

## **PROPOSTA DE VALIDAÇÃO DE NOVOS PROJETOS EM UMA EMPRESA DE EVENTOS COM CONCEITOS DE LEAN STARTUP**

### **PROPOSAL FOR VALIDATION OF NEW PROJECTS IN AN ENTERTAINMENT COMPANY WITH LEAN STARTUP CONCEPTS**

DIEGO CONTINI PERON

Prof<sup>ª</sup>. Me. ANA CARLA FERNANDES GASQUES (Orientadora)

#### **Resumo**

*Criar eventos é sempre algo intrigante para os desenvolvedores. Atender as expectativas dos clientes e elaborar produtos com o menor custo possível são alguns dos desejos de quem faz esse tipo de trabalho. Validar sua ideia, com os stakeholders do projeto, antes de executá-la é bastante complexo, porém importante. Sendo assim, o estudo realizado tem por objetivo propor a validação de novos projetos em uma empresa de eventos, na cidade de Maringá-PR, com base em conceitos de Lean Startup. Para tal, trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e estudo de caso, desenvolvido em uma empresa de eventos. Busca-se, no mesmo, identificar e contextualizar o cenário atual da empresa, criar uma EAP padrão para validação de novos eventos, desenvolver o dicionário da EAP padrão criada e propor a padronização de documentos para a metodologia elaborada. Como resultado obteve-se a proposta de uma metodologia para validação de novos projetos, contendo os pontos citados acima, além de todas as ferramentas necessárias para viabilizar sua utilização. Concluiu-se que, com a aplicação do estudo desenvolvido e da metodologia híbrida de validação de novos projetos criada, a empresa pode evitar desperdício de recursos financeiros, humanos e tempo na elaboração de novos eventos bem como auxiliar a maximizar os resultados positivos do mesmo.*

**Palavras-chave:** *validação de novos projetos; lean startup; metodologia híbrida; eventos.*

#### **Abstract**

*Creating events is always something intriguing to the developers. Meeting costumers' expectation and elaborate products with the lowest possible cost are some of the cravings of those who do this type of work. To validate the idea with project stakeholders before executing it is quite complicated, nevertheless important. Therefore, this study aims to propose the validation of new projects in an event company, settled in Maringá-PR, based on concepts of Lean Startup. Thereby it is a descriptive, bibliographic research and case study, developed in an entertainment company. It also seeks to identify and contextualize the company's current scenario, create a standard EAP to validate new projects, develop the created standard EAP's dictionary and propose a document pattern for the elaborated methodology. As a result, it was obtained the proposal of a methodology for validation of new projects, containing the points mentioned above, and all the necessary tools to enable its use. It was concluded that, with the application of this developed study and the hybrid methodology for validating new projects created, the company can avoid wasting financial, human and time resources, in the elaboration of new events besides being able to maximize positive result of it.*

**Key-words:** *validation of new projects; lean startup; hybrid methodology; events.*

## **1. Introdução**

Segundo Barreto (2013) o mercado de eventos no Brasil está em ascensão e cresce aproximadamente 14% ao ano. Diversas empresas, que já estão consolidadas no segmento de mercado que atuam, buscam inovações constantes a fim de expandir seu ramo de atuação e, conseqüentemente, aumentar a margem de contribuição de seus projetos. O crescimento contínuo e a busca por novos segmentos de mercado exigem uma boa estruturação interna, além de métodos que validem, ou não, as novas ideias e projetos que surgem, de tempos em tempos, dentro de uma empresa.

Uma tendência que está se mostrando no segmento de eventos é de se tornarem cada vez mais interativos, ou seja, o cliente quer projetos e entregas em que ele possa se relacionar com os demais participantes: organizadores, palestrantes e demais envolvidos. Esse novo consumidor, mais exigente e consciente do seu valor, requer atividades cada vez mais envolventes e cativantes, além de experiências que o atraiam por completo. Isso tudo estimula, aos organizadores de eventos, a personalização de produtos e serviços, em projetos, para cada vez mais agradar seu público alvo (MARTIN, 2015).

Uma das definições mais completas e aceitas sobre um projeto foi proposta por Turman em 1983, que afirma que projetos envolvem gastos, além de empreendimentos de alto risco, que necessitam ser finalizados dentro de um certo prazo, englobando algumas expectativas de desempenho. É necessário definir bem os objetivos e recursos suficientes de um projeto, para poder desempenhar bem as tarefas requeridas (TURMAN, 1983 apud CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011). Para evitar desperdício de dinheiro e tempo dos colaboradores na complexa elaboração de um projeto e ao realiza-lo perceber que o mesmo já estava fadado ao fracasso, é necessária prévia validação antes de sua execução.

Diversas técnicas e métodos são praticados para, primeiramente, validar o entendimento do projeto em si bem como o seu desenvolvimento e implementação, sendo utilizadas técnicas de simulação para validar o projeto antes de executá-lo (FREITAS; FONSECA; MARQUES, 2007). Vê-se, então, a necessidade da criação de uma metodologia análoga as demais que satisfaça as necessidades e particularidades do estudo de caso de uma empresa de eventos, como a abordada neste trabalho.

Com a ideia de expansão da empresa e, por se tratar de um segmento do mercado que depende muito da aceitação do público, surge a necessidade de criação de uma metodologia híbrida e de ferramentas para validação de novos projetos, a qual interliga duas ou mais metodologias a fim de se atingir o objetivo proposto. Para entender o projeto e testa-lo antes de sua realização evitando, assim, perder um certo montante de dinheiro e tempo despendido pelos funcionários nesses projetos, viu-se a necessidade de criar uma metodologia adaptada ao contexto da organização.

Esses projetos, da atual carteira de serviços, possuem uma metodologia híbrida de gerenciamento e execução, a qual é replicada para todos os eventos recorrentes da mesma. Porém, para crescer financeiramente, essa instituição necessita lançar uma nova variedade de eventos e a metodologia utilizada para eventos recorrentes não se adequa, já que estes deverão ser planejados sem prévia base de dados.

Sendo assim, o objetivo geral consiste em propor a validação de novos projetos em uma empresa de eventos, na cidade de Maringá-PR, com base em conceitos de *Lean Startup*. Como objetivos específicos, têm-se: identificar e contextualizar o cenário atual da empresa; criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) padrão para validação de novos eventos; desenvolver o dicionário da EAP padrão criada; e, propor a padronização de documentos para a metodologia criada.

Para tal, este artigo subdivide-se em sete seções. A primeira, introdução, engloba a contextualização do tema, a problemática e justificativa, bem como os objetivos gerais e específicos. A fundamentação teórica, sessão dois, aborda os principais temas relacionados a temática envolvida. Na seção metodologia tem-se a classificação e as etapas da pesquisa em questão. A quarta seção, desenvolvimento, envolve a caracterização da empresa e os resultados obtidos. A conclusão, quinta seção, apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. Por fim são apresentadas as referências utilizadas e os apêndices criados.

## **2. Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica aborda conceitos referentes a eventos, gestão de projetos em eventos, metodologias de gerenciamento de projetos, PMBOK, *Lean*, *Lean startup* e metodologias híbridas para validação de projetos.

## **2.1. Eventos**

Os eventos são acontecimentos que possuem a sua origem desde a Antiguidade, estando presente em todas as fases, ou épocas, de desenvolvimento da humanidade. Em cada uma dessas fases, os eventos foram evoluindo e adquirindo características econômicas, sociais e políticas, conforme as necessidades profissionais, culturais, pessoais e econômicas de empresas e indivíduos em cada época (MATIAS, 2013).

Segundo Alberton (2011), eventos possuem o objetivo principal de celebrar acontecimentos importantes e significativos, estabelecendo contatos comerciais, culturais, esportivos, sociais, familiares, religiosos e/ou científicos entre os participantes. Sendo, então, uma reunião formal e solene ou uma simples concentração de pessoas/entidades, realizados com data e local especial.

Assim, tanto as pessoas quanto o ambiente em que estas estão reunidas e inseridas, podem ser caracterizados como um evento. Nesse contexto, pode-se considerar como um evento: reuniões de trabalho, corridas de Fórmula 1, aniversários, festas, casamentos, palestras, encontro de amigos para comer pizza, rodeios. Todos esses exemplos possuem pessoas, acontecimentos e um ambiente, ou seja, os elementos necessários para se caracterizar um evento (SANTOS; CHEHADE; ROCHA, 2010).

Eventos podem ser classificados de diversas formas: de acordo com sua categoria, ou seja, institucional (tem o objetivo de valorizar a imagem de uma instituição ou empresa) ou promocional (tem fins mercadológicos, ou seja, promover um produto ou serviço). Ou ainda, de acordo com a dimensão ou tamanho (pequeno, médio ou grande porte), data de realização (fixa, móvel, esporádica ou única), áreas de interesse (artísticos, científicos, culturais, educativos, cívicos, políticos, empresariais, de lazer, sociais, desportivos, religiosos, beneficentes ou turísticos), perfil dos participantes (geral, dirigido ou específico), público (fechado ou aberto), localização (municipal, regional, estadual, nacional ou internacional) e espacialidade (eventos internos ou externos) (DORTA, 2014).

