

**A APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA ENTRAR EM
UMA INCUBADORA UNIVERSITÁRIA**

**THE APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TO ENTER A
UNIVERSITY INCUBATOR**

Jadir P. Dos Santos, Juliana Diniz Foresti, Claudinei P. dos Santos, Luiz Eduardo de
Carvalho Chaves, Alex Paubel Junger
Universidade Nove de Julho, Brasil

jadir@uninove.br, juforest@hotmail.com, claudineiperpetuo@yahoo.com.br,
luizchaves@hotmail.com, alexjunger@uninove.br

RESUMO

O Objetivo do artigo é apresentar uma empresa que utilizou alguns requisitos do gerenciamento de projetos para entrar em uma incubadora universitária. A incubadora tem o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso de uma boa ideia, através de auxílio técnico tornando-se aceleradores empresariais. Através de uma pesquisa exploratória, com observação direta intensiva (assistemática - com entrevistas não estruturadas), abordagem qualitativa com pesquisa documental de fontes secundárias construiu um estudo de caso (pesquisa exploratória e descritiva), descrevendo-se a complexidade para se entrar em uma incubadora universitária, não somente para orientar os startups nos mais diversos assuntos, mas em seu caminho para o sucesso e potencialmente conquistar o investidor, desta forma os requisitos são muitos, através das ferramentas de gestão de projetos possibilitou-se uma maior visualização de seu escopo, dos papéis dos sponsors, descrição do projeto, seus objetivos, suas justificativas, restrições e premissas, especificando os principais deliverables e aplicação do modelo Business Canvas. Percebeu-se que a sistemática aplicada na universidade auxiliou, e muito o desenvolvimento da ideia para ser apresentada a incubadora, onde facilitou sua organização e entrada na INCAMP (Incubadora UNICAMP), atualmente as empresárias estão em busca de patrocinadores para sua ideia.

Palavras-chave: Incubadora - Gestão de projetos - Gerenciamento de pro -
Aceleradores empresa

ABSTRACT

The purpose of the article is to introduce a company that has used some project management requirements to enter a university incubator. The incubator aims to increase the likelihood of success of a good idea, through technical assistance becoming business accelerators. Through an exploratory research, with intensive direct observation (unsystematic - with unstructured interviews), a qualitative approach with documental research of secondary sources constructed a case study (exploratory and descriptive research), describing the complexity to enter an incubator not only to guide the startups in the most diverse subjects, but on their way to success and potentially win the investor, this way the requirements are many, through the tools of project management made possible a greater visualization of its scope, sponsor roles, project description, objectives, justifications, constraints and assumptions, specifying the main deliverables and application of the Business Canvas model. It was noticed that the systematics applied in the university helped, and much the development of the idea to be presented to the incubator, where it facilitated its organization and entrance in INCAMP (Incubadora UNICAMP), currently the companies are looking for sponsors for their idea.

Keywords: Incubator - Project Management - Pro Management - Company Accelerators

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo vem enfrentando um incrível dinamismo em suas relações intra e interempresariais. Para atender essa demanda de maneira eficaz em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridade e objetivos.

As empresas passam a ser conhecidas por sua flexibilidade, capacidade de atender a seus clientes e profissionalismo. Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos, as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamentos de projetos é universal, rompendo todas as barreiras culturais, nacionais e regionais, sendo comuns ações administrativas para suas necessidades de sobrevivência e competitividade. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos.

As pessoas mal informadas podem correr o risco de ver o gerenciamento de projetos como uma moda proposta por alguns “gurus” da administração moderna. Nada disso. Na verdade, o gerenciamento de projetos não propõe nada de revolucionário, de novo. Seu objetivo é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental.

Hoje, por mais que os seres humanos tenham evoluído tecnicamente, os indivíduos se deparam com um ambiente que evolui muito mais rápido, ou seja, mesmo sendo mais capazes que no passado esse aumento de capacidade é cada vez menor se comparado ao da dinâmica do ambiente. Precisa-se, portanto, desenvolver mecanismos que reduzam essa diferença entre homem e ambiente, no universo corporativo (VARGAS, 2005, p. 4-6) “[...] cada vez mais o gerente cumpre o papel de administrador das mudanças tecnológicas e competitivas, que tornam os projetos grandes desafios, ser eficiente em administrar rotinas, não é mais um diferencial para as empresas na atualidade.”

