

PROJECT

DESIGN MANAGEMENT

Ano 17 • nº 89 • R\$ 45,00 • Out/Nov 2019
projectdesignmanagement.com.br



Innovation Canvas: Uma ferramenta para desenvolver Design de Produtos e Modelos de Negócios integrados
Dr. William Kline, Rose-Hulman Institute of Technology

Business Agility: Transformando o modelo mental para adaptação aos princípios da nova economia
Luiz Parzianello; Ana Venosa

Desafios da Abordagem Ágil em Ambientes Alta Regulação
Paula C. Souza

Modelando Negócio e Produto em uma Startup
Carla Krieger; Livia Brandini; Isabella Pais, Yan Cantuaria

SAFe® Lean Portfolio Management

Scaled Agile, Lean Portfolio, Value Stream

Roberto Baptista, CLO Adaptworks

Estrutura do Desenvolvimento Ágil para Planejamento e Coordenação em Escala

*Siddharth Bajpai - MIT; Steven Eppinger - MIT;
Nitin Joglekar - Boston University*

PROJECT DESIGN
PDM
MANAGEMENT

Estilo livre

08 **Coluna Mindset GP**
» André Barcaui
Liquid Organization, uma característica importante para o mercado atual.

82 **Coluna MundoPM**
» Hélio R. Costa
Paradoxo da Agilidade



Teoria

24 **Projeto de implementação de SLA – Estudo de caso**
» Danilo da Silva; Cristiane Antonio; Amaru Maximiano
Os acordos de níveis de serviço [SLA] estabelecidos entre a entidade empregadora e o prestador de serviços, visam atender às expectativas de todos os envolvidos, mas, principalmente, dos clientes via a terceirização da prestação de serviços.

34 **Interface entre o método APQP e o Guia PMBOK no setor automotivo**
» Bruno Baldasso; Sérgio do Nascimento
O objetivo deste trabalho foi evidenciar duas práticas de gerenciamento de projetos adotadas no setor automotivo com uma breve comparação ao que ambas poderiam se complementar, o “Advanced Product Quality Planning [APQP]” para etapas de desenvolvimento do produto e o guia PMBOK.

48 **Abordagem Ágil em Setores com Alta Regulação**
» Paula Carolina Souza; João Saunders; Marly Carvalho
Esta pesquisa teve por objetivo explorar os desafios enfrentados na implantação e aplicação de abordagens ágeis em um dos setores da economia mais propensos à alta regulação e burocracia: o financeiro.

64 **INNOVATION CANVAS - Uma ferramenta para desenvolver Design de Produtos e Modelos de Negócios integrados**
» William Kline, Thomas Mason, Patricia Brackin, Robert Bunch, Kay Dee, Glen Livesay, Cory Hixson
O canvas de inovação é uma ferramenta para as equipes desenvolverem projetos de produtos e modelos de negócios integrados. O canvas concentra a atenção em questões técnicas críticas, de mercado, de recursos e de execução que podem determinar o sucesso de um novo design ou empreendimento. O canvas inspira a inovação examinando os difíceis desafios das várias perspectivas e incentivando a rápida associação, revisão e alinhamento de temas críticos.

60 **Critérios de sucesso em projetos de sistema de informação**
» Gustavo Luiz Scatolini Vieira
O objetivo deste artigo é o de levantar práticas e critérios considerados de vanguarda pela literatura no que tange à avaliação de sucesso em projetos de sistema de informação.

12 **SAFe® Lean Portfolio Management**
» Roberto Baptista
Abordagens tradicionais para gestão de portfólio inibem o fluxo de geração de valor e a inovação nas organizações. O SAFe® Lean Portfolio Management promove o alinhamento da estratégia à execução com o objetivo de criar uma cultura de inovação, flexibilidade e geração sustentável de valor.