Segundo Martin (2015) a expectativa de quem organiza um evento é de que se tenha mais edições posteriores à qual está sendo organizada, ou seja, que o evento seja criado para perdurar durante várias edições. Para conseguir tal feito, é necessário retenção e engajamento dos clientes, obtidos através de agregação de um alto valor aos serviços e produtos oferecidos e escolha de estratégias customizadas de qualidade. Eventos objetivam, com medidas concretas e resultados projetados, atingir seu público-alvo. Além disso, são projetos que envolvem

pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação (IVO; MARIN; SOUZA, 2014).

A área de eventos, no Brasil, cresce 7% ao ano, gerando cerca de 3 milhões de empregos diretos e indiretos. A mesma é a quarta colocada em exportações no Brasil e impacta 56 setores da economia nacional (MATIAS, 2013). Esse cenário faz com que muitas empresas visem crescimento e expansão sendo que, para isso, é necessário gerar novas ideias e, conseqüentemente, desenvolver e executar novos projetos.

### **2.1.1. Gestão de projetos em eventos**

Segundo Maximiano (2014) projeto é um conjunto de atividades sequenciadas, com começo, meio e fim, que objetiva fornecer um produto final singular. Existem três tipos de produtos de projetos, sendo eles: produtos físicos: são produtos tangíveis como automóveis, equipamentos, máquinas, imóveis; conceitos: são produtos intangíveis como organogramas, desenhos, fórmulas, teorias; e, eventos: são produtos que consistem na realização de serviços, atividades e tarefas (MAXIMIANO, 2014).

Segundo Getz (2007) eventos são como projetos, ou seja, possuem um início, um meio e um fim, tendo planejamento detalhado prévio, divulgação antecipada e acontecimentos temporais. Não importa qual seja o tipo de evento ou a sua finalidade, o mesmo busca sempre o sucesso e a satisfação do público. Porém, para que isso ocorra é necessário traçar, primeiramente, o objetivo principal, além da justificativa de realização de um bom evento (SANTOS; CHEHADE; ROCHA, 2010).

No planejamento, além de traçar o objetivo principal e as justificativas de realização, é necessário levantar e definir todas as atividades do projeto. Uma ferramenta que facilita a visualização das tarefas e dos pacotes de trabalho é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Segundo Vargas (2016, p. 62) criar uma EAP “é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis”.

Com a criação de uma EAP, o intuito é melhorar e facilitar a definição das atividades, a precisão das estimativas de custo, recursos e duração, facilitando a divisão das responsabilidades. É possível, então, mensurar e acompanhar o desempenho das atividades de execução do escopo, além de organizar o projeto, ou seja, definir as tarefas que devem ser realizadas em cada fase (planejamento, desenvolvimento, execução, dentre outras). Essa

estrutura detalhada é fundamental quando se busca o adequado gerenciamento, pois é a fundação, ou princípio, sobre a qual o projeto é construído (SOTILLE et al., 2014).

## **2.2. Metodologias de gerenciamento de projetos**

Não é possível alcançar a excelência ou a maturidade em gerenciamento de projetos sem um processo repetitivo que pode ser utilizado em cada projeto. A esse processo repetitivo dá-se o nome de metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2009). Segundo Moraes (2012) uma metodologia de gerenciamento de projetos incide em etapas detalhadas, as quais servem de base para planejar e controlar os projetos. Mesmo que a metodologia escolhida seja a mesma, cada organização e cada projeto irá utilizá-la de formas diferentes.

Assim, uma metodologia contém todos os processos e procedimentos necessários para um determinado fim, indicando o que fazer, de qual forma fazer, mostrar exemplos e modelos a serem seguidos, além de ferramentas necessárias para a implantação. O foco de uma metodologia de gerenciamento de projetos é, então, fornecer subsídio para que seja possível executar eficientemente um projeto, em todas as suas fases (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento) (ALMEIDA; ALMEIDA, 2013).

### **2.2.1. Guia PMBOK**

O Guia PMBOK é uma publicação do PMI e apresenta boas práticas e um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. Apresenta, também, um vocabulário comum sobre gerenciamento de projetos que pode ser replicado entre os profissionais envolvidos com essa área. Além disso, o guia é fundamentado em 10 áreas do conhecimento e 5 grupos de processos, os quais organizam e direcionam o trabalho a ser realizado no projeto (MORAES, 2012).

Neste contexto, oferece caminhos e diretrizes para o gerenciamento de projetos e descreve o ciclo de vida dos projetos e seus processos. O padrão de gerenciamento de projetos apresentado no Guia PMBOK pode ser replicado, quase sempre, a todos os setores econômicos, bem como a quase todos os tipos de projetos, respeitando as particularidades de cada um. Por esse fato, o mesmo é amplamente utilizado para elaboração de metodologias (PMI, 2013).

O PMBOK também define processo de gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de atividades que quando corretamente executadas geram um resultado esperado (PMI, 2013). Os grupos de processos abordados no Guia PMBOK são o de iniciação,

planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, bem como suas entradas, ferramentas e técnicas utilizadas e suas saídas.

### **2.2.3 Lean startup**

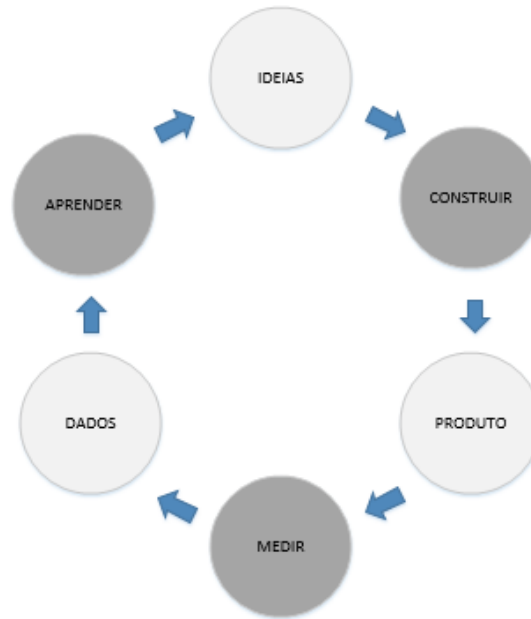
Segundo Nardes e Miranda (2014) a metodologia *Lean Startup* tem origem da manufatura enxuta (*Lean*) criado pela empresa japonesa Toyota. Segundo Ries (2012) *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, desde produtos materiais propriamente ditos, como serviços, competições, eventos.

É considerado um sistema sociotécnico integrado, sendo que a eliminação do desperdício por meio da redução da variabilidade com fornecedores, clientes ou dentro da empresa é o principal objetivo (SHAH; WARD, 2007). Para Breuer (2013) empresas que já estão estabelecidas no mercado em que atuam, executam um modelo de negócios, enquanto as *startups* procuram por um. Neste contexto, surge a ideia de que *Lean Startup* é uma organização criada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável.

A abertura de um novo negócio, seguindo a metodologia *Lean Startup*, torna-se um processo menos arriscado, com menos falhas se comparado a utilização de metodologias tradicionais, porém, a utilização da metodologia *Lean Startup* não garante o sucesso de uma empresa (BLANK, 2013). Ainda segundo Blank (2013), a abordagem enxuta reduz ciclos longos e demorados para desenvolvimento de novas tecnologias e reduz o alto custo de desenvolver o produto errado. Ajudando assim, os criadores dessas novas tecnologias, a lançarem os produtos que os clientes desejam, de forma mais rápida e com menor custo.

As práticas de *Lean Startup* podem ser aplicadas em qualquer situação onde necessitasse criar um modelo de negócios inovador (BLANK, 2013). O método de *startup* enxuta, em vez de projetar planos complexos baseados em inúmeras hipóteses, que fazem com que os desenvolvedores percam tempo e gastem muito dinheiro, mostra que podem-se fazer ajustes constantes, no produto que está sendo desenvolvido, por meio do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (RIES, 2012).

Figura 1 - Ciclo de *Feedback*: Construir-Medir-Aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012)

O ciclo Construir-Medir-Aprender primeiramente inicia-se com a criação do novo produto, de forma simples, sem muito custo, o chamado MVP (*Minimum Viable Product*), em português Mínimo produto viável (construir), ou seja, o mínimo produto, com o custo mais baixo possível, mas que satisfaça as necessidades do cliente. Em seguida, com o produto criado, testa-se o mesmo junto com alguns clientes iniciais (medir). Após esses testes (medir), ouve-se a opinião (*feedback*) desses clientes (RIES, 2012).

É possível então levantar dados por meio dos *feedbacks* gerados, sendo que todas essas opiniões são estudadas pelos criadores do produto, fazendo com que os desenvolvedores aprendam sobre seus clientes, bem como seus gostos, vontades, e desejos em relação ao produto (aprender). Após isso, levantam-se novas ideias para o aperfeiçoamento do produto, as quais são aplicadas no produtor novamente (construir), e o ciclo se reinicia (RIES, 2012). O que é assimilado após os *feedbacks* dos clientes é chamado de Aprendizagem validada e é definida como:

O processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial (RIES, 2012, p. 34).