Alves Júnior (2008) relata que com o passar dos anos, o perfil do gerente de projetos foi se modificando, passando de frio planejador de redes de atividades a articulador sensível aos problemas humanos, solucionador de conflitos, versátil ante as mudanças drásticas e ciente dos problemas do ambiente em torno do projeto “[...], essa mudança foi essencial, pois, de acordo com Bergamini (1997), o segredo da eficácia do

líder está, sobretudo, na sua habilidade interpessoal. Inicia-se então a busca por um ambiente de trabalho mais agradável.”

Sabe-se que, atualmente, existe vasta literatura sobre o desempenho das habilidades interpessoais do gerente de projetos, tamanha sua importância. Vargas (2003) diz que, diferente dos gerentes funcionais, os gerentes de projetos não têm poder de alcançar os objetivos sozinhos, dependendo de seus superiores, equipes, subordinados e pares ao distribuir esforços para o sucesso do projeto. Pode-se, então, deduzir que as habilidades essenciais do gerente de projeto, tais como habilidade de comunicação, gerenciamento e liderança, não têm relação direta com as habilidades técnicas.

No contexto de fornecer competências e aplicá-las, segundo Tseng (2011), existem incubadoras empresariais que são reconhecidas em países desenvolvidos e em desenvolvimento como instrumentos importantes por promover o desenvolvimento do comércio e inovação tecnológica ao nível de empreendimento pequeno e médio (Adegbite 2001). Gilley e Maycunich (2000) descrevem que o papel primário da incubadora é criar um ambiente no qual os indivíduos recebam apoio para se desenvolverem em busca do sucesso do empreendimento incubado.

É interessante notar o uso do termo “acelere” nesta definição relatada por Tseng (2011). Algumas incubadoras empresariais se descrevem, nos dias de hoje, como “aceleradores empresariais”. Uma incubadora empresarial pode ser definida como uma organização que facilita o processo de criar pequenos empreendimentos, novos e prósperos, proporcionando-lhes uma gama inclusiva e integrada de serviços, incluindo:

1. Espaço de incubadora em edifícios de fábrica em condições flexíveis e disponíveis.
2. A provisão de uma gama inclusiva de serviços comuns: aconselhamento e treinamento, compartilhamento de secretaria nas funções administrativas, facilitar o financiando, desenvolvimento de produto e comercialização.
3. Admissão rígida e regras de saída que são projetadas para assegurar que a incubadora concentre seus esforços em ajudar o empreendedor, de forma a obter um

crescimento rápido de atividades empresariais para prover um impacto significativo na economia local.

4. Ajuda prática, inclusive conselho de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e capital de risco aconselhando as linhas de financiamento adequadas ao negócio, normalmente por agentes externos (Adegbite 2001, p. 157-156).

Existe também a incubadora empresarial universitária (IEU) projetada para apoiar os empresários, particularmente com projetos em tecnologia, no desenvolvimento de novos produtos. Provendo uma variedade de serviços, a incubadora busca unir talento, tecnologia, capital, experiência, apressando o desenvolvimento de empresas novas (SMILOR, GIBSON E DIETRICH 1990), o que também justifica a preocupação com este estudo de caso.

Lee, Kim e Chun *apud* Lee (2004) investigaram os fatores de sucesso críticos para operar uma incubadora universitária efetivamente. Os fatores críticos classificados incluem o seguinte: (1) meta / estratégia; (2) política operacional; (3) infraestrutura da incubadora; (4) serviços incubadores; e (5) físico / recursos humanos, gestão de redes interna / externa, e assim sucessivamente.

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de inovação e a de gestão do conhecimento parecem ser habilidades relevantes no cenário competitivo que se avizinha (RABECHINI, 2002), as incubadoras auxiliam os novos empresários a entrarem nesse mercado e ainda podem ter essas competências potencializadas por meio de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Este trabalho apresenta um estudo de caso com questionário semiestruturado, em que se incluíram alguns dos requisitos do *Project Management Institute* – PMI (e os da incubadora), respondendo as seguintes perguntas: “Pode-se aplicar os requisitos de gestão de projetos para uma empresa que pretende ser incubada? Quais seriam os efeitos desta sistemática?”.