CAPA



Perspectiva

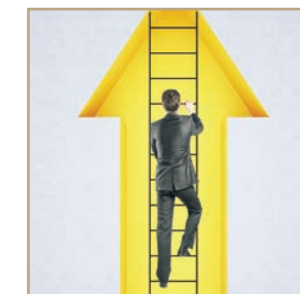
42 **Burnout: Os impactos da má gestão de pessoas nos resultados de projetos**
» Celso de Melo Soares
A Síndrome de Burnout é um fenômeno ocupacional resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. Como desenvolver e amadurecer abordagens mais eficazes a fim de evitá-lo ou gerenciá-lo.

54 **Business Agility: Transformando o modelo mental para adaptação aos princípios da nova economia**
» Luiz Parzianello; Ana Venosa
Neste artigo, apresentamos os desafios da gestão no mundo VUCA e o impacto da agilidade nas perspectivas de gestão, propondo um modelo de análise da transformação cultural necessária, adaptando aos princípios da nova economia como ágil, lean e exponencial.

74 **A Estrutura do Desenvolvimento Ágil para Planejamento e Coordenação em Escala**
» Siddharth Bajpai; Steven D. Eppinger; Nitin R. Joglekar
As metodologias Agile e Scaled Agile Framework (SAFe) estão sendo cada vez mais implementadas, tanto para desenvolvimento de software quanto também por equipes em ambientes de trabalho mais amplos. Este é um estudo de prova de conceito para desenvolver um DSM para um ambiente de desenvolvimento SAFe.

Prática

18 **Modelando Negócio e Produto em uma Startup**
» Carla Krieger; Livia Brandini; Isabella Pais, Yan Cantuaria
A vivência do time da startup MOJO dentro de um ecossistema de open innovation promovido pelo programa de aceleração da Fábrica de Startups Brasil, passando pelos processos de identificação de problemas, ideação, criação de produto, modelagem de negócio e a gestão do projeto da plataforma E|X (Employee Experience).



por Carla Krieger; Lívia Brandini; Isabella Pais e Yan Cantuaria

Modelando Negócio e Produto em uma Startup

RESUMO

Este artigo apresenta a vivência do time da startup MOJO dentro de um ecossistema de open innovation promovido pelo programa de aceleração da Fábrica de Startups Brasil, passando pelos processos de identificação de problemas, ideação, criação de produto, modelagem de negócio e a gestão do projeto da plataforma E|X (Employee Experience).

Palavras-chave: Inovação, Modelo de Negócio, Produto, Startup, Solução e Entrega de Valor.

Esse artigo tem como finalidade o compartilhamento da experiência de fundar uma startup a partir de um programa de ideação em um ambiente de *open innovation* fomentado por uma aceleradora – nesse caso, a Fábrica de Startup Brasil, situada no Rio de Janeiro – através de um programa de aceleração em parceria com uma grande multinacional do segmento energético.

Nesse contexto, serão apresentadas algumas das melhores práticas de mercado para as fases de Ideação, Aceleração e Growth, onde se mostra de forma clara o inter-relacionamento entre modelo de negócio, produto e gestão de projetos, além da importância de se trabalhar em times colaborativos e auto gerenciáveis, buscando propósitos comuns na geração de valor e impacto.

Contexto

Organizações tem buscado a inovação como forma de atingirem uma melhor performance no mercado atual. No entanto, inovar não é trivial!

Inovar significa, muitas vezes, encontrar uma necessidade ainda desconhecida (ou não amplamente verbalizada), desenhar uma solução assertiva e usável intuitivamente, entregando valor real aos usuários.

Muitas empresas têm trilhado seu caminho através da Inovação Colaborativa, na qual o desenvolvimento de novas tecnologias,

produtos e processos têm sido realizados em parceria com grupos independentes, como *startups* e *skunkworks projects*, frequentemente em processos de *Open Innovation*, garantindo um *Time to Market* mais adequado. (KRIEGER, 2019)

Em meio a esse ecossistema de empreendedorismo corporativo, nasceu a Startup MOJO, fomentada no programa de aceleração da Fábrica de Startups Brasil em parceria por uma grande multinacional de Energia. Esse programa tem como objetivo promover soluções inovadoras para desafios apresentados por grandes empresas, seus clientes, a partir de startups disponíveis no mercado e startups potenciais ori-

ginadas durante semanas de ideação abertas à sociedade.

