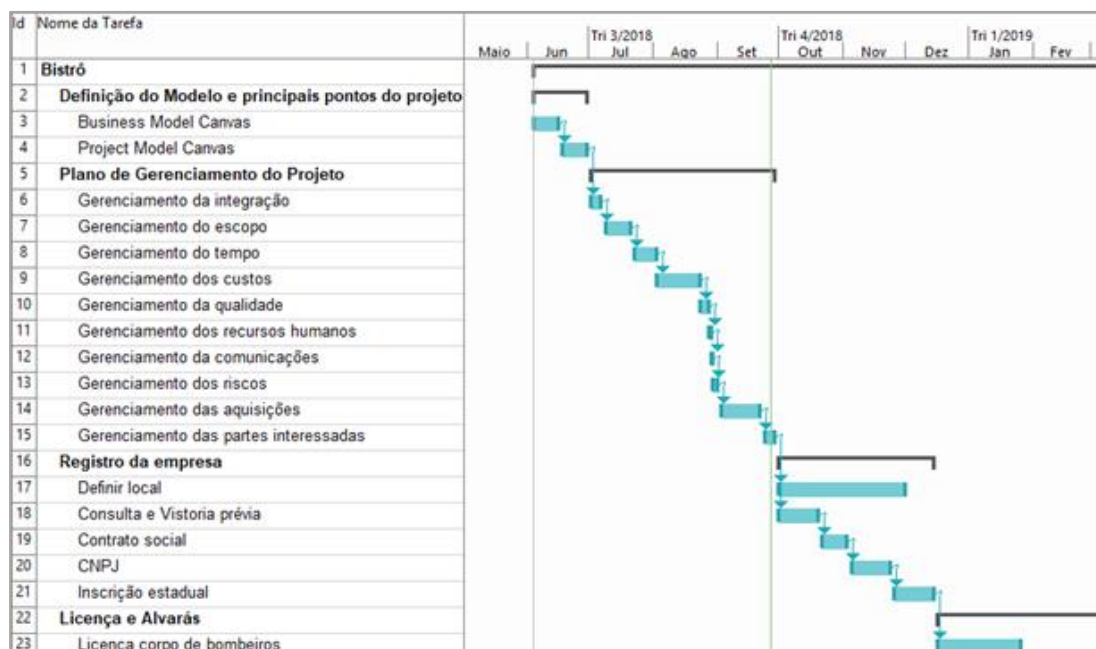
Fonte: Os autores (2018).

Figura 5 – Project Model Canvas do bistrô.



Fonte: Os autores (2018).

Figura 6 – EAP do projeto.



Fonte: Os autores (2018).

Figura 7 – Vista parcial do gráfico de Gantt do projeto.

Na etapa de gerenciamento de custos elaborou-se a Estrutura Analítica de Custos (EAC) do projeto, apresentada parcialmente no Quadro 1.

Nível EAP	Entrega	Custo previsto (R\$)
1	Definição do Modelo e principais pontos do projeto	R\$ 0,00
1.1	Business Model Canvas	R\$ 0,00
1.2	Project Model Canvas	R\$ 0,00
2	Plano de Gerenciamento do Projeto	R\$ 0,00
2.1	Gerenciamento da integração	R\$ 0,00
2.2	Gerenciamento do escopo	R\$ 0,00
2.3	Gerenciamento do tempo	R\$ 0,00
2.4	Gerenciamento dos custos	R\$ 0,00
2.5	Gerenciamento da qualidade	R\$ 0,00
2.6	Gerenciamento dos recursos humanos	R\$ 0,00
2.7	Gerenciamento das comunicações	R\$ 0,00
2.8	Gerenciamento dos riscos	R\$ 0,00
2.9	Gerenciamento das aquisições	R\$ 0,00
2.10	Gerenciamento das partes interessadas	R\$ 0,00
3	Registro da empresa	R\$ 5.860,00
3.1	Definir local	R\$ 5.000,00
3.2	Consulta e Vistoria prévia	R\$ 150,00
3.3	Contrato social	R\$ 200,00
3.4	CNPJ	R\$ 250,00
3.5	Inscrição estadual	R\$ 260,00
4	Licença e Alvarás	R\$ 590,00

Fonte: Os autores (2018).

Quadro 1 – Vista parcial do EAC do projeto.

