

UNIVERSIDADE FEEVALE

PATRÍCIA DOS SANTOS

PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE DE  
GERENCIAMENTO PROJETOS PARA *STARTUPS*

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo  
2022

PATRÍCIA DOS SANTOS

PROPOSTA DE UM MODELO DE MATURIDADE DE  
GERENCIAMENTO PROJETOS PARA *STARTUPS*

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial  
à obtenção do grau de Bacharel em  
Sistemas de Informação pela  
Universidade Feevale

Orientador: Profa. Dra. Marta Rosecler Bez

Novo Hamburgo  
2022

## RESUMO

A inovação está presente no dia a dia de todos, sendo fundamental para o desenvolvimento, principalmente daqueles que buscam apresentar uma nova ideia para o mercado, consolidar o próprio negócio em um caminho promissor. As *Startups* nascem em torno de explorar essas novas ideias, que por muitas vezes são diferentes, escaláveis, oferecendo produtos ou serviços inovadores. São empresas de alto potencial e, portanto, requerem métodos ágeis de desenvolvimento de produtos, onde é possível a entrega contínua de valor, facilidade a adaptação a mudanças, proximidade com o cliente, entre outros benefícios que promovem o processo de gerenciamento de projetos. No entanto, o gerenciamento de projetos é um desafio, visto o potencial de crescimento rápido que a empresa pode alcançar, havendo a necessidade de conduzir em paralelo a execução e entrega de atividades de forma organizada, e quando isso não ocorre, a taxa de mortalidade de uma *Startup* pode ser alta. Uma maneira de medir o quão hábil é uma organização para gerenciar seus projetos, é através da avaliação de maturidade, por meio de modelos de maturidade existentes, que apontam o estágio em que a empresa está situada em determinado quesito, apoiando o gestor a definir o melhor caminho para obter o máximo sucesso. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo analisar os modelos de maturidade em Gestão de Projetos existentes e desenvolver um modelo de maturidade simplificado para *Startups* a partir das características específicas da sua administração, que auxiliará a identificar e reduzir falhas, trazendo melhoria contínua nos processos da empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Modelos de Maturidade. Startups.

## SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO .....	5
OBJETIVOS .....	8
METODOLOGIA .....	9
CRONOGRAMA .....	10
BIBLIOGRAFIA .....	12

## MOTIVAÇÃO

A inovação acontece não apenas no desenvolvimento de tecnologia, mas também na prática empresarial. Hoje, isso se reflete no rápido crescimento de uma determinada categoria de empresas: as *Startups*. Elas fazem parte de grupo de pequenas empresas que trazem resultados criativos ao mercado, inovam e expandem seus negócios em um período relativamente curto (MAO, 2020). De acordo Torres e Freire *et al.* (2017), as *startups* são consideradas a personificação da combinação de empreendedorismo e inovação, além disso, são empresas dinâmicas, modernas e abertas. Elas geralmente são lideradas por jovens empreendedores com ideias disruptivas que injetam novo valor no ecossistema de negócios, lançando novos produtos e serviços intensivos em conhecimento (MAO, 2020).

As *startups* são empresas de alto potencial e, portanto, requerem métodos ágeis de desenvolvimento de produtos, que evitem esforços desnecessários e retrabalho, sejam rápidos, adaptáveis, aproximem os clientes do processo de desenvolvimento e garantam um crescimento incremental (RONCARATTI, 2017). No entanto, algumas delas têm falhado em estruturar, definir modelos de negócios e gerenciar seus projetos, podendo levar a uma alta taxa de mortalidade para a empresa, em torno de 90% (SANTOS; MARTENS, 2020). Cooper (2019) destaca que 40% das *startups* falham no momento do lançamento de seus produtos, dado o processo de desenvolvimento e interação.

A Endeavor uma organização líder de apoio a empreendedores presente em mais de 20 países, considera que sucesso do desenvolvimento de novas *startups* está ligado a quatro fatores comportamentais: visão dos empreendedores e investidores para um negócio grande e escalável, acesso a talentos com presença de boas universidades e centros de pesquisa, compartilhado de recurso com a nova geração de empreendedores por meio de mentoria de empreendedores experientes, financiamento de investidores e programas de incentivo e clientes para crescer.

