

MODELO SIMPLIFICADO DE GESTÃO DE PROJETOS PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS E STARTUPS.

Resumo

Durante os passos iniciais, *startups* estão inseridas em um ambiente de total incerteza e todos os esforços são no sentido de encontrar um modelo de negócio. Após a definição do modelo e com o surgimento e crescimento das receitas iniciais, novos investimentos serão necessários para tornar o negócio repetível e escalável a ponto de se tornar uma empresa altamente rentável. É nesse ponto em que muitos empreendedores falham tentando continuar utilizando ferramentas que se no momento anterior eram apropriadas e indispensáveis, nesse momento já devem dar lugar a ferramentas mais adaptadas à fase onde se faz necessário um planejamento mais detalhado e onde as tarefas e atividades para se entregar a empresa em funcionamento já são mais palpáveis. Nessa etapa, além do conceito claro de que planejar é indispensável, tudo o que o empreendedor precisa são as ferramentas e metodologias baseadas nos fundamentos da gestão de projetos. É sobre esse tema que esse trabalho discorre, defendendo a inserção desse conhecimento no arsenal de todo *startuper*, definindo o momento certo para sua utilização e apresentando um modelo visual e simplificado que pode ser adaptado à realidade da maioria dos empreendimentos ditos *startups*.

Palavras chave: Startup, Gestão de Projetos, Project Mind Map®

Abstract

During the initial stages, startups are inserted into a total environment of uncertainty and all efforts are aimed to finding a business model. After the model definition and the emergence and growth of initial revenues, new investments will be needed to make it a repeatable and scalable business about to become a highly profitable company. At this point many entrepreneurs fail trying to go ahead using tools appropriate and necessary at the previous time but that should give way to more adapted tools to this stage when a more detailed planning is necessary and tasks and activities to deliver the firm in operation are already more tangible. At this stage, beyond the clear concept that planning is essential, everything the entrepreneurs need are the tools and methodologies based on the fundamentals of project management. On this issue this work is based, advocating the inclusion of such knowledge in the arsenal of all startuper, setting the right time to use it and demonstrating a visual and simplified model that can be adapted to the reality of most startups.

Keywords: Startup, Project Management, Project Mind Map®

1. Introdução

O termo startup, apesar de já ser utilizado há muitas décadas nos Estados Unidos, começou a ser popularizado há aproximadamente 20 anos com a expansão dos negócios ligados à internet. Apesar de qualquer pequena empresa em seu período inicial poder ser considerada startup, o termo é utilizado para designar empresas recém-criadas, à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza, nas quais os empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia, buscam financiamento para os seus projetos, que aparentam ser extremamente lucrativos e sustentáveis.

Devido ao ambiente de incerteza, pelo menos até que o modelo certo seja encontrado, não há como definir precisamente os próximos passos nem as entregas de um projeto, sendo esse um momento de risco extremo na busca pelo modelo de negócios enquanto não existe receita. As ferramentas utilizadas nessa etapa são exclusivamente as de modelagem de negócio como os Business Plan tradicionais, modelos visuais como o Business Model Generation (Osterwalder; Pigneur, 2010) ou modelos já consolidados no ambiente de startups como o 4 Steps to the Ephemery (Blank, 2006).

Após a comprovação de que o modelo está definido e a receita começa a crescer, novos investimentos serão necessários para a startup se tornar uma empresa sustentável. Nesse momento as previsões já são mais próximas e definições do que precisa ser feito são mais plausíveis. Nesse contexto deveriam ser utilizadas técnicas de gestão de projetos para que tudo que seja necessário possa ser executado com eficiência, consumindo adequadamente os recursos e dando conta dos prazos normalmente exíguos. Quando os projetos são concluídos e a startup se torna escalável, ela deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar - ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente, percorrendo novamente a etapa de definição de modelo.

O modelo de gestão de projetos proposto neste trabalho vem ao encontro da necessidade de melhores resultados no índice de sobrevivência de startups, colaborando com a disseminação da utilização das melhores práticas em ambientes de inovação, porém de forma simples e desburocratizada, trazendo resultados imediatos e facilmente percebíveis para empreendedores, gestores, patrocinadores, investidores, clientes e outros interessados no sucesso dos projetos e em seus produtos e serviços.