Na etapa de ideação, formaram-se oito equipes com o objetivo de solucionar um dos quatro diferentes desafios apresentados pelo cliente em questão à Fábrica de Startups Brasil. O time que originou a MOJO foi composto por participantes que optaram pelo desafio de Pessoas (Transformação Cultural). Desde o início, os membros MOJO reconheciam as questões culturais como os principais obstáculos para a transformação digital de grandes organizações. Assim, iniciou-se essa jornada!

Desenvolvimento

Gerenciar um projeto de solução inovadora durante o processo de criação e aceleração de startup requer um *mindset* bastante diferente do modelo tradicional de mercado. Afinal, ao mesmo tempo que se está desenhando e desenvolvendo uma nova solução, faz-se necessário conduzir em paralelo a criação do modelo de negócio e da própria startup (constituição societária). Esse processo ocorre em velocidade surpreendente, em especial, por ser conduzido dentro de uma aceleradora, que provê todo o suporte metodológico e mentoria, implementando um ritmo semanal de desenvolvimento (*pace*).

As boas práticas de gestão estratégica, gestão de projetos e criação de produto são inter-relacionadas, sem um limiar muito claro de que se está tratando, pois, o resultado ao final do processo é o conjunto da obra.

O foco de uma nova startup está no desenvolvimento de uma solução que encante o cliente e resolva suas dores. Um dos maiores desafios dessa fase inicial é demonstrar valor, para viabilizar investimentos no produto, enquanto o modelo de negócio ainda está sendo definido.

Um dos diferenciais visados por grandes empresas em programas de aceleração é que a solução seja desenvolvida com o seu DNA. Além de solucionar as demandas específicas do potencial cliente, há a necessidade de validar a existência dessa mesma dor no mercado, permitindo assim a escalabilidade da solução. Afinal, essa é a principal característica que diferencia uma *startup* de uma empresa tradicional.

A metodologia que foi utilizada pela MOJO para planejar e desenvolver a solução foi desenvolvida e norteada pela Fábrica de Startups Brasil, em conjunto com outras práticas a partir de experiências anteriores dos membros da MOJO em transformação digital, métodos ágeis, *lean*, Óleo e Gás e outras vivências industriais.

A fase de ideação deu-se no período de uma semana, quando foram analisadas a fundo as dores do cliente e, ao final, definiu-se a solução mais assertiva para o desafio apresentado, dentre todas alternativas idealizadas. Durante essa fase, cada hipótese foi validada ou descartada em feedbacks com mentores da empresa contratante, permitindo assim respostas e reações rápidas.

Inicialmente, como pode ser observada na figura 1, foi definida uma persona e foram identificadas suas dores, ambições e percepções, além da jornada de seu dia de trabalho ter sido mapeada.



Figura 1: Persona - Mapa de Empatia

Essa etapa também contou com visita a campo, na qual foi possível não só vivenciar o ambiente de trabalho do cliente, como também validar a persona. O mapa de empatia foi desenvolvido, pois dessa forma foi possível detalhar exatamente a visão e as dores dos colaboradores.

Com base nessas informações, o quadro de problemas foi montado. Nele, foi priorizado o problema a ser trabalhado de forma co-

laborativa.

Em seguida, hipóteses e alternativas de soluções foram formuladas, até convergir-se à solução/ideia a ser apresentada em uma *pitch* aos executivos da empresa no último dia de ideação.

O roteiro de *pitch* é fundamental na vida de uma startup, vide figura 2.