2. DEFININDO O QUE É PROJETO E SUA ABRANGÊNCIA

O número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos tem crescido significativamente nos últimos anos. Contudo, relatam enfaticamente Rabechini Júnior et al. (2002, p. 28) que poucas empresas brasileiras têm desenvolvido um modelo de gerenciamento de projetos. Para as organizações que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser fundamental. E para atingir o sucesso em projetos é preciso balancear as expectativas dos interessados aos recursos disponíveis, utilizando conceitos, ferramentas e técnicas para obter a excelência nesse tipo de gerenciamento. Com o intuito de identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos numa organização, este artigo mostra o resultado de um estudo de caso realizado em uma instituição de pesquisa. A análise pautou-se em aspectos relacionados às competências em projetos, tanto na busca de eficiência e de eficácia como nos aspectos de maturidade organizacional.

Para o PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (2012) –, gerenciamento de projetos abrange a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas específicas que possibilitam entender seus requisitos. Esse item do artigo apresenta, um pouco de seu referencial teórico, base da metodologia adotada neste estudo.

No cenário competitivo atual, a sobrevivência das empresas depende da interação com seu meio, seja pelo atendimento ideal ao seu cliente e seja pelo posicionamento adequado frente a seus concorrentes. Para isso, é necessário que as organizações estejam sempre buscando a inovação em seus produtos, em seus processos ou em seus serviços. A inovação como elemento crucial de vantagem competitiva ocorre, no entanto, para que a inovação possa ser incorporada à cultura de uma organização, segundo Rabechini Júnior (2002, p. 29) deve-se encará-la como um processo que pode ser gerido, visando desenvolver e explorar o novo conhecimento, em seus aspectos técnicos e comerciais. O gerenciamento de projetos auxilia no desenvolvimento dessa vantagem competitiva.

O que é gerenciamento de projetos?

É um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades

individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (Vargas, 2005, p. 7).

Para entender o que é gerenciamento de projetos, é importante que se saiba com clareza o que são eles, assim, neste estudo, entende-se que

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2005, p. 14).

Vargas (2005, p. 14) apresenta uma série de características específicas para projetos, conforme Tabela 1.

Os projetos atingem todos os níveis da organização, eles podem envolver uma quantidade pequena de pessoas, ou muitas delas. Podem levar menos de um dia ou vários anos. Muitas vezes, extrapolam as fronteiras da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, em várias ocasiões, da estratégia de negócios da companhia. Vargas (2005) apresenta vários exemplos de projetos, tais como instalação de uma planta industrial, redação de um livro, reestruturação de um determinado setor ou departamento da empresa, elaboração de um plano de *marketing* e publicidade, lançamento de um novo produto ou serviço, informatização de um determinado setor da empresa, construção de uma casa, realização de uma viagem.

Podem ser necessário dividir um projeto em várias partes, com o objetivo de facilitar seu controle, as quais são chamadas de subprojetos. Essas pequenas partes podem ser terceirizadas ou desenvolvidas por um grupo isolado, porém perdem o sentido quando isoladas do projeto como um todo.

Tabela 1. Características específicas de projetos.

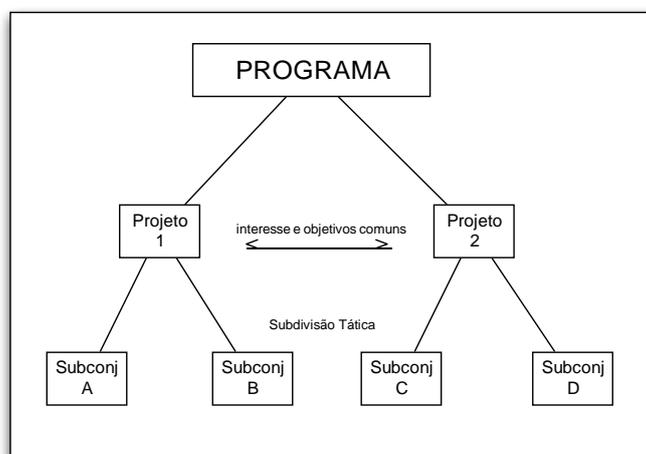
Característica	Função
Raridade	<ul style="list-style-type: none"> A definição dos objetivos do projeto é única, clara e relativamente pouco