Além dos conceitos citados acima, outros que também são abordados por Ries (2012) são os de pivotar e perseverar algo. Pivotar uma ideia, ou um projeto como um todo, seria desistir de executá-lo, após análise de informações e dados colhidos, por meio de *feedbacks* e



testes feitos tanto com o futuro público alvo quanto com a possível equipe do projeto. Ou seja, o patrocinador decidir que aquele projeto não é viável para a empresa, seja devido a fatores econômicos, financeiros ou mesmo pela falta de recursos humanos disponíveis para o projeto. Já perseverar seria o inverso, ou seja, após a análise de dados e informações colhidas, o patrocinador do projeto decidir por passar da fase de validação para a fase de execução do projeto.

Os empreendedores precisam buscar conhecer seus clientes, ou seja, entender seus desejos e vontades para assim introduzir tal conhecimento adquirido no desenvolvimento do novo produto (BLANK; DORF, 2012).

#### **2.2.4. Metodologias híbridas**

Uma metodologia híbrida, quando se trata de formas de regulação, é “aquela que busca mesclar diferentes métodos de regulação na tentativa de maximizar suas potencialidades e minimizar seus problemas” (COSTA et al., 2014, p. 07). Segundo Torres et al. (2014) uma metodologia híbrida, quando voltada as modalidades de ensino, buscar combinar diferentes práticas pedagógicas, entre elas, a do ensino presencial e do ensino a distância, objetivando assim melhorar o desempenho do aluno.

O método híbrido de ensino, por exemplo, é uma situação de aprendizagem que combina diversos métodos, em busca de resultados mais eficazes, conforme o esperado, e visando uma experiência mais eficiente (EL-DEGHAIY; NOUBY, 2008). Para a busca de soluções de sistemas não-lineares com raízes múltiplas, por exemplo, propõe-se a utilização de um método híbrido, ou seja, por meio da junção de dois algoritmos, cria-se um híbrido, mais eficiente do que ambos tratados isoladamente (SILVA, 2011). Sendo assim, é possível perceber que uma metodologia híbrida, ou método híbrido, é a junção de várias metodologias para criação de uma que seja mais eficiente para determinada situação.

#### **2.3. Validação de projetos**

A forma de se planejar e agir previamente, ou seja, no pré-projeto, pode ser chamada de validação de projetos. A simulação é essencial para a validação de projetos, principalmente na fase de desenvolvimento do mesmo. Antecipando-se a problemas e soluções que poderiam ser vistos somente na etapa de implantação do projeto (FREITAS; FONSECA; MARQUES, 2007). A validação de um sistema, com o uso de ferramentas de simulação:

Proporciona uma economia significativa nos gastos no comissionamento, pois os riscos envolvidos e o tempo de comissionamento são reduzidos, consideravelmente, devido a antecipação de grande parte dos problemas normalmente encontrados nessa fase. A redução do tempo de comissionamento gera um benefício ainda maior para as empresas, pois a antecipação da data do início de produção de uma planta pode representar um valor muito elevado (FREITAS; FONSECA; MARQUES, 2007, p. 03).

Segundo Ries (2012) um risco que se corre ao não validar o produto com seu cliente é de desenvolver todo um projeto baseado em suposições e hipóteses erradas, e, conseqüentemente, o resultado final não ser o que o cliente espera. Para Nardes e Miranda (2014) para ter sucesso nos resultados de seus projetos, os empreendedores devem deixar de escrever complexos e minuciosos planos de negócios para testar e validar seu modelo de negócio junto ao seu cliente.

O sucesso de um novo projeto está ligado a ideia de validar suas hipóteses de negócios com os clientes, buscando sempre desempenhar o menor esforço possível, com o menor custo (RIES, 2012). Segundo Ribeiro (2005) este processo, de validação, é indispensável desde o momento em o projeto está sendo criado a fim de garantir que, no momento em que se decida por iniciar ao proposto, se obtenha sucesso.

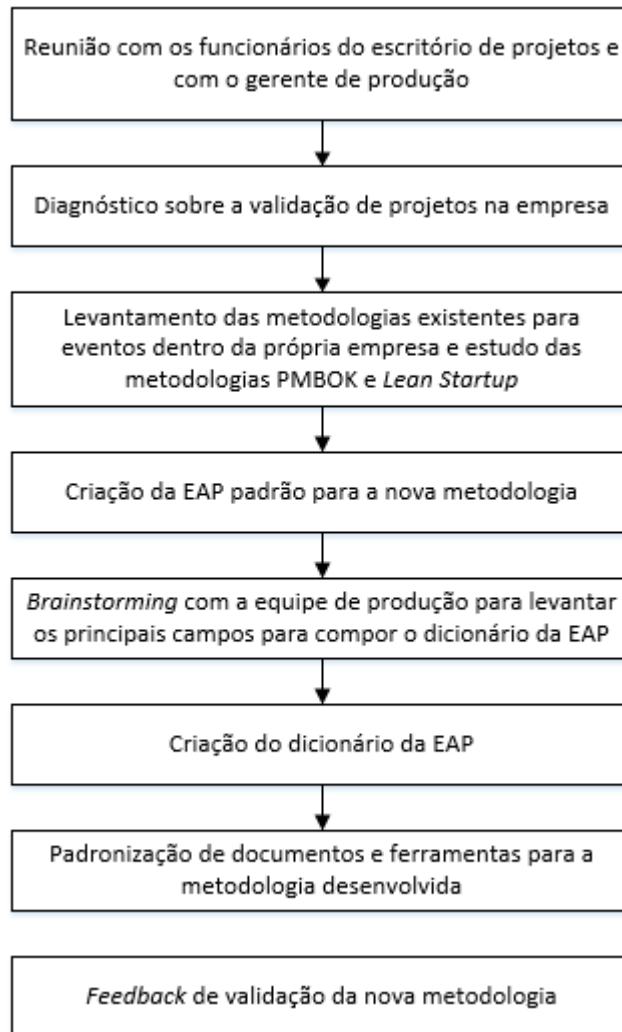
Para Ries (2012) é preciso buscar enxergar uma *startup* como sendo um experimento científico, validando suas hipóteses. Dessa forma, para alcançar o sucesso almejado para o projeto e evitar desperdício de recursos da empresa, é necessário validá-lo com seu cliente alvo conforme seu desenvolvimento.

### **3. Metodologia**

Segundo Gil (2010) como não se prevê aplicação prática do tema proposto, no presente trabalho, o mesmo é classificado como sendo de natureza básica. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, e não com números, a forma de abordar o problema é qualitativa. A mesma é exploratória, considerando o ponto de vista dos objetivos e o delineamento adotado é de pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de um material já aplicado, e estudo de caso.

A coleta de dados foi feita através de pesquisas e estudos de metodologias já existentes, entre elas a *Lean startup*, conceitos do PMBOK e outros materiais envolvendo as metodologias citadas na fundamentação teórica. O método de pesquisa adotado para o desenvolvimento desta pesquisa é composto por atividades interdependentes, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Atividades para execução



Fonte: Autoria própria (2017)

Foram realizadas reuniões, individuais, em formato de entrevista semiestruturada (Apêndice A), com o gerente do escritório de projetos, o assessor do escritório de projetos e o gerente de produção, a fim de levantar um diagnóstico sobre a validação de projetos na empresa além de averiguar os reais problemas das mesmas. Essas pessoas foram escolhidas pois o gerente do EDP, juntamente com o assessor são responsáveis em criar novas ferramentas e metodologias, já o gerente de produção sabe todos os processos do seu departamento e os necessários para desenvolver e realizar eventos.

Após as entrevistas, realizou-se uma reunião, com todo o grupo citado acima, para identificar o cenário atual das metodologias de gerenciamento/execução e validação de projetos. Após análise do conteúdo das reuniões e entrevistas realizadas, estudo das metodologias, PMBOK e *Lean Startup* no que diz respeito a atividades, práticas e materiais de apoio existentes

que poderiam ser aproveitados no presente trabalho, criou-se a EAP padrão da nova metodologia.

Após a criação da EAP, fez-se uma reunião do tipo brainstorming com a equipe de Produção, que é quem validará e executará os projetos quando a metodologia for finalizada, onde foram verificadas as etapas que os mesmos julgam necessárias para validar novos eventos de acordo com as experiências em produção de eventos, servindo como uma forma de análise e verificação da nova ferramenta criada. Nessa mesma reunião, foram levantados quais campos os produtores julgam importantes para fazer parte do dicionário da EAP, a fim de facilitar o entendimento quanto aos pacotes de trabalhos e atividades criadas na nova EAP.

Em seguida, criou-se o dicionário da EAP, a fim de servir como um guia para a metodologia e para o entendimento da EAP criada. Para finalizar, adotaram-se ferramentas e boas práticas apresentadas pelas metodologias estudadas, por meio da criação de documentos padrões, *templates* e planilhas.

#### **4. Desenvolvimento**

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos, onde, inicialmente contextualizou a empresa e depois foram apresentadas as etapas para desenvolvimento da nova metodologia, bem como os documentos propostos.