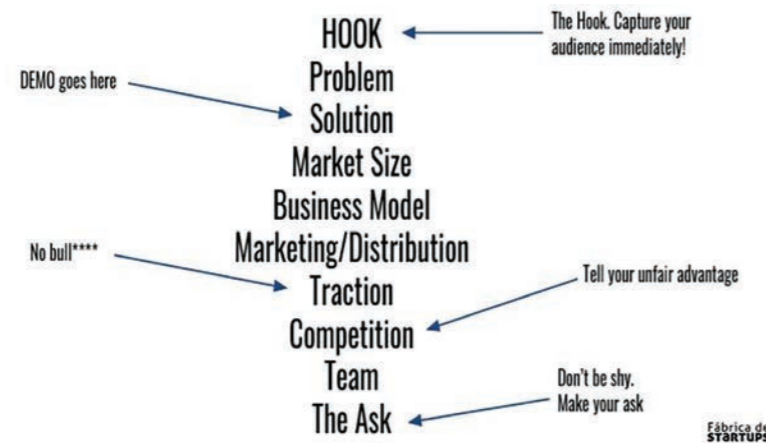


Figura 2: Sugestão de estrutura de pitch, Fábrica de Startups Brasil, 2019.

Fatores importantes para o sucesso são: acreditar no processo e formar um time colaborativo, que atue de forma transparente e com um propósito comum, tendo sempre a ideia de geração de valor ao cliente final em mente. No decorrer da fase de ideação, observaram-se potenciais startups que se perderam no caminho por não terem um time coeso e engajado.

Após aprovação na fase de ideação, iniciou-se a fase chamada de *Fast Start*, cujo objetivo foi desenvolver um primeiro MVP (Mi-

nimum Viable Product) ao longo de 14 semanas, a fim de viabilizar e validar a solução proposta com potenciais usuários.

Nessa fase, todo o modelo de negócio advindo da fase de ideação foi revisto e aprofundado. Foram utilizadas metodologias como: Canvas do modelo de negócio (Figura 3), *Golden Circle*, TAM/SAM/SOM, Curva de Adoção, Canvas de Proposta de Valor (Figura 4), entre outras.

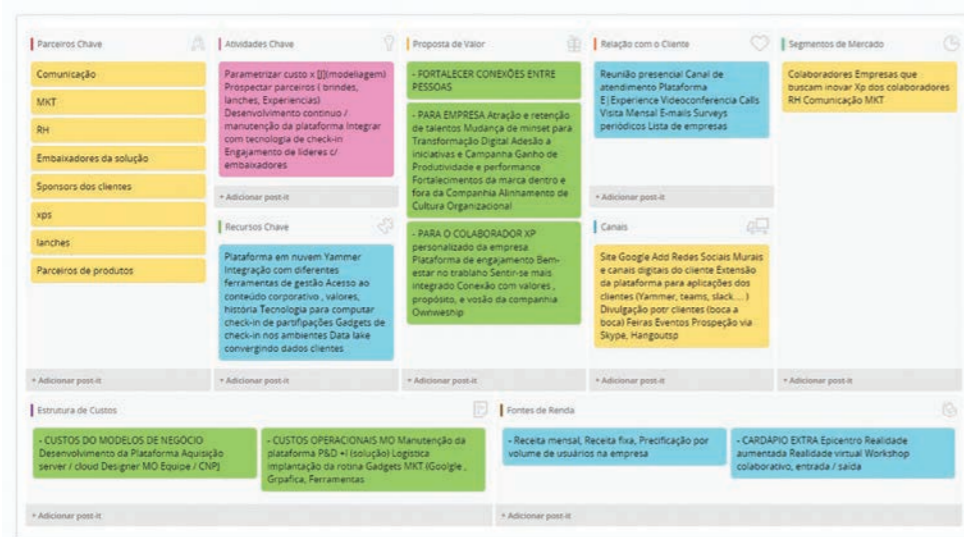


Figura 3: Canvas adaptado do livro "Business Model Generation" e implementado na plataforma aberta do SEBRAE.