2. Referencial Teórico

1.1. Definição de Startups

Segundo Gitahy (2010), apesar de existem muitas definições para startups, a mais atual a compreende como um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Essa definição assume que por ser um ambiente de risco, não há como se provar que a ideia dará certo, que os produtos ou serviços serão vendidos, em qual quantidade etc. Assim, toda startup busca inicialmente um modelo de negócio que seja ao mesmo tempo repetível, ou seja, capaz de entregar o mesmo produto ou serviço novamente em escala potencialmente ilimitada, e ser escalável, que é a chave de uma startup, e significa crescer cada vez mais, sem que isso influencie no modelo de negócios, aumentando a receita sem grandes aumentos nos custos.

Nesse ambiente, Rogers (2011) assegura que os empreendedores muitas vezes deverão tomar decisões baseados em demandas de mercado estimadas sem informações adequadas.

Independente da definição, startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento. Porém, para Ries (2005), nem toda empresa em estágio inicial pode ser considerada startup, pois para abrir uma nova empresa exatamente igual a um negócio existente e com o mesmo modelo de negócio, apesar de ser um investimento econômico atraente, não é uma startup, pois seu sucesso depende somente da execução.

1.2. Modelos de Negócio

Estudos de viabilidade econômica, expectativas de mercado, opções tecnológicas, análises de sensibilidade e de riscos sempre foram tema de Planos de Negócio ou business plan, como são conhecidos em inglês, e sempre foram complexos demais e incompreensíveis para a maioria das pessoas, com dados como retorno sobre o investimento, taxa interna de retorno, valor presente líquido e período de retorno do capital tratados de forma acadêmica e pouco intuitiva, além de se basearem em estimativas pouco confiáveis e difíceis de serem medidas e constatadas.

Esse documento, normalmente extenso e burocrático, é utilizado nas decisões de investimento, como na criação de novas empresas. Apesar de muito útil e importante, sua elaboração costumava ser trabalhosa e com análises baseadas apenas sobre uma ideia e não sobre um conjunto de possibilidades.

Essa situação vem mudando mais recentemente com o surgimento do Business Model Canvas, criado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Osterwalder; Pigneur, 2010), contando com a coautoria de Tim Clark e de mais 470 colaboradores de 45 diferentes países.

Esse novo modelo tornou possível conceber um plano de negócio visual e intuitivo, de modo que todos os interessados possam perceber, de maneira macro, porém totalmente integrada, qual o empreendimento, a quem se destina, qual a proposta de valor, quem são os parceiros-chave, as atividades e os recursos necessários, quais são os canais e de que forma acontecerá o relacionamento com o cliente, além dos custos e do retorno esperado. Tudo isso colocado de forma prática em uma tela (Business Model Canvas), que nada mais é do que uma folha de papel em tamanho A1 (84,1 por 59,4 centímetros) com campos e orientações de preenchimento para que os principais envolvidos com o empreendimento possam colaborar na confecção do plano e depois organizar sua realização. Normalmente o preenchimento é feito com a utilização de papéis com adesivo de fácil remoção de diversos tamanhos, conhecidos como post-its.

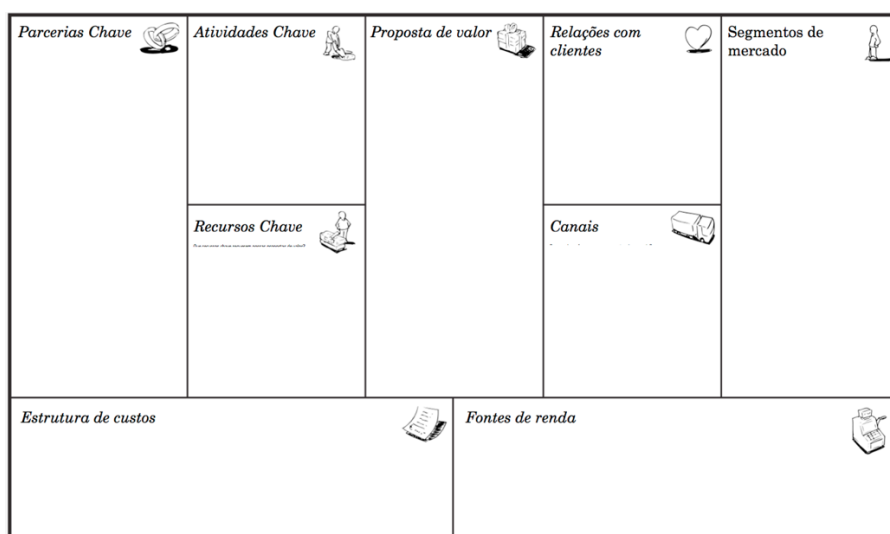


Figura 1 Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2010)

Assim, com o Canvas (ou tela em português), tornou-se possível a modelagem de várias opções de investimento para uma decisão mais acertada do empreendedor, além da compreensão mais fácil do negócio pelos principais envolvidos por se tratar de um modelo visual e não um documento extenso e burocrático.