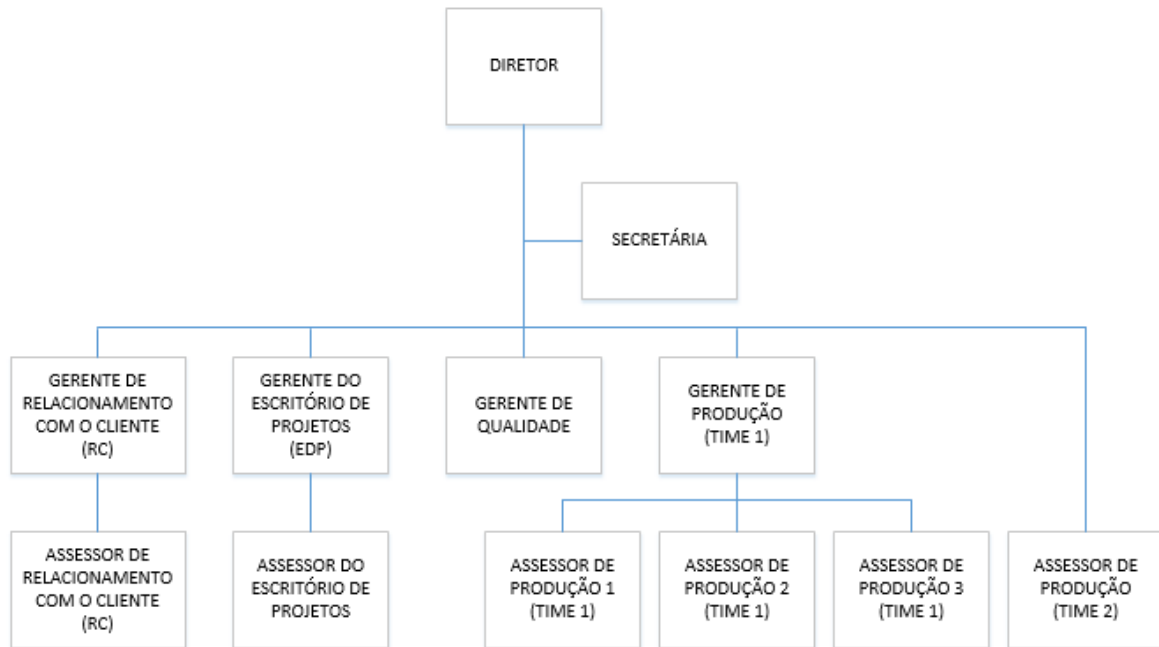
##### **4.1 A empresa**

A empresa em questão está localizada em Maringá-PR e é dividida em duas categorias: eventos e formaturas. O trabalho foi desenvolvido na parte designada a eventos, onde o *core business* é o ramo universitário. Além de festas e jogos universitários, essa parte da empresa busca explorar novos ramos desse mesmo segmento, entre os novos projetos destacam-se, por exemplo, um evento educacional, voltado a palestras, workshops e estudos de casos com pessoas empreendedoras; competições de esportes eletrônicos; corridas da rua, dentre outros.

A instituição tem 14 anos de existência, e, conseqüentemente, possui alguns eventos consolidados há mais de 10 anos. Além disso, está crescendo em número de funcionários, na sede de Maringá são 5 pessoas diretamente ligadas à produção e organização do evento, divididas em 2 times (Time 1: possui um gerente e três assessores e o time 2, criado recentemente, possui apenas um integrante, no caso assessor), e outras 7 pessoas responsáveis

por funções apoio, as quais subdividem-se entre escritório de projetos, qualidade e relacionamento com o cliente (Figura 3).

Figura 3 – Organograma da divisão de eventos da sede de Maringá-PR



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

O escritório de projetos conta com 2 pessoas: o gerente e o assessor, cabe a eles criar ferramentas e metodologias para o gerenciamento dos projetos recorrentes da empresa, além de acompanhar e cobrar a equipe de produção sobre o uso destas. Já o departamento de qualidade é responsável pelas pesquisas de satisfação com os fornecedores e clientes finais, além das auditorias de documentos pré e pós-evento, controle de qualidade nas festas, dentre outras atividades. Por fim, o departamento de relacionamento com o cliente (RC) busca a aproximação junto ao consumidor.

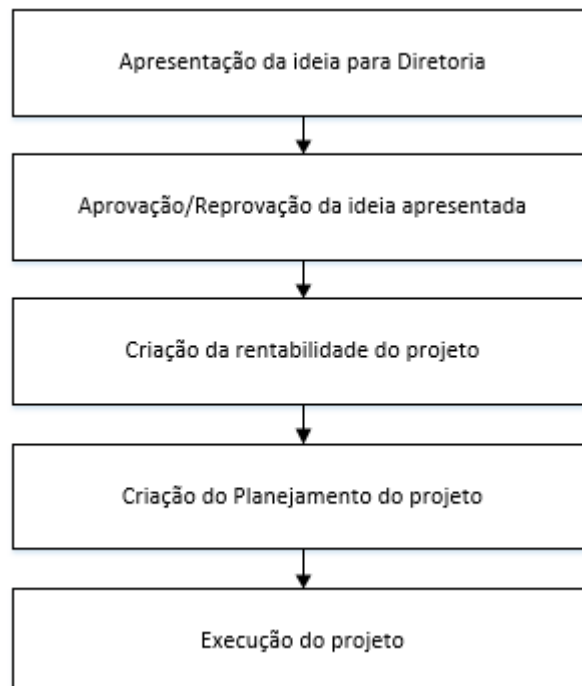
Funções de departamentos como financeiro, recursos humanos, dentre outros, não foram incluídos no organograma apresentado pois são módulos comuns as duas divisões (eventos e formatura), e, nesse trabalho, o enfoque foi dado apenas na divisão de eventos. Além disso, a recente criação do time 2 de produção serviu para que existisse na empresa uma equipe distinta das demais e especializada no desenvolvimento e a elaboração de novos projetos, ou seja, projetos fora do estilo comum da organização (festas e jogos universitários). Aliado a isto, era necessário criar metodologias que validassem as ideias de projetos de novos eventos. Sendo assim, o escritório de projetos ficou responsável por tais metodologias.

## 4.2. Reuniões com EDP e gerente de produção

Após as entrevistas e a aplicação do questionário com os envolvidos foi possível constatar que com o crescimento da empresa nos últimos anos, surgiu a necessidade de se realizar mais e novos projetos, fazendo com que os colaboradores e a própria diretoria mudassem a forma de pensar, se mostrando abertos a novas ideias de eventos, principalmente a partir do início do ano de 2017, quando ocorreu a revisão do planejamento estratégico e criou-se uma meta visando a valor a criação de novos projetos.

Percebeu-se então que diversas ideias de novos eventos surgiram e que não existia uma metodologia para modelagem e validação dos mesmos. Vale ressaltar que por não existir uma metodologia específica para isso na empresa, nem sempre as decisões e as etapas da idealização do projeto até seu real planejamento eram seguidas da mesma forma. A figura 4 indica quais as etapas seguidas para a criação de um novo projeto na empresa em questão, antes da criação da nova metodologia.

Figura 4 - Etapas utilizadas para criação de novos projetos



Fonte: Pesquisa de campo (2017)

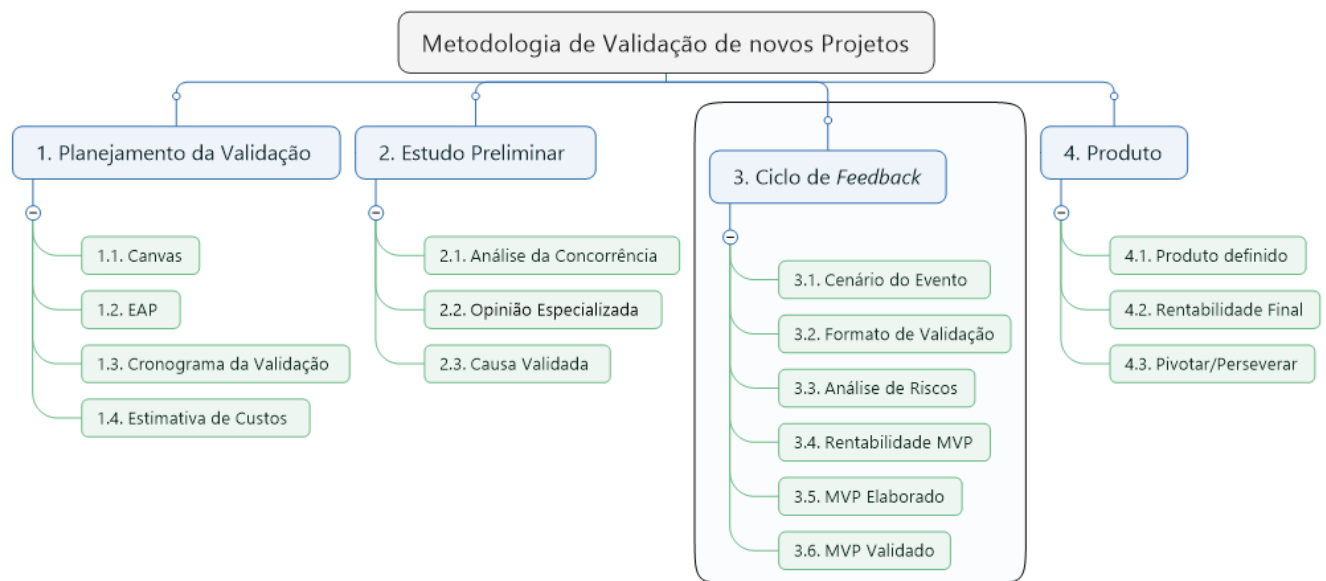
É possível constatar que a maioria das ideias de novos eventos não passavam pela aprovação de grande parte dos *stakeholders*, ou seja, restrita ao ponto de vista da diretoria e da equipe do projeto, sem consultar a opinião de possíveis clientes, fornecedores e patrocinadores. Com isso, foi possível notar um consenso entre todos os participantes da reunião sobre a

necessidade de uma metodologia de validação de projetos, visto que tornaria as ideias de novos eventos mais saudáveis para serem executadas.