	frequente
Restrições	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo limitado • Capital limitado • Recursos limitados
Multidisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Os esforços realizados entre áreas diferentes da organização, ou entre organizações, requerem integração • O trabalho interdisciplinar necessita de coordenação por meio dos limites organizacionais • Diversas habilidades podem requerer coordenação específica
Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento • A tecnologia pode ser modificada em métodos e análises • A tecnologia pode ser complexa por si mesma

Fonte: Vargas (2005, p. 14).

O termo programa

é utilizado apenas quando vários projetos estão reunidos em um conjunto de benefícios ou estratégias comuns, podendo ter vida própria isoladamente. O único objetivo do programa é integrar projetos que têm missões e objetivos comuns. Um



programa seria como um conjunto de pessoas que se reúnem com objetivos comuns, porem com vidas independentes, como se percebe na figura 1 (VARGAS, 2005, p. 9).

Figura 1. As áreas de abrangência de programas, projetos e subprojetos. Fonte: Adaptado de Vargas (2005).

Para Vargas (2005, p. 10), o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação em que exista um empreendimento que foge ao que é fixo e rotineiro na empresa. Se o empreendimento é único e pouco familiar, é importante que a atividade de gerenciamento de projetos seja intensificada. A grande dificuldade está no fato de que a maior parte das pessoas realiza trabalhos rotineiros e projetos, com as mesmas necessidades (reuniões, telefonemas, relatórios, análises, etc.) a diferença básica está nos objetivos, uma vez que os projetos possuem metas claras e definidas, diferentes de atividades rotineiras que são norteadas pelo tempo definido para sua execução. Para que os objetivos de projetos sejam atingidos, garantindo o seu sucesso, é necessário: realismo nas definições das tarefas, capacidade de liderança na coordenação e monitoramento das atividades, flexibilidade para mudanças de rumos sem prejudicar o caminho crítico do projeto, facilidade de uso dos recursos, custo controlados e monitorados continuamente, facilidade de informatização para respostas rápidas quando necessário reajustes no projeto.

Para que uma empresa se desenvolva, segundo Gervazoni (2012) é fundamental que ela defina um procedimento padronizado, ou seja, estabeleça estrutura de governança apropriada, planejamento adequado de projetos, portfólio, programas de padronização e integração de processos, métricas de desempenho, processos de controle e melhoria contínua, compromisso com o gerenciamento de projetos, priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia organizacional, competências organizacionais no gerenciamento de projetos, alocação adequada de recursos, trabalho em equipe. O PMBOK, nessa sistemática, sugere quais processos devem ser executados, durante o gerenciamento de projetos, nas áreas de Escopo, Tempo, Custo, Recursos Humanos, Comunicação, Risco, Aquisições e Qualidade, propondo também um conjunto de processos para a integração dessas áreas. Esse guia tem sido a principal fonte de informações para que as empresas melhorem os seus processos de gerenciamento.

3. METODOLOGIA

Para Gressler (2004, p. 36), o pensamento científico nasce de problemas observados e acontecimentos encontrados; no entanto, as informações empíricas raramente se fazem acompanhar de explicações que esclareçam o porquê dos fatos, o que dificulta sua comprovação sistemática e objetiva. É justamente o desejo de obter explicações sistemáticas e controláveis que gera a ciência.

O conhecimento científico é aquele verificado por meio de métodos científicos. A atual geração tem experimentado um volume de conhecimento científico sem precedentes, segundo Gressler (2004, p. 39), conhecimento este que tem um significativo impacto na própria maneira de pensar e agir da humanidade. Uma das condições fundamentais do conhecimento científico é ser produto de uma análise imparcial dos fatos, conhecimento desarticulado e independentes são de pequena utilidade ao pesquisador em seu papel de explicar fatos. A ênfase na exatidão e imparcialidade aumenta a validade dos conceitos e do processo de investigação.