1.3. Four Steps to the Epiphany

O livro *Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win* (Blank, 2006) lançou a abordagem *Lean Startup* para novos empreendimentos e declarou que startups não são versões menores de grandes empresas e que novos empreendimentos são diferentes dos já existentes. Segundo o autor, startups procuram por modelos de negócios, enquanto as empresas existentes os executam. O livro apresenta um processo prático e comprovado com quatro etapas para desenvolvimento de clientes, disponibilizando uma visão sobre o que faz com que algumas startups obtenham sucesso enquanto outras simplesmente desapareçam.

A abordagem dos quatro passos, através de iterações rápidas, feedback de clientes, testes e prototipagens, ajuda os novos empreendedores a descobrirem falhas nos planos de produto e de negócio e corrigi-los antes que se tornem caros demais.

Ainda que bastante completo e com uma abordagem direcionada especificamente para startups, *Four Steps to the Epiphany* ou quatro passos para a realização, em tradução livre do autor desse trabalho, vai além dos tradicionais modelos de negócio e planos de negócio (*Business Plan*) adotado pelas grandes e consolidadas organizações, colocando na mão dos startupers uma ferramenta apropriada para modelagem de negócios com características específicas.

1.4. Gerenciamento de Projetos

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013). Vargas (2009) complementa essa definição, quando afirma 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, 2009, p. 6)

Segundo o PMI® (2013, p. 5), Gerenciamento de Projeto é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de se atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação apropriada e da integração de processos de gerenciamento de projetos logicamente agrupados em cinco grupos de processos que são: Iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Os grupos de processos representam o ciclo de vida do projeto. É de fato como o projeto acontece durante sua existência.



Figura 2 Guia PMBOK 5ª Edição - PMI®

O guia de gerenciamento de projetos do PMI (PMBOK®) em sua 5ª edição possui 47 processos distribuídos nesses cinco grupos e em dez áreas de conhecimentos que são:

Integração: Inclui os processos e atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. Está presente em todos os grupos de processos.

Gerenciamento de Escopo: Engloba os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja finalizado com sucesso.

Gerenciamento de Tempo: Processos relacionados ao encerramento de um projeto dentro do prazo estipulado.

Gerenciamento de Custos: Processos envolvidos ao planejar, estimar, orçar e controlar custos para que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.

Gerenciamento da Qualidade: Processos destinados a garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada e planejada satisfazendo as necessidades dos envolvidos.

Gerenciamento dos Recursos Humanos: Descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto visando garantir que as pessoas certas, necessárias ao projeto, sejam contratadas ou mobilizadas e estejam disponíveis no momento correto. Também lida com as necessidades de treinamento, reciclagem e desenvolvimento dos recursos do projeto para a formação de uma equipe coesa e produtiva. Visa proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto.

Gerenciamento da Comunicação: Processos necessários para assegurar que a geração, captura, distribuição, armazenamento e apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e cheguem às pessoas corretas no tempo certo.

Gerenciamento dos Riscos: Processos destinados à identificação dos riscos e oportunidades do projeto envolvendo análise, plano de resposta caso eles ocorram e estimativa de reservas de contingência para lidar com as ameaças.

Gerenciamento das Compras e Aquisições: processos necessários para aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

Gerenciamento das partes interessadas (Stakeholders): Área de conhecimento incorporada na última versão do guia PMBOK® com processos destinados à gestão dos diferentes envolvidos no projeto e suas respectivas influências sobre os resultados, sejam elas positivas ou negativas.