### 4.3. Criação da EAP padrão

Para o desenvolvimento da metodologia híbrida de validação de projetos decidiu-se por elaborar uma ferramenta que facilitasse a visualização de todas as etapas da metodologia e que servisse de base para a criação de novos projetos (Figura 5). Para sua elaboração, consideraram-se duas fases: validação e gerenciamento (englobando o planejamento e a execução). Assim, a EAP padrão de validação possui cinco macros etapas: Planejamento da Validação, Estudo Preliminar, Ciclo de Aprendizagem Validada, Produto e Planejamento do Evento (Gerenciamento de Projetos), sendo as quatro primeiras abordadas nesta pesquisa.

Figura 5 - EAP padrão de Validação de projetos



Fonte: Autoria própria (2017)

Assim, conforme a Figura 5, a fase de validação do projeto tem o objetivo de verificar a força da nova ideia com os *stakeholders* do novo evento, sejam eles, potenciais clientes, futuros parceiros, fornecedores ou patrocinadores. Além disso, a validação serve para antecipar se há possíveis problemas que só seriam percebidos no gerenciamento do projeto, proporcionando economia nos gastos.

Na Macro etapa 1 (Planejamento da Validação) o objetivo é identificar e entender as expectativas tanto do patrocinador quanto dos demais *stakeholders* para a primeira edição. Após esse entendimento, as fases subsequentes têm por objetivo criar o planejamento da validação,

englobando desde a adaptação da EAP padrão até o desenvolvimento de um cronograma e análise da rentabilidade do investimento.

Após o planejamento da validação definido, inicia-se a macro etapa 2 (Estudo preliminar) possui como objetivo estudar e levantar o máximo de informações sobre o novo projeto, como: análise detalhada sobre os concorrentes, opinião de especialistas da área em que se deseja criar o novo evento, dentre outros. Com essas informações tem-se que o projeto foi, então, validado.

A Macro etapa 3 (Ciclo de *Feedback*) é composta por um ciclo de atividades fim de criar o Mínimo Produto Viável (MPV), ou seja, produzir a menor parcela do produto, demandando menos tempo e dinheiro. Esta etapa consiste em um ciclo, baseado no ciclo medir-construir-aprender, que só será finalizado com o MPV validado.

A Macro etapa 4 (Produto) definirá o produto final do projeto e, conseqüentemente, decidirá se este terá continuidade ou se será encerrado nesta fase. Caso opte-se pela continuação deste, inicia-se, então, a macro etapa 5. Esta etapa engloba tanto o planejamento quanto a execução do mesmo, tendo por finalidade planejar as etapas que deverão ser realizadas no projeto. É importante destacar que, mesmo não sendo o enfoque deste trabalho, esta etapa está presente na EAP a fim de indicar que, ao optar por continuar a ideia, esta será a próxima fase do projeto.

#### **4.4. Dicionário da EAP**

Após a criação da EAP padrão, realizou-se uma reunião com a equipe de produção de eventos da empresa (gerente e times de produção), para apresentar a ferramenta desenvolvida e ouvir *feedbacks* sobre a mesma. Também foram sugeridos campos necessários e importantes para o dicionário da EAP, sendo eles: Código; Etapa; O que é essa etapa?; Por que realizar essa etapa?; Como?; Equipe do Projeto; Gerente do Projeto; EDP; Diretoria; Modelo de documento padrão.

O dicionário da EAP foi desenvolvido para detalhar cada etapa da EAP, de modo a orientar a equipe do projeto e auxiliar na utilização da ferramenta criada. Os campos que compõem essa ferramenta foram definidos em reunião com a equipe de produção, sendo: “código”, criado como forma de identificação da etapa listada no dicionário e a pertencente à EAP; “etapa” indica o nome da etapa a ser detalhada; “O que é essa etapa?” descreve-a; “Por que realizar essa etapa?”; “Como?” explica as formas de executar essa atividade.



Os campos “Equipe do projeto”, “Gerente do projeto”, “EDP” e “Diretoria” são os cargos que geralmente estão envolvidos na criação de novos projetos na empresa e foram adicionados no dicionário da EAP para indicar qual a função de cada um na etapa apresentada. Por fim, “Modelo de documento padrão” cita os documentos criados para que aquela etapa da metodologia possa ser realizada. Os apêndices B, C, D, e E indicam, respectivamente, as macro etapas 1, 2, 3, e 4 do dicionário da EAP para validação de novos projetos.

#### **4.5. Padronização de documentos e ferramentas**

Após elaboração do dicionário da EAP, foram criadas ferramentas ou modelos de documentos padrão. É importante ressaltar que algumas etapas não necessitavam que documentos fossem criados, visto que, já utilizavam ferramentas de outras metodologias ou eram etapas consideradas simples. Essas ferramentas foram criadas para servir de base para a utilização da metodologia, ou seja, sempre que algum colaborador da empresa decidir utilizar a metodologia de validação de novos projetos, os documentos poderão auxiliá-lo no melhor entendimento.

O primeiro documento criado foi o *Canvas* padrão (Figura 6), onde deve-se preencher todas as informações importantes para o novo projeto, sendo elas: Causas para realizar o evento; Visão do Projeto e Objetivos; Público alvo; Requisitos da modelagem; Requisitos do Produto; *Stakeholders* (Patrocinador, Gerente do Projeto, Assessores de produção, EDP, Novos negócios e Marketing, parceiros técnicos e parceiros comerciais); Fontes de receitas; Estrutura de Custo; Restrições e Entregas.

Figura 6 - Canvas Padrão criado

MODELO CANVAS - NOME DO PROJETO				
6) Stakeholders		5) Requisitos do Produto	2) Visão do Projeto e Objetivos	1) Causas do Projeto
EQUIPE	Gerente do Projeto:			
	Assessores de produção:			
Patrocinador:				
EDP:			4) Requisitos da Modelagem	
Novos negócios e Marketing:				
Parceiros técnicos:				
Parceiros comerciais:				3) Público Alvo
8) Estrutura de Custos		7) Fontes de Receitas		
9) Restrições		10) Entregas		

Fonte: Autoria própria (2017)

Outro documento desenvolvido foi o plano do projeto (Apêndice F), o qual possui duas fases e o seu preenchimento acontece com o decorrer de algumas etapas da validação. A primeira fase do plano do projeto deve ser preenchida na etapa 1.1 *Canvas* padrão, de acordo com as informações levantadas e em reuniões da equipe e a segunda fase deve ser preenchida entre as fases 3.2 Formato de validação (especificando a forma com a qual será validada com o potencial cliente o MVP que será criado) e 4.3 Pivotar/Perseverar (em que se decide, finalmente, se o projeto irá passar para a fase de gerenciamento ou deixará de existir).

Na fase 1.2 EAP tem o propósito de adaptar a EAP padrão proposta à ideia do novo evento. Em seguida criou-se a *Dashboard* Padrão (Figura 7), onde são preenchidas informações do projeto para visualizar seu andamento e comparar a diferença entre o que foi planejado e o executado.

Figura 7 - Dashboard Padrão criada

PROJETO:		DATA ATUAL			
GERENTE DE PROJETOS		DATA DO EVENTO			
MODELAGEM DE PROJETOS					
FASES	INÍCIO PREV.	TÉR.M. PREV.	INICIO REAL	TÉR.M. REAL	FAROL
Planejamento da Validação					
Estudo Preliminar					
Ciclo de Aprendizagem Validada					
Produto					
DESPESAS	PREVISTO	REAL	DIF PREV/REAL		
Benchmarking			R\$	-	
Pesquisa para Validação da Causa			R\$	-	
Logística (Conversa com Especialistas)			R\$	-	
Instrumentos para Validação (Mapa 3D)			R\$	-	
Validações (Coffee, Logística...)			R\$	-	
<b>TOTAL</b>			R\$	-	
HORAS TRABALHADAS EQUIPE	PREVISTO	REAL			
Planejamento da Validação					
Estudo Preliminar					
Ciclo de Aprendizagem Validada					
Produto					
<b>Total</b>	00:00:00	00:00:00			

Fonte: Autoria própria (2017)

Conforme observa-se é necessário, primeiramente, preencher todas as informações previstas, como: data de início e término de cada macro etapa, bem como as horas que serão trabalhadas pela equipe no projeto e as despesas. Com o decorrer da validação, preenchem-se os dados reais na coluna ao lado. O campo farol sinaliza em quantos dias a finalização da atividade foi adiantada ou atrasada segundo o prazo estabelecido. Já o campo Dif Prev/Real mostra a diferença entre as despesas que foram previstas e aquelas efetivamente realizadas.

A Planilha de Produção Unificada padrão é utilizada em mais de uma etapa da metodologia proposta e tem por objetivo calcular a rentabilidade de cada fase do projeto bem como os valores de entrada e saída, dentre outras informações. Esse documento não foi especificado no trabalho visto que o mesmo foi criado anteriormente e faz parte de outra metodologia, que não a de validação de novos projetos.