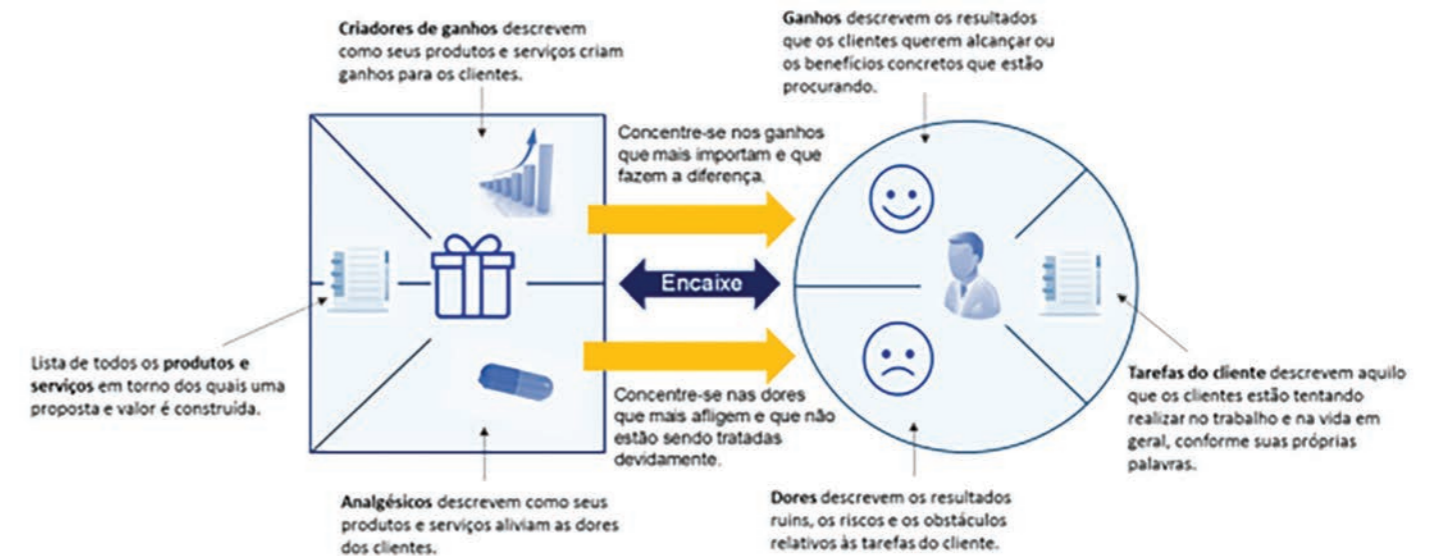


Figura 4: Osterwalders e outros. "Value proposition design: como construir propostas de valor inovadoras". São Paulo, HSM do Brasil, 2014.

Com relação à criação do produto, personas e hipóteses foram novamente discutidas com mais profundidade. Mecanismo de testes, métricas e validação foram revisitados a fim de buscar maior assertividade na solução em desenvolvimento.

Tratando especificamente de projeto, o desenvolvimento do produto baseou-se no uso de práticas ágeis, mas sem seguir ne-

num framework específico inicialmente. Foram aplicadas também diversas boas práticas de metodologias preditivas (Figura 5), como o desenvolvimento de TAP (Termo de Abertura do Projeto), declaração de escopo e EAP (Estrutura Analítica do Projeto), beneficiando-se, assim, do valor de cada uma no ciclo de vida do produto – tendência de gerenciamento de projetos híbridos (Figura 6).