3. Metodologia

O autor e seu orientador são profissionais qualificados e experimentados no ambiente de gerenciamento de projetos e portfólios, tendo o orientado participado de projetos de vários tipos e porte, no início como recurso técnico, depois como gerente de projetos, mais adiante como gerente de escritório corporativo de projetos e recentemente como consultor e instrutor para assuntos relacionados a projetos, portfólios e negócios, tendo atuado como consultor para implantação de escritórios de projetos e outras demandas correlacionadas, e como instrutor para cursos de pós graduação e MBA's, além de treinamentos In Company. Já o orientador, em carreira acadêmica, lecionou em diferentes instituições sobre todo o leque de disciplinas que envolve a gestão de projetos e portfólios, além de ter desenvolvido diversos trabalhos como consultor. Ambos possuem livros publicados sobre assuntos relacionados à gestão de projetos e administração geral.

Com base na observação dos ambientes corporativos que frequentou, no início como funcionário e recentemente como consultor em várias organizações de diferentes segmentos, e também levando em consideração os resultados ruins apresentados por pesquisas de maturidade em gerenciamento de projetos que apontam um alto índice de insucesso, desperdício e insatisfação dos envolvidos e interessados, o autor pôde notar que boa parte dos projetos de pequeno e médio porte são conduzidos sem o uso adequado de métodos e melhores práticas.

Em busca de financiamentos de risco muito se tem evoluído quanto aos modelos de negócio e no uso de ferramentas para essa finalidade como o Business Model Canvas. No entanto, analisando-se o alto índice de mortalidade de startups, é possível notar que muitas empresas morrem já na fase dos novos investimentos, ou seja, na hora de implantar o empreendimento de fato e deixar de ser startup, pelos conceitos apresentados nesse trabalho.

A gestão dos projetos, com seus métodos, modelos e ferramentas adequadas para atender a essa demanda, parece ainda não estar sendo adequadamente utilizada nesse contexto. A carência na utilização de método de gestão de projetos causa reflexos não apenas na qualidade do que se está entregando, mas principalmente com a eficiência na alocação dos recursos e a eficácia no atendimento das restrições de prazo e custo. O resultado é desperdício de tempo e dinheiro, entregando menos resultado com maior custo, muitas vezes inviabilizando o início operacional de um novo empreendimento.

Com o intuito de promover a boa gestão de projetos no ambiente de inovação e ao mesmo tempo desburocratizar as melhores práticas e torná-las acessíveis a todos os participantes, o autor passou a se dedicar à confecção de um modelo visual e colaborativo que pudesse atender a todos os tipos de projetos. Assim nasceu o PM Mind Map[®], que é uma maneira simples, porém longe de ser simplista, para iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos de todos os tipos e porte, incluindo os demandados por pequenos empreendimentos e startups.

4. Resultados

Inspirado em modelos visuais como o Business Model Generation e baseado em conceitos de neurociência e neuroliderança, utilizando-se também do conceito de mapas mentais e da aplicação inteligente dos princípios da gestão de projetos do PMI[®], esse modelo intuitivo e visual busca trazer TODA a gestão de projetos para apenas UMA página, indo além da iniciação e do planejamento, integrando também em um mesmo campo de visão a execução e o controle, fornecendo todos os subsídios necessários para o encerramento e propiciando ótimos resultados na gestão de projetos de qualquer tipo e porte, colocando o gerenciamento de projeto onde ele realmente precisa estar, ou seja, na cabeça dos principais envolvidos. O modelo proporciona a participação de vários interessados no projeto, unindo de forma colaborativa o patrocinador, o gerente do projeto com sua equipe, os especialistas, os fornecedores e até os clientes, para que possam elaborar um plano consistente e exequível, dado o comprometimento de todos. Para tanto, é utilizado um modelo impresso em folha de papel em tamanho grande (A1, A0 ou mesmo duas folhas A3), que deve ser preenchido de preferência com o uso de post-its, provocando a interação de todos, inserindo e mudando elementos até que o plano possa ser aceito, comunicado e executado.

O PM Mind Map[®] é constituído por quinze elementos distribuídos em seis perspectivas, incorporando de forma relacionada e integrada todos os principais conceitos da gestão de projetos segundo o Guia PMBOK[®] do PMI[®] e várias outras práticas de mercado.