Outra padronização proposta diz respeito ao modelo de apresentação, denominado Apresentação Padrão, no qual são listados alguns tópicos com informações sobre o evento que foi pesquisado, como: nome do evento, empresa organizadora, local, cidade/estado, nível de abrangência, quantidade de público, valor do ingresso, data, formato do evento, principais patrocinadores, principais atrações, fotos do evento, além de outras informações que a equipe julgar importante.

A ata de reuniões com especialistas (Apêndice G) foi elaborada a fim de documentar os assuntos discutidos nessa etapa. É importante que todas as reuniões sejam documentadas e preenchidas em sequência, bem como numeradas. Outro documento criado foi a Ata *Brainstorm* de cenários (Apêndice H). Assim como a ata de reuniões com especialistas, essa também tem por finalidade documentar os principais pontos levantados e as decisões tomadas na reunião de *brainstorm* bem como o cenário parcial escolhido.

A Matriz de Riscos (Figura 8) é uma ferramenta proposta na qual deve-se listar todos os possíveis riscos do projeto, bem como a probabilidade de ocorrência e seu impacto, para que seja possível responde-los (mitigar, eliminar, evitar ou aceitar) o máximo possível.

Figura 8 - Matriz de Riscos desenvolvida

ANÁLISE DE RISCO - NOME DO EVENTO				
Risco	Probabilidade	Impacto	Qual é o impacto?	Resposta (Mitigar, Eliminar, Evitar e Aceitar)

LEGENDA	
ALTO	3
MÉDIO	2
BAIXO	1

Fonte: Autoria própria (2017)

Determinou-se que, para o preenchimento da matriz de riscos, o valor 3 é para um risco alto, 2 médio e 1 baixo. Vale ressaltar que, quanto mais se consegue analisar e responder essas ameaças, mais chance o projeto tem de se consolidar e dar certo.

A Ata reunião MVP validado (Apêndice I), assim como as demais atas criadas anteriormente, deve conter todas as informações sobre a reunião com os adotantes iniciais/possíveis clientes do novo projeto.

Para finalizar, o último documento desenvolvido foi a Planilha de compilação feedback final MVP (Figura 9).

Figura 9 - Planilha de compilação feedback final MVP desenvolvida

COMPILAÇÃO FEEDBACK FINAL MVP						
	1) Pergunta?	1) Justifique/Observação	2) Pergunta?	2) Justifique/Observação	Comentários/Sugestões	
					PRÓS	CONTRA
Adotante Inicial 1						
Adotante Inicial 2						
Adotante Inicial 3						
Adotante Inicial 4						

Fonte: Autoria própria (2017)

Nessa planilha, preenchem-se as perguntas que foram feitas ao final da reunião com os possíveis clientes e as respostas das mesmas. Tem por finalidade compilar todas as respostas em um mesmo documento.

Sendo assim, a partir da criação destes documentos, é possível implementar a metodologia proposta na validação de novos projetos. Com o desenvolvimento de todas as etapas previstas, a equipe responsável pode, conseqüentemente, decidir entre pivotar ou perseverar o evento. Além disso, a padronização da utilização da metodologia, evita que a mesma etapa seja realizada de forma diferente em projetos distintos.

## 5. Conclusão

Embora a empresa em questão já tivesse uma metodologia consolidada para gerenciamento e execução de projetos, a busca por crescimento em novas áreas e por novos eventos mostrava a importância de uma metodologia voltada a validação desse tipo de projeto. Sendo assim, com a realização desta pesquisa foi possível propor uma forma de validação de novos projetos, com conceitos de *Lean startup* para a empresa em questão.

Foi avaliado o estágio em que a empresa se encontra com relação à validação, gerenciamento e execução de novos projetos, bem como criou-se uma EAP padrão para validação de novos eventos, na qual contém todo o passo a passo para modelar todo o projeto antes de executá-lo. As principais macro etapas que compõem a EAP são: planejamento da validação; estudo preliminar; ciclo de aprendizagem validada; e, produto. Para facilitar o entendimento e o uso da nova EAP criada, desenvolveu-se um dicionário da EAP padrão, que contém os passos para a realização de cada etapa da nova ferramenta criada. Por fim, foram

padronizados documentos, os quais serão necessários para a máxima utilização da nova metodologia.

Com todos os resultados obtidos, é possível perceber que a nova metodologia auxiliará a empresa a evitar desperdício de dinheiro e tempo dos colaboradores na complexa elaboração de um projeto que pode estar fadado ao fracasso. Além disso, a metodologia criada auxiliará a equipe do projeto a avaliar se o evento deve ser iniciado, antes de executá-lo. Outro benefício é a possibilidade de avaliar a opinião de vários *stakeholders* durante a etapa de validação do projeto, aumentando, assim, a probabilidade de acerto em novos eventos. Por fim, para trabalhos futuros sugere-se a aplicação da nova metodologia para validar novos projeto da empresa, como por exemplo os citados no presente trabalho (projetos educacionais, competições de esportes eletrônicos).

## Referências

- ALBERTON, M. **Manual de Eventos**. Episteme Eventos Corporativos, Jaraguá do Sul, Agosto 2011. Disponível em: <[https://www.epistemeeventos.com.br/download/46/245-manual\\_de\\_eventos\\_\\_formatado.pdf](https://www.epistemeeventos.com.br/download/46/245-manual_de_eventos__formatado.pdf)>. Acesso em 22 mai 2017.
- ALMEIDA, N.; ALMEIDA, F. **Metodologia de Gerenciamento de Portfólio**: teoria e prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
- BARRETO, L. **II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil**. Sebrae, Abeoc Brasil, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f862c5948f344ba959c38e935623aae5/%ile/5236.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f862c5948f344ba959c38e935623aae5/%ile/5236.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2017.
- BATALHA, K. A. **Uma metodologia híbrida para gestão de projetos em uma agência de eventos**. 2016. 63 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2016.
- BIOLCHINI, J. C. A. et al. *Scientific research ontology to support systematic review in software engineering*. *Advanced Engineering Informatics*, v.21, n.2, p.133-151, 2007.
- BLANK, S. *Why the Lean Startup changes everything*. *Harvard Business Review*, v. 91. n. 5, p. 63-72, 2013.
- BLANK, S.; DORF, B. *The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, Calif: K&S Ranch, 2012.
- BREUER, H. *Lean Venturing: Learning to Create New Business Through Exploration, Elaboration, Evaluation, Experimentation, and Evolution*. *International Journal of Innovation Management*, v. 17, n. 03, 2013.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos**: Construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CBGDP, 2011. Disponível

em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod\\_resource/content/1/Roteiro20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sistem%C3%A1tica.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod_resource/content/1/Roteiro20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sistem%C3%A1tica.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2017.

COSTA, S. A. B. et al. Regulação para Entidades Sem Fins Lucrativos: uma proposta de metodologia. In: EXPOSIÇÃO DE EXPERIÊNCIAS MUNICIPAIS EM SANEAMENTO, 18, 2014, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: ASSEMAE, 2014. Disponível em: <[http://arsae.mg.gov.br/images/Img\\_Artigos/ASSEMAE\\_Barbi\\_et\\_al\\_2014\\_Reg\\_Hibrida.pdf](http://arsae.mg.gov.br/images/Img_Artigos/ASSEMAE_Barbi_et_al_2014_Reg_Hibrida.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2017.

CRUZ, A. P. et al. *Generating business model: the pre-incubation as experimental environment*. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v.4, n.1, pp. 84-98, Jan/Jun. 2016.

DORTA, L. O. **Fundamentos em técnicas de eventos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

EL-DEGHAIKY, H.; NOUBY, A. *Effectiveness of a blended e-learning cooperative approach in an Egyptian teacher education programme*. **Computers & Education**, v. 51, n. 3, p. 988-1006, 2008.

FREITAS, E. F. de.; FONSECA, M. O.; MARQUES, R. M. **Utilização de técnicas de simulação para desenvolvimento, testes e validação de projetos de automação**. **Tecnologia em Metalurgia e Materiais**, São Paulo, v.4, n.1, p. 18-23, jul.-set, 2007.

GETZ, D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. USA: Elsevier. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IVO, A. A.; MARIN, E. C.; SOUZA, L. M de. Gestão de eventos: Orientações básicas para o contexto das universidades. **Revista Kinesis**, Santa Maria, v. 2, n. 32, jul-dez, 2014.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 10. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 1094 p.

LIMA, E. P. de.; GARBUIO, P. A. R.; DA COSTA, S. E. G. Proposta de modelo teórico-conceitual utilizando o *Lean Seis Sigma* na gestão da produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_tn\\_sto\\_091\\_615\\_13907.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_091_615_13907.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2017.

LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L. A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, 2008.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos: gestão estratégica, patrocínio e sustentabilidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MATIAS, M. **Organização de Eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri: Manole, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MORAES, E. A. P. Guia PMBOK para Gerenciamento de Projetos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 8, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2012. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0454\\_3026.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0454_3026.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2017.

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R. *Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups*. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.5, n.3, Jul-Dez 2014.

PETTERSEN, J. *Defining Lean production: some conceptual and practical issues*. **TQM Journal**, v. 21, n. 2, p. 127- 142, 2009.