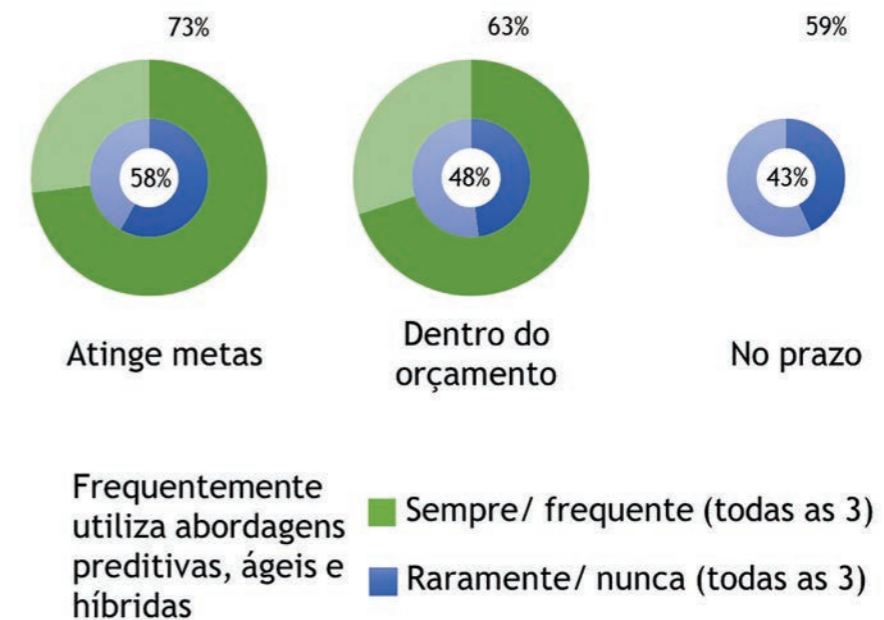


Figura 5: Adaptada do PMI Pulse of Professional, 2018

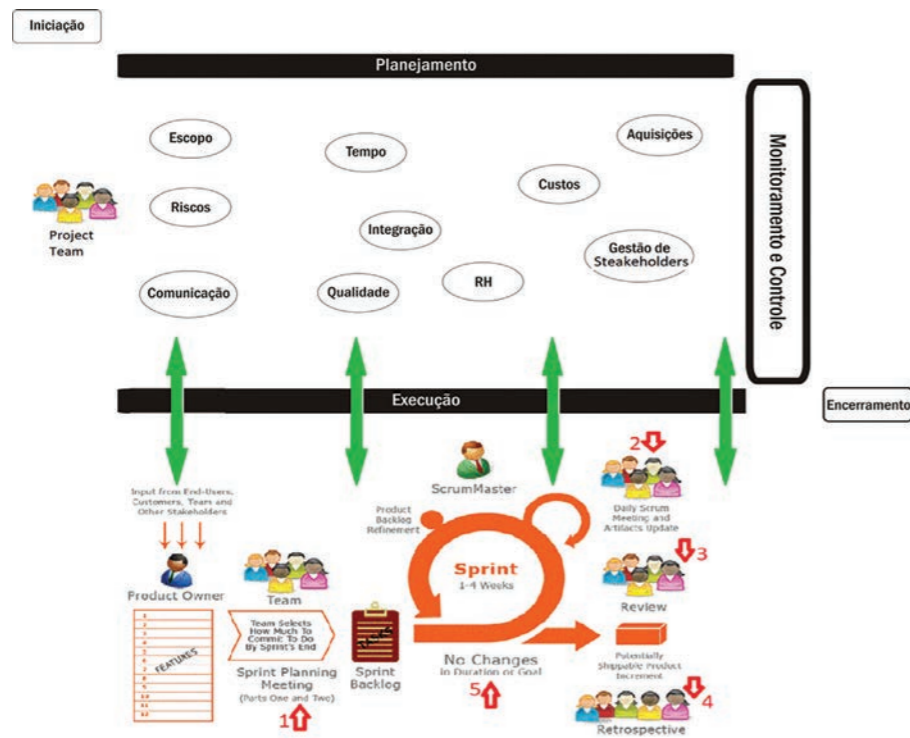


Figura 6: Desenho de um modelo de contemplando práticas híbridas em projeto.