Para Santos e Martens (2020) as *startups* têm falhas para gerenciar o tempo, custo e recursos humanos dos projetos, além de não dar visibilidade estratégica das vantagens e desvantagens de seguir os prazos para lançamento de produtos ou serviços. Ries (2011) enfatiza que quando uma *Startup* segue processos racionais, que podem ser aprendidos e compartilhados, é menos provável que falhe.

A aplicação da gestão de projetos em uma empresa pode trazer benefícios, pois melhora o desenho do negócio, eficiência e agilidade na implementação de novas iniciativas,

que também podem ser aplicadas às *startups*. (SANTOS; MARTENS, 2020). Através do modelo de maturidade, é possível determinar o nível em que a empresa está atualmente apta à gestão de projetos, o que também ajuda a definir o próximo nível que pode ser inserido na organização (SILVA; MONTEIRO; JUNIOR, 2018).

Um modelo de maturidade é uma estrutura de avaliação que permite às organizações analisar e comparar as entregas de seus projetos com as melhores práticas e até mesmo com os concorrentes, permitindo definir caminhos de melhoria. Além de mostrar o progresso de uma organização em conjunto com o gerenciamento de projetos, o modelo de maturidade demonstra que a maturidade de uma organização independe de sua idade, de ocupação e experiência (FOGAÇA, 2021).

Para Fogaça (2021), os cinco principais modelos de maturidade de Gerência de projetos encontrados na literatura científica são: *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), *Project Management Maturity Model* (PMMM), Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (MMGP-Setorial) e *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM). Tiozzi e Gasparato (2017) ressaltam que os modelos mais utilizados pelo mercado são CMMI, OPM3 e KPMMM.

O modelo de maturidade CMMI é baseado nas melhores práticas das organizações de diferentes setores e âmbitos, não restringido apenas a empresas de TI, e possui cinco níveis de maturidade projetados para medir a qualidade do processo de desenvolvimento de software. O modelo KPMMM é fundamentado no modelo CMMI e em normas de qualidade e desenvolvimento de software (ISO), mas tem foco na área de TI, principalmente em pequenas, médias e microempresas. O modelo PMMM também possui uma estrutura semelhante ao modelo CMMI, estabelece o nível de maturidade da organização a partir do posicionamento da organização dentro dos níveis pré-definidos, é um modelo organizacional e está dividido em cinco níveis de maturidade. O OPM3 analisa o nível de maturidade em três domínios: projetos, programas e portfólio, avaliando a organização de qualquer tipo, porte ou ramo em relação às práticas de gerenciamento de projetos, enquanto o MMGP foi idealizado para ser aplicado em setores isolados, sendo um modelo departamental, com o foco em identificar a maturidade em cada setor individual, uma vez que diferentes níveis de maturidade podem ser encontrados em uma organização, o modelo considera sete dimensões para a avaliação da maturidade (FOGAÇA, 2021).

Com base no exposto, esse trabalho busca desenvolver um modelo de maturidade simplificado para *startups*, a partir das características específicas da sua administração em

Gerência de projetos, que auxiliará a identificar e reduzir falhas trazendo a melhoria contínua nos processos da empresa.

## OBJETIVOS

### Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo mapear e analisar os modelos de maturidade já existentes em Gestão de Projetos, desenvolvendo um modelo simplificado com foco em *Startups*.

### Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral do trabalho, será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar modelos de maturidade em Gestão de projetos existentes;
- Analisar as características da administração e Gerência de projetos das *Startups*;
- Desenvolver um modelo de maturidade simplificado de Gestão de projetos com foco em *Startups*;
- Validar o modelo de maturidade desenvolvido com uma *Startup*.

## METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza por uma abordagem de natureza aplicada, com objetivo de analisar os modelos de maturidade em Gestão de Projetos e propor um modelo simplificado para *Startups*. A forma de abordagem será qualitativa, analisando criticamente os dados coletados acerca do tema, com uma pesquisa descritiva.

De acordo com os objetivos, caracteriza-se como exploratória, onde será desenvolvida a pesquisa e análise sobre os modelos de maturidade em Gestão de projetos existentes e características da administração das *Startups*, sendo possível desenvolver um modelo de maturidade simplificado de Gestão de projetos com foco em *Startups* e, posteriormente, validá-lo.

Quanto aos procedimentos técnicos, é considerada como pesquisa bibliográfica, constituída por materiais já publicados, principalmente de livros, revistas, publicações, artigos científicos, verificando a veracidade dos dados obtidos, permitindo uma ampla investigação sobre o tema estudado. Os principais modelos de maturidades serão estudados e comparados, onde será possível identificar itens como: fundamentação, características, domínios e área de aplicação.