A ciência utiliza de pesquisa para dialogar de forma inteligente com a realidade, não se restringindo a acumular dados empíricos, mensurá-los e aplicar-lhes tratamento sofisticado, inteligível. Admite-se como pesquisa, também, o estudo fundamentado num referencial teórico preexistente, no qual se discutem, de forma criativa, as opiniões dos autores consultados (GRESSLER, 2004, p. 41).

Antes de iniciada a pesquisa e com o objetivo de avaliar sua relevância para elaboração de um artigo, aplicou-se a metodologia de Martins (2010): $M = \sqrt[3]{9(V) \times 10(I) \times 8(O)} = 8,96$ (em que: V = Viabilidade; I = Importância; O = Originalidade), Considerou-se acima de 6 um tema viável.

Adotaram-se, como metodologia neste trabalho, a pesquisa exploratória e a análise de referencial teórico de fontes secundárias com observação direta intensiva (assistemática – com entrevistas não estruturadas) com base nos requisitos do PMI (*Project Management Institute*) e nas solicitações da incubadora, uma vez que se procura descrever a complexidade de um determinado problema, não envolvendo manipulação de variáveis e estudos experimentais (GRESSLER, 2004, p. 43).

A Figura 2 descreve a metodologia adotada para o estudo de caso, de acordo com o ciclo Planejamento, Execução, Checagem e Ação Corretiva (em Inglês *Plan-Do-Check- Act* – PDCA), em que se descrevem as atividades “P” como as destinadas ao

planejamento do projeto, a atividade “D” como a destinada à execução do projeto, a “C”, ao monitoramento dos resultados e a “A” destinada às lições aprendidas que são incorporadas no *project chart* e EAP (Estrutura Analítica do Projeto).

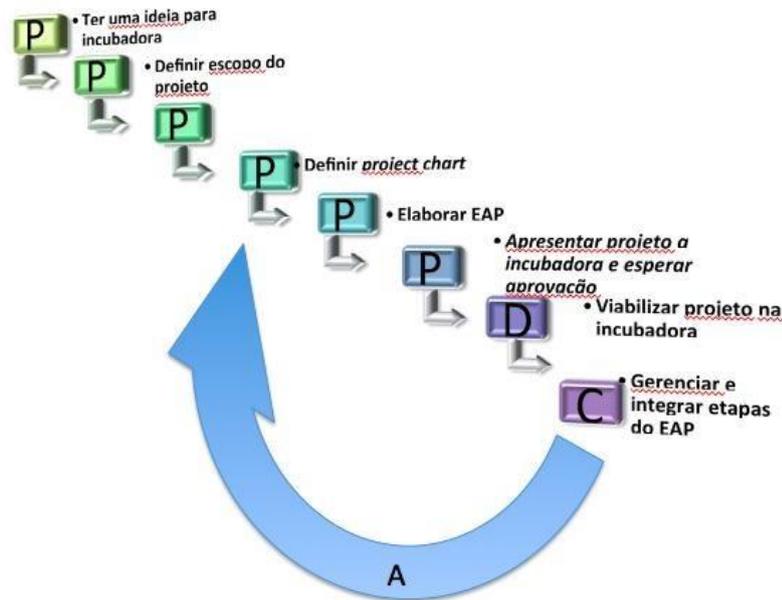


Figura 2. Fluxo do projeto de acordo como o conceito do ciclo PDCA.

4. RESULTADOS

Apresentação do projeto até a implementação na incubadora. Foram utilizados como referencial teórico, alguns conceitos da Orientação de certificação do PMP – *Project Management Professional* e o aprendizado de gestão de projetos da Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Não basta ter uma ideia, além de ser boa, ela deve ser inovadora, viável, “palpável” e atrativa. Os desafios para os futuros empreendedores são grandes e as incubadoras, que são a ponte entre o investidor e o empreendedor, têm um papel muito importante nesse processo.

Incubadoras podem não somente orientar os *startups* nos mais diversos assuntos, mas também auxiliar o empreendedor em seu caminho para o sucesso e, potencialmente, a conquistar o investidor.

Tudo parte da necessidade do empreendedor entender como preparar o terreno e fazer uma ideia virar um negócio atrativo para o mercado.