A EAP utilizada não foi metodologicamente purista, misturando alguns conceitos, mas serviu de base de entendimento para comunicação e validação do escopo macro a ser entregue no MVP, contendo também os principais marcos/prazos de entrega.

Da EAP foram derivados o TAP e a declaração do escopo. Utilizamos a sequência invertida das boas práticas, que fez todo o sentido pela velocidade necessária para a ação e comunicação com cada stakeholder envolvido. A EAP foi a base de estabelecimento de compromisso e entregáveis com a Fábrica de Startups Brasil e a empresa contratante.

Paralelamente, as atividades com desenvolvedores foram iniciadas com utilização de práticas ágeis de Scrum, como priorização de backlog e plano de iteração. O TAP e a declaração de escopo permitiram um maior alinhamento interno de entendimento da solução. Dessa forma, foi possível consolidar as ideias, permitindo assim uma comunicação mais clara e eficiente para a montagem do backlog do produto.

Com 10 semanas de *Fast Start*, um evento-teste foi realizado com foco em validar o fluxo principal da solução da MOJO, buscando verificar táticas de tração, ainda que não no ambiente do cliente, mas na Fábrica de Startups Brasil. O resultado desse primeiro teste foi baseado no feedback dos participantes:

- 78% identificaram interesses comuns
- 71% estreitaram relações com colegas
- 89% curtiram e desestressaram

Esses indicadores foram satisfatórios, atendendo às expectativas e premissas consideradas no primeiro MVP da MOJO.

Após essas premissas validadas, ocorreu o *Demoday Final* (Figura 8), em que se apresentou um pitch de negócios para a diretoria do cliente, discriminando avanços no desenvolvimento da MOJO e da solução, em busca de se obter um investimento para uma Prova de Conceito (POC) da plataforma desenvolvida.

Essa foi mais uma etapa vencida com sucesso, resultado do engajamento, aderência ao processo, talento, colaboração, divergências seguidas de convergências e principalmente muito foco na execução por parte todo time MOJO.



Figura 8: Cofundadores da MOJO. Em pé, da esquerda para a direita, Luis, Carla Krieger, Wesley, Pedro Issa, Vicente Bonelli, Livia Brandini e, sentada, Isabella Pais.

Passado o *Fast Start*, iniciou-se o *Fast Growth*, na Fábrica de Startups Brasil, fase com duração prevista de 10 semanas.

Nessa etapa, a startup deve começar a transformar o MVP em uma POC ou piloto. As mentorias tornam-se mais específicas, com especialistas de mercado capazes de auxiliar na criação de um modelo de negócio e produto passíveis de serem fornecidos a demais clientes e segmentos, se aplicável.

Além do desafio de se ter um produto de fato, a startup foca na estratégia de negociação e posicionamento no mercado, podendo seguir em vários cenários, como por exemplo:

- *Joint Venture*, com venda de parte do seu equity para a empresa investidora do programa de aceleração;
- Ser incorporada pela empresa investidora do programa de aceleração, através da aquisição de 100% do negócio;
- Manter a solução exclusiva para a empresa investidora do programa de aceleração, podendo ser por um período limitado;
- Abrir a solução igualmente no mercado, podendo buscar investimentos anjo ou de outras empresas que buscam o *open innovation*.

Tratando-se de desenvolvimento da POC, a MOJO optou por formalizar com maior afinco a gestão do projeto, consolidando o uso do framework Scrum como modelo, contemplando 10 sprints de uma semana cada, com as devidas reuniões de celebração de *Sprint Review*, *Backlog* e *Retrospective Meeting*.

Uma vez que a MOJO trabalha com dados sensíveis de colaboradores, ela buscou incorporar contratação de serviços especializados como: Arquitetura de Solução de *Cyber Security*, pois já nasce *Private by Design*, tendo como pilares a transparência, privacidade de dados e a segurança da informação. A LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) é a base de toda e qualquer definição de funcionalidade na plataforma E|X.