PMBOK. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. 616 p.

REBELATO, M. G.; RODRIGUES, A. M.; RODRIGUES, I. C. Análise das lacunas presentes na integração da manufatura enxuta com a metodologia *seis sigma*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_091\\_615\\_13448.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_615_13448.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2017.

RIBEIRO, S. G. **Metodologia para validação de projetos baseada na análise de construtibilidade**. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012. 224 p.

SANTOS, R. J. O. C. dos. **Estratégia organizacional para uma startup: Whalesoft entreterimento – estudo de caso**. São Luís, 2015. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/849>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

SANTOS, R. A. dos.; CHEHADE, M. B.; ROCHA, G. C. G. A importância da compreensão do conceito de eventos à execução do planejamento, perante as etapas pré, durante e pós-evento. **Revista Científica Eletrônica de Turismo**. Ano VII, n. 12, jan de 2010.

SHAH, R.; WARD, P. T. *Defining and developing measures of Lean production*. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 785-805, 2007

SILVA, M. R. Um novo método híbrido aplicado à solução de sistemas não-lineares com raízes múltiplas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 43, 2011, Ubatuba, SP. **Anais...** Ubatuba: SBPO, 2011. Disponível em: <<http://ws2.din.uem.br/~ademir/sbpo/sbpo2011/pdf/87968.pdf>>. Acesso em 11 jul. 2017.

SOTILLE, M. A. et al. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. 152 p.

TORRES, K. A. et al. Implantação da metodologia híbrida (*blended learning*) de educação numa instituição de ensino privada. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA, 11, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ESUD, 2014. Disponível em: <<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/128096.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 208 p.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. 288 p.



## **Apêndices**

### **Apêndice A – Roteiro da entrevista semiestruturada**

- 1) Surgem muitas ideias de novos eventos? Essas ideias são levadas a diante ou são descartadas imediatamente?
- 2) Quando surgem ideias de novos projetos, como elas são aceitas/descartadas?
- 3) Descreva o passo a passo de como é feito, atualmente, desde a apresentação da ideia de um novo projeto até a sua aceitação e execução.
- 4) Atualmente, como é feito para saber se um novo projeto deve passar da fase de idealização para a fase de planejamento e execução?
- 5) Existe alguma metodologia específica para validação ou é tudo baseado na dedução? Se sim, quais são os pontos positivos e negativos dessa metodologia? Possui alguma sugestão de melhoria?
- 6) Como é feito para saber o que mudar no projeto ao idealizar novos eventos? É utilizada a opinião de todos os stakeholders?
- 7) Quando se trata de projetos, quais as metodologias utilizadas na divisão de eventos?

**Apêndice B – Macro etapa 1 do dicionário da EAP**

CÓD.	ETAPA	O QUE É ESSA ETAPA?	POR QUE REALIZAR ESSA ETAPA?	COMO?	RESPONSÁVEL				MODELO DE DOCUMENTO PADRÃO
					EQUIPE DO PROJETO	GERENTE DO PROJETO	EDP	DIRETORIA	
1.1	Canvas Padrão	Desenvolver o canvas para o novo projeto	Para listar e documentar informações importantes a respeito do novo projeto. Essa etapa serve também como um brainstorm de ideias para o novo evento.	1) Levantar, por meio de um brainstorm, informações importantes a respeito do novo projeto entre elas a Visão do Projeto, Causas do Evento e etc. 2) Documentar essas informações na planilha de canvas padrão.	Execução	Execução	Validação	Apresentação	Canvas Padrão + Plano do Projeto (APÊNDICE F)
1.2	EAP	Criar a estrutura analítica do projeto	Para facilitar a identificação de todas as fases e etapas do projeto, além de deixá-lo mais visual.	1) Definir fases do projeto; 2) Definir etapas de cada fase; 3) Criar EAP no MindJet;	-	Execução	Validação	Apresentação	EAP Padrão
1.3	Cronograma da Validação	Criar cronograma com as datas de cada etapa da modelagem do novo evento	Para conhecer as datas de todas as etapas do projeto, bem como, os deadlines do departamento comercial, a data de término da modelagem e decisão de pivotamento ou perseverança do projeto.	1) Definir data de início e fim da modelagem; 2) Alinhar o deadline do comercial com as datas do projeto; 3) Definir datas de cada etapa do projeto; 4) Documentar datas; 5) Definir despesas; 6) Prever horas trabalhadas pela equipe do projeto; 7) Preencher, conforme o andamento do projeto, os campos de valores reais de cada macro etapa.	Execução + Validação	Execução	Validação	Apresentação + Decisão	Dashboard Padrão
1.4	Estimativa de Custos	Estimar todos os custos de modelagem do novo evento	Para ter conhecimento de todos os custos que serão alocados na modelagem do evento, além do impacto financeiro que essa modelagem causará.	1) Levantar toda a estrutura necessária para todas as etapas de modelagem do projeto; 2) Orçar todos os custos de estrutura levantada; 3) Documentar todos os custos orçados.	Execução	Validação	Validação	Apresentação + Decisão	Planilha de Produção Unificada Padrão

**Apêndice C – Macro etapa 2 do dicionário da EAP**

CÓD.	ETAPA	O QUE É ESSA ETAPA?	POR QUE REALIZAR ESSA ETAPA?	COMO?	RESPONSÁVEL				MODELO DE DOCUMENTO PADRÃO
					EQUIPE DO PROJETO	GERENTE DO PROJETO	EDP	DIRETORIA	
2.1	Análise da Concorrência	Realizar uma análise da concorrência dos principais produtos/eventos que sejam semelhantes ao idealizado	Para conhecer quais são as opções atuais no mercado que buscam resolver a problemática e embasar a decisão de pivotar ou perseverar nesse projeto.	1) Pesquisar pela internet quais são os principais produtos que acontecem nas praças alvo; 2) Elaborar apresentação com os principais produtos pesquisados; 3) Apresentar para diretoria;	Execução	Validação	-	Apresentação	Apresentação padrão
2.2	Opinião Especializada	Realizar reuniões com pessoas que tenham atuação na área pretendida e que apresentem identidade similar ao público alvo esperado.	Para coleta da experiência de pessoas que já atuam nessa área, sobre a realidade da mesma.	1) Pesquisar especialistas; 2) Agendar reunião com especialistas; 3) Pesquisar histórico do especialista; 4) Elaborar pauta para reunião; 5) Reunião; 6) Documentação; 7) Apresentação para diretoria;	Execução	Execução	-	Apresentação	Ata reuniões com especialistas (APÊNDICE G)
2.3	Causa Validada	Validar o motivo da criação do evento com nosso público alvo	Para validar com os possíveis clientes, se a causa proposta é realmente um problema para esse público.	<b>FASE 1</b> -> 1) Definir as principais hipóteses que devem ser validadas; 2) Elaborar questionário no Survey Monkey ou Google Docs; <b>FASE 2</b> -> 3) Publicação impulsionada no facebook; 4) Envio de mailing para base de dados; 5) Análise das respostas qualitativas; 6) Apresentação à diretoria;	Execução	Validação	Validação Fase 1	Apresentação	-

**Apêndice D – Macro etapa 3 do dicionário da EAP**

CÓD.	ETAPA	O QUE É ESSA ETAPA?	POR QUE REALIZAR ESSA ETAPA?	COMO?	RESPONSÁVEL				MODELO DE DOCUMENTO PADRÃO
					EQUIPE DO PROJETO	GERENTE DO PROJETO	EDP	DIRETORIA	
3.1	Cenário do Evento	Levantamento de ideias sobre possíveis cenários para o evento. Em seguida seleciona-se o melhor cenário, até o momento, para o evento.	Levantar o maior número de formatos possíveis para serem estudados, apresentados e, posteriormente, aprovados. Além disso, é o ponto de partida para ser possível definir qual a forma de validação com cada tipo de cliente.	1) Realizar reunião de Brainstorm para levantar ideias de cenários com o patrocinador e especialistas; 2) Documentar todos os cenários levantados; 3) Classificar os melhores cenários, levantados no brainstorming, em conjunto com o patrocinador; 4) Elaborar, em reunião do time, o primeiro cenário do evento; 5) Documentar 1º cenário do evento no plano do projeto; 5) Validação do 1º cenário com a diretoria.	Execução	Execução + 1ª Validação	2ª Validação	Apresentação + Decisão	Ata <i>Brainstorm</i> de Cenários (APÊNDICE H)
3.2	Formato de Validação	Define-se formas de validar o primeiro cenário do evento com cada tipo de cliente.	Definir como e quando as validações com cada tipo de cliente irão acontecer	1) Análise de quais hipóteses devem ser testadas com cada tipo de cliente; 2) Definir formato de validação com cada tipo de cliente; 3) Elaborar um cronograma de validação; 4) Validação com a diretoria;	Execução	Execução	1ª Validação	2ª Validação	Plano do Projeto (APÊNDICE F)
3.3	Análise de Riscos	Levantar todos os possíveis riscos do projeto, além da probabilidade de ocorrência e impacto caso o mesmo ocorra.	Para ter conhecimento, tanto a equipe do projeto quanto o patrocinador, de todos os possíveis riscos do projeto e, tentar traçar planos de ação antecedentes a ocorrência dos mesmos.	1) Levantar todos os possíveis riscos do projeto; 2) Levantar a probabilidade de ocorrência de cada risco levantado; 3) Levantar o impacto de cada risco para o projeto, caso o mesmo venha a ocorrer. 4) Documentar todas essas análises na matriz de riscos.	Execução	Execução	Validação	Apresentação	Matriz de Riscos
3.4	Rentabilidade MVP	Cria-se toda a viabilidade financeira do evento e analisa-se a mesma.	Essa etapa serve, tanto para a equipe quanto para o diretor, terem conhecimento dos futuros gastos que aquele formato de evento poderá ter, bem como, quanto de receitas, sejam elas primárias ou secundárias, a equipe comercial/financeira terá de captar para deixá-lo rentável (Captação Comercial).	1) Levantar estrutura, staffs e outros itens necessários para o cenário escolhido; 2) Cotar valores; 3) Analisar receitas primárias e secundárias; 4) Aprovar necessidade de Captação Comercial; 5) Documentar valores; 6) Validar com a diretoria;	Execução	Validação	-	Apresentação + Decisão	Planilha de Produção Unificada Padrão
3.6	MVP Validado	Testa-se então o modelo, até então criado, coleta-se o feedback e planeja as mudanças necessárias	Para analisar possíveis erros que não foram levantados na elaboração do projeto e que possam vir a ser ainda maiores na realização do evento final. Além disso, serve para coletar feedback dos adotantes iniciais, participantes do teste do MVP.	1) Criar pesquisa para validar as hipóteses com cada tipo de cliente; 2) Selecionar adotantes iniciais; 3) Testar MVP com os adotantes iniciais; 4) Aplicar/Enviar pesquisa para adotantes iniciais; 5) Documentar respostas; 6) Analisar feedbacks coletados; 7) Traçar planos de ação;	Execução	Execução	Validação	Apresentação	Ata reunião MVP validado (APÊNDICE I) + Planilha de compilação feedback final MVP