Projeto:		Responsável (GP):														
Proposta de Valor		Objetivo						Resultados de Negócio								
Requisito		Requisito		Requisito		Requisito		Requisito		Requisito		Requisito		Requisito		
Interessados e outras influências externas																
Restrições		Premissas														
Riscos																
Recursos		Entregas		Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Período 9	Período 10	Período 11	Período 12	Custo Total
Fórmulas		Referências e Medições		Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4	Resultado 5	Resultado 6	Resultado 7	Resultado 8	Resultado 9	Resultado 10	Resultado 11	Resultado 12	ENI
Ind. Desempenho de CA		Custo por período		IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	IDC	Estimativa no Termino Prazo e Custo
Ind. Desempenho de CA		Custo Acumulado (CA)		VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC	VC
Ind. Desempenho de Prazo		Valor Agregado (VA)		IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP
Ind. Desempenho de Prazo		Custo Real (CR)		IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP	IDP

Figura 3 Modelo Visual Para Gestão de Projetos PM Mind Map® Formato A1

Perspectiva Negócio. Faz a interface entre o projeto e o negócio que o originou. É composta pelos elementos:

- Proposta de Valor: São os reais motivos para se executar um projeto, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade.
- Resultados de Negócio: São as consequências esperadas quando se encontra um meio para gerar o valor proposto no elemento anterior.
- Objetivo: É uma definição do caminho escolhido para a geração de valor e consequente obtenção de resultados de negócio.

Perspectiva Produto. Todo projeto visa à realização de algum produto ou serviço para atender às expectativas dos principais interessados por meio de suas características, denominadas requisitos. É composta pelos elementos:

- Produto: Produto, serviço ou resultado, que será entregue ao cliente e irá gerar os valores planejados e produzir os resultados de negócio.
- Requisitos: Características e atributos do produto, serviço ou resultado e servirão de base para a definição do escopo do projeto.

Perspectiva Influências. Os principais interessados e outras interferências externas demandam as características do produto, serviço ou resultado, além de interferirem nas condições que o projeto será executado e precisam ser identificados o quanto antes. Essa perspectiva é composta pelo seguinte elemento:

- Interessados e outras influências externas: Pessoas, empresas ou outros fatores externos que possam exercer influências positivas ou negativas sobre o projeto.

Perspectiva Condições. São exigências ou suposições em relação aos interessados e outras influências externas que precisam ser consideradas para a execução do projeto. É composta pelos elementos:

- Restrições: Limitações de qualquer natureza que restringem as opções para a realização do projeto.

- Premissas: Informações necessárias, mas indisponíveis no momento do planejamento e que são estimadas e tomadas como certas.
- Riscos: Incerteza que caso aconteçam afetarão a execução do projeto provocando algum impacto, que pode ser positivo ou negativo.

Perspectiva Execução. Todos os elementos necessários para o planejamento e a execução com o objetivo de finalizar o projeto no prazo combinado e no custo esperado estão reunidos nessa perspectiva que é composta dos seguintes elementos:

- Recursos: São as pessoas, fornecedores, insumos, materiais, equipamentos e tudo o que for necessário para se produzir as entregas do projeto.
- Entregas: Maneira organizada de se decompor o projeto em partes menores e mais gerenciáveis (2º Nível da EAP).
- Programação de Prazo e Custo: Decomposição das entregas em pacotes de trabalho (3º Nível da EAP) que são alocados no tempo, com seus respectivos custos, originando as linhas de base para o controle.
- Custo Total: Visão macro do custo por entrega e do custo total do projeto.

Perspectiva Controle. Essa perspectiva inclui cálculos de indicadores e novas estimativas de prazo e custo no término, decorrentes de possíveis desvios. É composta pelos elementos:

- Resultado: indicadores de desempenho de prazo e custo ou outros indicadores necessários para o monitoramento e controle do projeto
- Estimativas: Novas expectativas para o término do projeto baseadas nos indicadores de desempenho e nos motivos de eventuais atrasos ou custos adicionais.

Todos os elementos do PM Mind Map[®] estão relacionados ao conjunto de melhores práticas do PMI[®] listados no Guia PMBOK[®] e às principais práticas de mercado para projetos ditos waterfall, ou seja, que possuem um escopo definido, características do estágio específico onde a gestão de projetos pode surtir bons resultados nas startups, ou seja, quando o modelo de negócio já está definido e um bom planejamento das ações já é possível e indispensável para a definição dos próximos passos.