Será realizada uma entrevista, sendo aplicada com o mínimo de dois profissionais de *Startups*, que junto com a análise do referencial teórico, serão estudadas as principais necessidades em Gerência de projeto para este grupo de empresas. Com isso, será desenvolvido e proposto um modelo de maturidade simplificado, o qual será encaminhado a experts da área de *Startups* com a finalidade de avaliar e sugerir melhorias ao modelo criado, com as suas percepções o modelo será aperfeiçoado. Com o modelo pronto, almeja-se aplicá-lo a pelo menos uma *Startup*, finalizando assim este trabalho de conclusão de curso.

## CRONOGRAMA

### Trabalho de Conclusão I

Etapa	Meses			
	Mar	Abr	Mai	Jun
Escrita do anteprojeto.				
Revisão do anteprojeto.				
Entrega do anteprojeto.				
Analisar os modelos de maturidade em Gestão de projetos existentes				
Analisar as características da administração e Gerência de projetos das <i>Startups</i>				
Conduzir entrevista com Startups para entender as principais necessidades em Gerência de projeto				
Desenvolver o Modelo de Maturidade simplificado em Gestão de Projetos.				
Redação do TCC I.				
Revisão do TCC I.				
Entrega do TCC I.				

### Trabalho de Conclusão II

Etapa	Meses			
	Ago	Set	Out	Nov
Desenvolver o Modelo de Maturidade simplificado em Gestão de Projetos.				
Análise do Modelo simplificado por especialistas				
Aperfeiçoar do Modelo criado após <i>feedback</i>				
Aplicar o modelo criado em uma <i>Startup</i>				
Redação do TCC II.				
Revisão do TCC II.				

Entrega do TCC II.				
Apresentação dos resultados à banca avaliadora.				

## BIBLIOGRAFIA

COOPER, R. G. **The drivers of success in new-product development**. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47, 2019.

FOGAÇA, A. B. **Um comparativo entre os Modelos de Maturidade para Gerenciamento De Projetos: O caso de equipes ágeis no ambiente de Tecnologia da Informação**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/228251/Amanda%20Bressan%20Foga%C3%A7a%20-%20backup.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

FONSECA, F. S. M. **Uso de Fontes de Informação por Gestores de Startups**. 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-AXWKTF/1/disserta\\_\\_o\\_flavia\\_fonseca.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-AXWKTF/1/disserta__o_flavia_fonseca.pdf)>. Acesso em: 01 mai. 2022.

MAO, C. S. S. **Políticas Públicas de Apoio a Startups**. 2020. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5617/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Camila\\_ajustes%20p%C3%B3s%20banca\\_%20VF\\_fichacatalografica\\_23jul.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5617/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Camila_ajustes%20p%C3%B3s%20banca_%20VF_fichacatalografica_23jul.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2022.

RIES, E. **The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**. Crown Business, New York, 2011.

RONCARATTI, L. S. **Incentivos a startups no Brasil: os casos do Startup Brasil, InovAtiva e InovApps**. Capítulo publicado em: *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil* / organizadores: Pedro Cavalcante ... [et al.]. – Brasília: Enap: Ipea, 2017.

SANTOS, E. B.; MARTENS, C. D. **Proposição de um Artefato para Gerenciamento de Projetos em Startups**. 2020. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjgwNTg=>](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjgwNTg=>)>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SILVA, J. L. G.; MONTEIRO, R. C. R. V.; JÚNIOR, R. T. T. **Maturidade em gerenciamento de projetos universitários de pesquisa e extensão.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 14(5), 160-173, 2018.

TIOSSI, F. M.; GASPARATO, F. **Gestão de projetos e seus modelos de maturidade.** Revista Eletrônica Organizações e Sociedade, v. 5, n. 4, p. 104-115, 2017.

TORRES-FREIRE, C.; MARUYAMA, F.; POLLI, M. **Políticas públicas e ações privadas de apoio ao empreendedorismo inovador no Brasil: programas recentes, desafios e oportunidades.** In: TURCHI, Lenita; MORAIS, José Mauro de (Orgs.). Políticas de Apoio à Inovação Tecnológica no Brasil. Brasília: Ipea, 2017