Discussões e Conclusões

Independente de se falar de uma empresa tradicional, ágil ou ainda uma startup, há necessidade de flexibilidade, adaptabilidade e trabalho centrados no cliente (*customer-centric*), combinando ferramentas e processos dos mais diversos métodos e frameworks disponíveis no mercado.

A mesma premissa é válida quanto às metodologias abordadas nas empresas, nas quais mostra-se mais vantajoso modelar um *mindset* adequado na cultura organizacional do que permanecer apegado aos processos pelo processo (KRIEGER, Abr. 2019):

- **Foco no cliente**
 - » Valor para o cliente
 - » Interação constante - **feedback** - CICLOS CURTOS - ÁGEIS
- Senso de **prioridade** - *first things first* (baseado no valor)
- **Inspeção** constante - monitoramento e controle frequentes
- **Aprendizado** e **melhoria** contínuos
- **Comunicação** intensa
 - » *Face-to-face*, sempre que possível
 - » Gestão a vista - **Visual** - painéis baseados em Design Thinking, gráficos, ícones
- Senso de **time**. ■

Referências

- » KRIEGER, Carla (2019). <https://www.aleiablog.com.br/blog/inovacao-colaborativa>. [28 mai. 2019]
- » PMI, Project Management Institute (2018). <https://www.pmi.org/pulse>. [mar. 2018]
- » KRIEGER, Carla (2019). <https://www.aleiablog.com.br/blog/lean-agile-mindset-a-base-para-toda-a-organizacao>. [23 abr. 2019]

Sobre os Autores



Carla Krieger
carla.krieger@gmail.com
 SAFe Agilist, PMP (50 k), CSM e ITIL-F. É Consultora de Gestão e Gerenciamento de Projetos, desenvolvimento de liderança, transformação de negócios, ágil e digital. Co-fundadora da Startup MOJO, Diretora da Aleia - Soluções em Transformação de Negócios e Presidente do PMI Rio de Janeiro Chapter, MSc - UFRGS, MBA Executivo - ESPM, Coach Certified - ICC (Institute of Coaching Community), graduada pelo PMI Leadership Institute Master Class e especialista em Transformação Cultural Sistêmica (TCS) pela Transform Action.



Livia Brandini
liviabrandini@gmail.com
 Empreendedora, cofundadora, consultora e engenheira com experiência em Excelência Operacional, Gestão de Mudança, Transformação Digital e Lean. Responsável pelo gerenciamento e implementação de diversos projetos de melhoria contínua com foco otimização de processos, recursos e prestação de serviços industriais em multinacionais. Entusiasta de tecnologia, inovação e aprendizado contínuo, é uma das cofundadoras da MOJO, startup referenciada em case neste artigo.



Isabella Pais
isbellacapais@gmail.com
 Cofundadora da MOJO e Engenheira de Petróleo formada pela PUC-Rio. Em 2018, Isabella fez parte do time de instalação de linhas flexíveis e umbilicais, além de, em 2017, ter feito parte do time comercial, ambos os cargos na Subsea 7. Atuou também em vendas técnicas na Vallourec nos anos de 2016 e 2015. Isabella também foi cast member, como Park Greeter no Disney Hollywood Studios, em Walt Disney Company.



Yan Cantuaria
yan@fabricadestartups.com.br
 Hoje parte do time de inovação e do comitê de diversidade e inclusão da Fábrica de Startups Brasil, Yan também foi um dos fundadores da Pluga. Startup de automação de processos para PME que fez parte, em 2015, do Startup Brasil e Startup Chile e foi eleita Top 100 Startups to Watch pela PEGN em 2018 e 2019. No mercado de educação atuou coordenando times de marketing e produto, em startups e grandes grupos como o Eleva Educação.