**Apêndice E – Macro etapa 4 do dicionário da EAP**

CÓD.	ETAPA	O QUE É ESSA ETAPA?	POR QUE REALIZAR ESSA ETAPA?	COMO?	RESPONSÁVEL				MODELO DE DOCUMENTO PADRÃO
					EQUIPE DO PROJETO	GERENTE DO PROJETO	EDP	DIRETORIA	
4.1	Produto Definido	Define-se qual será o produto final que será levado a diante, ou seja, qual produto passará por uma análise de viabilidade financeira mais completa e, se aprovada pela diretoria, será comercializado para os clientes finais.	Para elaborar o cenário final do evento.	1) Revisar as atas das reuniões de validação com cada tipo de cliente; 2) Verificar se o plano do projeto está atualizado com base na etapa anterior; 3) Arquivar documento;	-	Execução	Validação	Apresentação + Decisão	-
4.2	Rentabilidade Final	É a análise de viabilidade do cenário final do evento	Garantir que todas as mudanças realizadas pela fase anterior tenham seus custos alocados na rentabilidade. Além disso, a etapa fornece as informações financeiras para a decisão de pivotar ou perseverar.	<b>FASE 1 -&gt;</b> 1) Verificar se todas as definições obtidas pelas validações com os clientes foram precificadas na rentabilidade; 2) Levantar estrutura necessária; <b>FASE 2 -&gt;</b> 3) Cotar valores; 4) Documentar valores;	Execução Fase 2	Execução Fase 1 + Validação Fase 2	Validação	Apresentação + Decisão	Planilha de Produção Unificada Padrão
4.3	Pivotar/Perseverar	É a etapa em que se decide se o projeto será comercializado para o cliente ou pivotado de vez	Para evitar que seja gasto mais tempo de trabalho e dinheiro em um projeto que não seja interessante para a empresa.	<b>Fase 1 -&gt;</b> 1) Enviar para a pauta da reunião semanal com a diretoria; 2) Revisar apresentação do projeto; 3) Apresentar para a diretoria; <b>Fase 2 -&gt;</b> 4) Definir se pivota ou persevera com o cenário apresentado;	Execução Fase 1	Validação Fase 1	Validação Fase 1	Decisão Fase 2	Plano do Projeto (APÊNDICE F)

## Apêndice F – Plano do projeto

# PLANO DO PROJETO – NOME DO PROJETO

## FASE 1

**Data de Preenchimento:**

**Causa do Evento**  
(A causa do evento é o motivo pela qual o evento será criado, ou seja, quais problemáticas o evento pretender solucionar)

**Causa atual:**

**Registro de mudanças:**

Data	Causa Modificada	Motivo da Alteração

**Público alvo**  
(Identificar qual será o público alvo do futuro evento, e descrever possíveis características dos mesmos)

**Público alvo Atual:**

**Registro de mudanças:**

Data	Público Alvo Modificado	Motivo da Alteração

**Tipo de evento**  
(Explicar qual será o tipo do evento, ou seja, se será um evento educacional, esportes eletrônicos, festas)

**Tipo de evento atual:**

**Registro de mudanças:**

Data	Tipo de evento Modificado	Motivo da Alteração

**Visão do Projeto**  
(Elaborar visão do projeto, ou seja, onde o projeto pretende chegar ao atingir sua maturidade)

**Visão atual:**

**Registro de mudanças:**

Data	Visão Modificada	Motivo da Alteração

Continua...



## Apêndice G – Ata reuniões com especialistas

### ATA – REUNIÕES COM ESPECIALISTAS

#### REUNIÃO 1

<b>NOME DO ESPECIALISTA:</b>	
<b>ÁREA ATUANTE DO ESPECIALISTA:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>PARTICIPANTES DA REUNIÃO:</b>	
<b>RESPONSÁVEL PELA ATA:</b>	
<b>DATA DA REUNIÃO:</b>	

#### Descrição do Especialista

(Descrever a pessoa que será "entrevistada" na reunião, ou seja, quem é a pessoa, o que ela fez para ser convidada a participar da presente reunião, e etc.)

#### Pauta da reunião

(Montar a pauta da reunião planejando o que será falado do projeto e quais os pontos que iremos abordar com o especialista)

#### Ata

(Listar e explicar todos os pontos levantados na reunião)



## Apêndice H – Ata *brainstorm* de cenários

### ATA – REUNIÃO BRAINSTORM DE CENÁRIOS

NOME DO EVENTO:	
PARTICIPANTES DA REUNIÃO:	
RESPONSÁVEL PELA ATA:	
DATA DA REUNIÃO:	

É uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados. A técnica propõe que o grupo se reúna e utilize a diversidade de pensamentos e experiências para gerar soluções inovadoras, sugerindo qualquer pensamento ou ideia que vier à mente a respeito do tema tratado. Com isso, espera-se reunir o maior número possível de ideias, visões, propostas e possibilidades que levem a um denominador comum e eficaz para solucionar problemas e entraves que impedem um projeto de seguir adiante.

#### Ideias Levantadas

(Listar todas as ideias levantadas, sem excluir nenhum tipo de ideia)

#### Cenário Final Levantado

(Descrever o cenário final levantado)

- Nome do evento:
- Tipos de clientes:
- Explicação da importância/relevância de cada tipo de cliente:
- Formato detalhado do evento:

## Apêndice I – Ata reunião MVP validado

### ATA – REUNIÃO MVP VALIDADO

NOME DO EVENTO:	
PARTICIPANTES DA EQUIPE NA REUNIÃO:	
RESPONSÁVEL PELA ATA:	
DATA DA REUNIÃO:	

#### Perfil de cada Adotante Inicial

(Após o término da reunião/teste do MVP, é necessário descrever, sucintamente, a descrição de cada adotante inicial que testou o MVP, a fim de ter um banco de dados e, posteriormente, facilitar na interpretação dos feedbacks. Descrever o motivo pelo qual esse adotante foi chamado, o histórico dele com o tema abordado, e etc.)

- Adotante Inicial 1:
  - Nome:
  - Descrição:
- Adotante Inicial 2:
  - Nome:
  - Descrição:
- Adotante Inicial 3:
  - Nome:
  - Descrição:

#### Pontos levantados

(Listar todos os pontos levantados pelos adotantes iniciais no decorrer do teste do MVP, seja na reunião da apresentação do MVP, seja no próprio teste, e etc. Esses pontos devem ser registrados, na presente ata de reunião, separados por temas abordados no decorrer da mesma)

- Tema 1:
  - 1º ponto levantado;
  - 2º ponto levantado;
  - 3º ponto levantado;
- Tema 2:
  - 1º ponto levantado;
  - 2º ponto levantado;
  - 3º ponto levantado;

- Tema 3:
  - 1º ponto levantado;
  - 2º ponto levantado;
  - 3º ponto levantado;

### Feedback final dos Adotantes Iniciais

(Definir e registrar, no espaço abaixo, qual será a forma de coleta do feedback final dos adotantes iniciais, ou seja, se será por meio de uma pesquisa de opinião presencial, se será por meio de uma pesquisa de opinião via redes sociais, se será por meio de uma simples conversa. Além disso, é necessário listar abaixo o link em que o documento para coleta do feedback final será anexado no drive. Por fim, a equipe deve realizar uma análise final dos feedback de todos os adotantes iniciais. O resultado final do teste do MVP)

### Planos de ação

(Definir planos de ação para os feedbacks coletados e registrar abaixo)