A definição do escopo passou por 15 etapas para desenvolver o projeto de uma máquina automática para reprodução de cópias que serão apresentadas a seguir.

TÍTULO DO PROJETO

Entrar para incubadora Incamp – Incubadora da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) para Empresas com base Tecnológica.

SPONSOR / PATROCINADOR Juliana Foresti/ Patrícia Foresti.

GERENTE DO PROJETO E NÍVEL DE AUTORIDADE

Juliana e Patrícia Foresti podem determinar os prazos para o projeto.

EQUIPE DO PROJETO

Juliana Foresti e Patrícia Foresti já estão alocadas a esse projeto; porém, não com dedicação exclusiva, uma vez que devido à necessidade de obter capital para sua realização, elas tiveram de manter seus empregos atuais. Outros recursos serão determinados pelo gerente de projeto na fase de planejamento.

DESCRIÇÃO DO PROJETO

Uma empresa formada por estudantes com grande capacidade técnica, mas sem qualquer experiência ou conhecimento de mercado e sem capital para investir, infelizmente, não tem muitas chances de sobreviver no mercado. Por isso, acredita-se que a entrada para a Incubadora poderá ter papel fundamental para a estruturação do negócio.

OBJETIVO DO PROJETO

O objetivo nesse projeto é apresentar um plano de negócios com o propósito de conseguir apoio na formatação e fortalecimento do empreendimento, por meio de contribuição sistêmica na gestão empresarial, desenvolvimento do produto/serviços e

interações com o mercado. Ao atingir um nível de maturidade, os empreendedores estarão preparados para o crescimento e consolidação em seu mercado de atuação.

JUSTIFICATIVA DA INCLUSÃO DO PROJETO NA INCUBADORA

Como o principal objetivo de uma incubadora é apoiar projetos inovadores com grande potencial de viabilidade e sucesso empresarial que tragam crescimento econômico para o meio em que está inserida, submeter este projeto ao processo seletivo faz total sentido porque ele possui grande potencial comercial. Além disso, pode-se verificar que há um conjunto de apoio – desde a infraestrutura física para o início operacional da empresa, como sala, acesso à internet, apoio logístico, secretária, um amplo programa de capacitação para o fortalecimento da gestão da empresa até, sobretudo, o auxílio por meio da rede de relacionamentos que uma incubadora pode oferecer – itens muito importantes para a viabilidade de uma empresa nascente.

RESTRICÇÕES

Todo edital deve ser minuciosamente estudado.

Não existem datas fixas para a abertura dos editais, por essa razão a procura deve ser diária.

A grande maioria dos editais é paga.

O projeto deve estar acompanhado de um plano de negócios, porém outros estudos de modelo de negócios também são solicitados.

As sócias não possuem formação técnica; portanto, a construção de sua máquina foi terceirizada e patenteada.

PREMISSAS

Uma vez aceito o projeto para incubação, imediatamente a empresa deve ser aberta. Todas as incubadoras têm uma taxa fixa mensal.

A chance de apresentação é única para banca de seleção; portanto, todas as planilhas do projeto devem estar perfeitas.

ENTREGAS PRINCIPAIS / *DELIVERABLES* DO PROJETO (ESCOPO INCLUÍDO NO PROJETO)

Definir escopo do projeto
Buscar referencial teórico sobre projetos
Definir *project chart*
Elaborar EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
Apresentar projeto e esperar aprovação
Viabilizar projeto na incubadora
Gerenciar e integrar etapas do EAP

EXCLUSÕES ESPECÍFICAS (O QUE NÃO SERÁ INCLUÍDO NO ESCOPO)

Não faz parte do escopo desse projeto apresentar os valores que envolvem custos dos processos seletivos.

ORÇAMENTO PREVISTO

As despesas com pessoal e recursos internos foram pagas mediante rateio previamente estipulado pelos integrantes do projeto, pois os valores reais ainda não são calculáveis.