Após a elaboração da EAC observou-se que os principais custos do projeto eram referentes a arquitetura e decoração, correspondente a 44,4% do custo total, e a compra de equipamentos, móveis e utensílios, correspondente a 45,1% do custo total. Esses custos foram obtidos com os possíveis fornecedores e prestadores de serviços por meio de cotações e orçamentos.

Na etapa Gerenciamento da Qualidade visou-se proporcionar meios de que o projeto seja executado e finalizado com a qualidade esperada, assegurando a satisfação de todos os envolvidos. Avaliou-se a qualidade na execução de cada etapa do projeto e no atendimento aos prazos estabelecidos no cronograma. Verificou-se que para garantir a qualidade do produto do projeto, algumas portarias devem necessariamente ser seguidas, pois são específicas do setor, como:

- 1) A Resolução RDC nº 216/MS/ANVISA, de 16/09/2004 que estabelece diretriz para segurança alimentar.
- 2) A Resolução RDC nº 275/MS/ANVISA, de 21/10/2002, estabelece diretrizes para Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e Roteiro de Inspeção.
- 3) A Portaria nº 1.428 / MAPA de 26 de novembro de 1993, referente a Regulamentos Técnicos sobre Inspeção Sanitária, Boas Práticas de produção/Prestação de Serviços e Padrão de Identidade e Qualidade na Área de Alimentos.

No Gerenciamento dos Recursos Humanos elaborou-se a Matriz de Responsabilidade do projeto, apresentado parcialmente no Quadro 2, a qual contém as responsabilidades de cada recurso integrante do projeto com sua categorização em executar (E), apoiar (A) ou receber informação (R).

Nome da Tarefa	Gerente do projeto	Arquiteto	Escritório Contábil	Construtora	Imobiliária	Órgãos fiscais	Fornecedores
Definição do Modelo e principais pontos do projeto							
<i>Business Model Canvas</i>	E						
<i>Project Model Canvas</i>	E						
Plano de Gerenciamento do Projeto							
Gerenciamento da integração	E						
Gerenciamento do escopo	E						
Gerenciamento do tempo	E						
Gerenciamento dos custos	E	A	A	A	A		A
Gerenciamento da qualidade	E						
Gerenciamento dos recursos humanos	E						
Gerenciamento das comunicações	E						
Gerenciamento dos riscos	E						
Gerenciamento das aquisições	E						
Gerenciamento das partes interessadas	E						
Registro da empresa							
Definir local	E				A/R		
Consulta e Vistoria prévia	E		A			R	
Contrato social	E		A			R	
CNPJ	E		A			R	
Inscrição estadual	E		A			R	

Fonte: Os autores (2018).

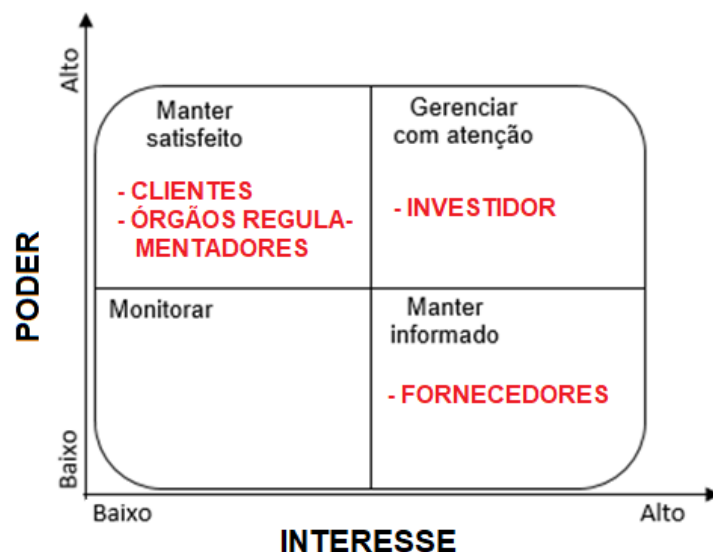
Quadro 2 – Vista parcial da Matriz de Responsabilidade do projeto.

Na etapa de Gerenciamento das Comunicações buscou-se garantir uma estrutura no projeto que possibilite que todas as informações geradas sejam seguramente armazenadas e, quando necessário, direcionadas aos interessados dentro do projeto. Utilizou-se para isso o armazenamento digital em nuvens, sendo as demais comunicações realizadas via e-mail ou outros recursos digitais de comunicação.