PRINCIPAIS MARCOS DO PROJETO

Gerente do projeto definido: 15-05-2011
Project charter aprovado: 29-05-2011
Cronograma definido: 06-06-2011
Plano de negócios concluído: 15-06-2011
Avaliação da incubadora e entrevistas: 22-06-2011
Apresentação da resposta do edital: 10-09-2011
Entrada na incubadora: 15-10-2011

RISCOS INICIAIS (AMEAÇAS EVIDENTES AO PROJETO)

Devido a pouca experiência das idealizadoras do projeto na área de Tecnologia da Informação (TI), a implementação de uma solução adequada, em termos de sistema, pode envolver tempo para pesquisas.

REQUISITOS CONHECIDOS DO PROJETO

O cronograma do projeto e suas entregas devem ser registrados oficialmente em *MS Project*.

Um canal de comunicação remota entre os envolvidos é requisito.

Obs.: esse documento foi finalizado com a aprovação das responsáveis pela ideia.

ELABORAÇÃO DO EAP

A estrutura analítica do projeto está representada na Figura 3, a seguir, em que se podem observar as etapas que foram a base desse projeto.

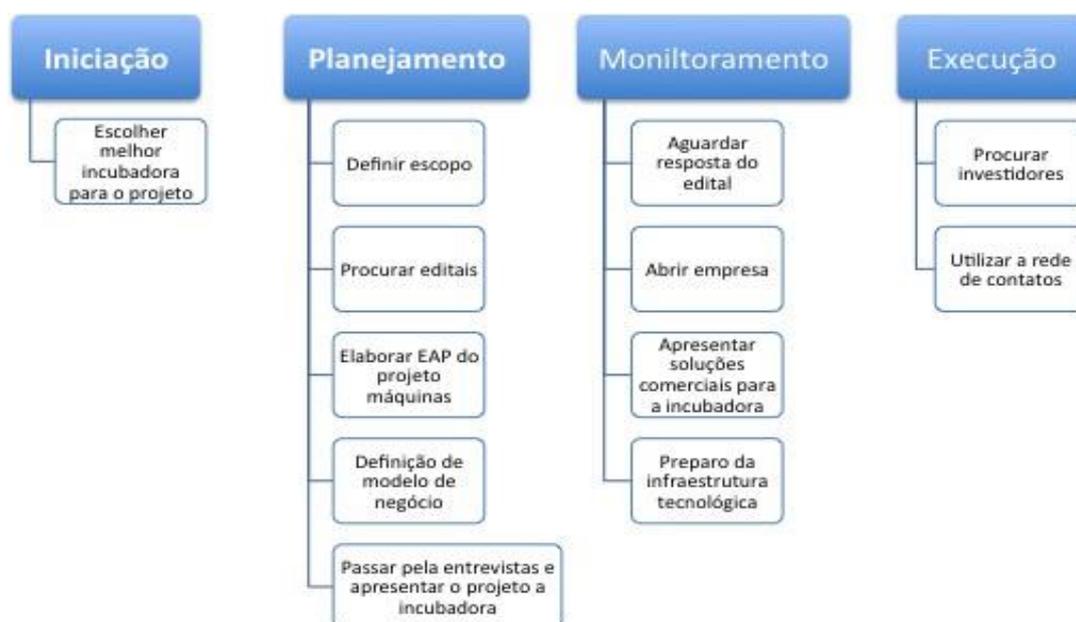


Figura 3. Estrutura analítica do projeto.

APRESENTAÇÃO DO PROJETO PARA APROVAÇÃO

Após o envio da documentação solicitada à incubadora, a Incamp retornou algumas planilhas sobre modelo de negócio, as guias deveriam ser preenchidas e enviadas no prazo de avaliação.

Pode-se citar o modelo de negócio *Business Canvas* ou *Lean Canvas* (Figura 4), como uma delas.

Com a metodologia implantada o projeto foi aprovado, e iniciou-se o processo na incubadora.

Parceiros-chave	Atividades-chave	Proposição de valor única	Unfair advantage
<i>Outsourcing</i> de equipamentos eletrônicos Fornecedor de papel Desenvolvedores e programadores de <i>software</i> e interface	Marketing Constante inovação Gerenciamento de <i>software</i> Suporte remoto	Inovação Agilidade Tecnologia Conveniência Autoatendimento Facilidade Conveniência Novidades Alta <i>performance Design</i> moderno Conveniência	Relacionamento com cliente Tecnologia de última geração Serviço automatizado Canais de informação modernos Rapidez e agilidade no serviço de cópia impressão Autoatendimento Trazer acessibilidade Oferecer uma combinação de serviços Agilidade <i>Designer</i> Canais de comunicação e mídia Canais de informação Inovação em cópia e impressões
	Métricas-chave Recursos-chave Equipamentos Coletores Patentes <i>Software</i> Licenças de <i>softwares</i>		
Estrutura de custos Variáveis Locação de equipamento Manutenção da plataforma / <i>Software</i> /Redes Manutenção equipamentos Impostos Fixo Marketing Manufatura (caixa Protetora) (fixo)	Fluxos de receitas Venda de serviços Mídia Condições de pagamento Venda de serviços Serviços adicionais Disponibilização de informações e Documentaç		
		Venda de serviços Mídia	

FIGURA 4. Projeto/Empresa: *Easy Print* – Máquina automática de cópias e impressões. Fonte: Adaptado de <http://leancanvas.com>

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação dos critérios do PMI e a sistemática aplicada pela universidade, em que o autor leciona e a aluna implementou, auxiliou o desenvolvimento até a aprovação do projeto na incubadora, essa sistemática possibilitou ações mais organizadas e coordenadas entre as sócias, e na apresentação das ideias à incubadora, resultando em sua aceitação pela Incamp. Após sua entrada, percebeu-se que, pelo fato de ser uma incubadora em uma universidade, obteve-se o apoio técnico necessário para o desenvolvimento do produto, reduzindo a dificuldade do pouco capital de giro.

Verificou-se certa complexidade de execução, não advinda da metodologia adotada, mas sim do número reduzido de participantes (duas pessoas) no projeto, que tiveram de aprender a dosar o tempo para todas as suas atividades. Entretanto, a superação das dificuldades prova que a metodologia é aplicável nessa situação, possibilitando uma maior visibilidade do projeto como um todo, facilitando seu gerenciamento. Vencidos os obstáculos iniciais e após a aprovação da incubadora os empreendedores encontram-se em busca de um investidor.

Destaca-se que em uma implantação em incubadora também se evidencia funções relacionadas às questões pessoais. Nesse aspecto, cabe lembrar os modelos de competências muito discutidos nos dias atuais, explorando naturalmente o âmbito dos relacionamentos e atitudes, uma vez que as atitudes, em virtude das tarefas prioritárias de cada um dos envolvidos, não podem comprometer a EAP desenvolvida.

REFERÊNCIAS

ADEGBITE, O. Business incubators and small enterprise development: The Nigerian experience. *Small Business Economics*, 17(3), 157-166, 2001.

ALVES JUNIOR, J. B. Gerenciamento de Projetos de TI : uma análise sobre a possibilidade de aplicação da estrutura motivacional sugerida pelo Project Management Body of Knowledge – PMBOK em uma empresa pública. 2008. 76 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios. 2a ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GERVAZONI T. P. Iniciação ao PMBOK no Gerenciamento de Projetos.

<<http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/974/iniciacao-ao-pmbok-no-gerenciamento-de-projetos.aspx>>. Acesso em 08 de março de 2012.

LEE, S. S.; OSTERYOUNG, J. S. A. Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. Revista Proquest - Journal of Small Business Management 42. 4 (Oct 2004): 418-426 .

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografia de trabalhos de conclusão de cursos. 2 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PMBOK - Project Mangement Body of Knowledge, 2000. Versão em português.

<<http://ricardocasarino.files.wordpress.com/2008/05/pmi-pmbok-gerenciamento-de-projetos-portugues-mg-v10.pdf>> Acesso em 13 de março de 2012.

RABECHINI JÚNIOR, ROQUE et al. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção v. 12 n. 2 2002 (p. 28-41).

SMILOR, R. W. (1987). Managing the IncubatorSystem: Critical Success Factorsto Accelerate New Company Development, IEEE Transactions on Engineering Management 34(3), 146-155.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TSENG, CHIEN-CHI. Connecting Business Incubator Development with Human Resource Development. Revista Proquest - Journal of Multidisciplinary Research 3.2 (Summer 2011): 29-42.