No Gerenciamento dos Riscos buscou-se determinar o que pode afetar o projeto, utilizando-se para isso as premissas do projeto, informações históricas de outros projetos e consultas com pessoas experientes na área de projetos e restaurantes. Após a quantificação dos riscos utilizando uma Matriz de Probabilidade e Impacto o principal risco identificado foi o de atraso no projeto devido a morosidade na obtenção das licenças. O projeto foi considerado altamente exposto a este risco. Além deste, o risco de atrasos na entrega de equipamentos e matéria prima também deve receber atenção, estando o projeto razoavelmente exposto a este risco.

Na etapa Gerenciamento das Aquisições definiu-se como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços. Para isso, realizou-se o levantamento das aquisições necessárias para o projeto, o tipo de contrato utilizado (aluguel, terceirização, compra, etc.), os critérios de seleção e a elaboração de uma lista dos fornecedores qualificados.

E, por fim, na etapa Gerenciamento das Partes Interessadas, que são pessoas, grupos ou organizações que impactam ou podem ser impactados com o projeto, identificou-se e avaliou-se as mesmas quanto ao grau de interesse e de poder no projeto. O resultado desta análise se encontra no Diagrama de Poder e Interesse apresentado na Figura 8.



Fonte: Os autores (2018).

Figura 8 – Diagrama de Poder e Interesse com as partes interessadas.

Observa-se que os clientes possuem um alto poder e um baixo interesse em relação ao projeto, sendo que os mesmos devem então ser mantidos satisfeitos. Isto ao longo do projeto pode ser feito com mecanismos de marketing e propaganda. Da mesma forma, a satisfação dos órgãos regulamentadores deve ser garantida, e a solução para isso é atender integralmente as normas determinadas por eles. Já os fornecedores devem ser mantidos informados quanto ao andamento do projeto e da necessidade de que atendam integralmente os requisitos estabelecidos nos contratos a serem firmados.

5. Considerações finais

Com a elaboração do plano de projeto do bistrô utilizando-se as ferramentas propostas o objetivo geral do trabalho foi alcançado. A metodologia adotada, em que se combina a obtenção de informações geradas a partir das ferramentas de gestão ágil *Business Model Canvas* e *Project Model Canvas* com o método do Guia PMBOK® na elaboração de um plano de projeto, se mostrou adequada para o alcance do objetivo desejado.

A modelagem inicial do negócio com o *Business Model Canvas* promoveu as discussões necessárias para a correta análise negócio, assim como um maior entendimento do modelo de negócio em que os bistrôs estão inseridos. Com o *Project Model Canvas* deu-se sequência na geração das informações, que serviram de base para o desenvolvimento do plano de projeto. Essa ferramenta promoveu uma clareza visual dos conceitos relacionados ao projeto, assim como forneceu uma visão geral de como cada parte do projeto contribui na geração de valor para todos os envolvidos. Além disto, ambas ferramentas estimulam a criatividade e desenvolvem em cada um uma visão mais crítica do negócio em análise. O resultado esperado é a redução do risco de erros durante o projeto e uma maior chance de sucesso do negócio.

De forma complementar, o uso do método do Guia PMBOK® enriqueceu de maneira extraordinária a análise das necessidades do projeto. O levantamento das informações necessárias nas análises exigidas em cada uma das dez áreas de gerenciamento avaliadas, a visão integrada dessas áreas e o uso de ferramentas como a Estrutura Analítica de Projetos, gráfico de Gantt, Estrutura Analítica de Custos, Matriz de Responsabilidade e Diagrama de Poder e Interesse, entre outras, trouxeram solidez ao plano de projeto. Espera-se com isso um aumento real nas chances de sucesso do negócio, resultantes de um projeto bem estruturado, planejamentos consistentes e consequente aumento da eficácia e da efetividade dos resultados.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (ABIA). *Mercado de Food Service no Brasil*. São Paulo: Portal da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, 2015. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/anexos/OMercadodeFoodServicenoBrasil.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

FINOCCHIO, J. J. *Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

INSTITUTO FOODSERVICE BRASIL (IFB). *IDF – Índice de Desempenho Foodservice*. 2018. Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=NDI=>>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®*. 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Bistrô*. [2015?]. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ideias/como-montar-um-bistrô>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

VALERIANO, D. *Moderno gerenciamento de projetos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

VARGAS, R. V. *Manual prático do plano de projeto: Utilizando o PMBOK Guide*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

VERAS, M. *Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC)*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.