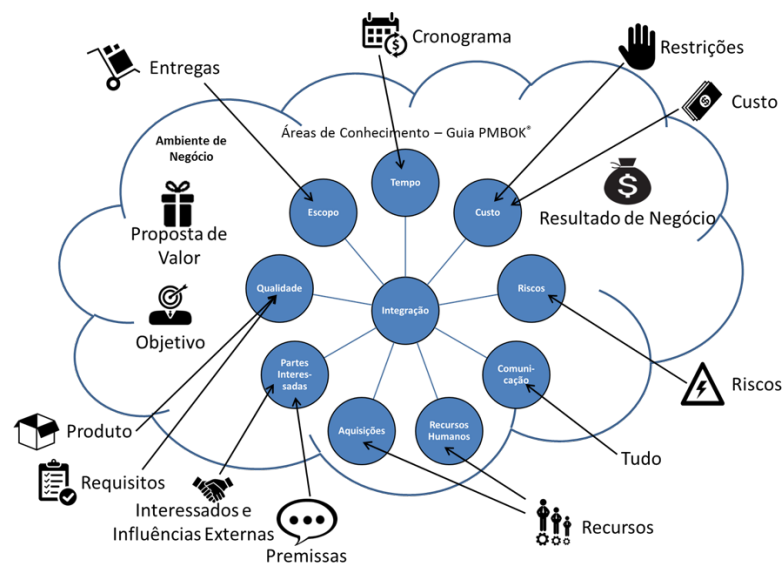


Figura 4 Comparação dos Elementos do PM Mind Map[®] Com o Guia PMBOK[®]

5. Conclusão

Como vários esforços já foram realizados na modelagem de negócio e parecem estar surtindo efeito na fase mais startup dos novos empreendimentos, principalmente com a abordagem Business Model Generation e Four Steps to the Epiphany, esse trabalho propõe um modelo visual para a gestão de projetos para ser utilizado na transição da startup para uma organização consolidada e lucrativa, momento no qual novos investimentos serão necessários, desta vez não mais em um contexto de risco total, mas sim de risco controlado, quando entregas reais precisam ser produzidas como a instituição da própria organização, implantação de sistemas de gestão, contratações e treinamentos, campanhas de marketing etc. Todas essas entregas são beneficiadas por uma gestão voltada ao resultado de negócio utilizando todas as técnicas de gestão de projetos.

O PM Mind Map® embora seja um modelo simples de se gerenciar projetos, proporciona ao pequeno empreendedor um arsenal metodológico baseado no conjunto de melhores práticas do PMI® e compatível com as modernas tendências como o gerenciamento ágil e Design Think, colocando os projetos dos pequenos empreendimentos no mesmo patamar dos projetos encontrados nas grandes organizações ditas projetizadas, pois esse método visual não deixa nada a desejar em relação às metodologias consolidadas, que normalmente são burocráticas e muitas vezes produzem resultados aquém dos desejados, como já mencionado na introdução desse trabalho.

Mesmo para projetos maiores e em grandes organizações esse método também poderá ser utilizado, levando em consideração que pela regra de Pareto, em um portfólio corporativo poucos são os projetos muito grandes e complexos, sendo a maioria composta de projetos médios e pequenos que podem se beneficiar diretamente e até mesmo exclusivamente do modelo. Mesmo os grandes projetos podem se beneficiar, tendo seu planejamento inicial realizado no modelo de forma integrada, e os dados transportados e consolidados nos documentos oficiais de uma metodologia robusta compatível com esses casos específicos.

Outro benefício muito importante desse modelo é a democratização da gestão dos projetos, tornando a metodologia e as melhores práticas acessíveis não apenas ao gerente do projeto, mas a todos os envolvidos, desde a equipe do projeto até o cliente, patrocinadores, fornecedores e demais interessados. Esse benefício torna a gestão totalmente colaborativa, proporcionando o engajamento de todos e tornando a gestão muito mais fácil pela participação efetiva e interessada de todos.

Desta forma, com metodologia baseada nas melhores práticas de gerenciamento de projetos embarcada no modelo, com a colaboração dos envolvidos e com a boa gestão do empreendedor, esperamos que sucesso ou fracasso do novo empreendimento dependa exclusivamente dos riscos de negócio, e não às falhas de planejamento e execução que poderiam ser evitadas.

Referências:

BLANK, Steven G.. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Products that Win. 2. ed. 2006.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 17/12/2015.

MEI, Paulo César. **PM Mind Map®**: A gestão descomplicada de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

PMI (USA). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK® Guide**. 5th Edition Newton Square, 2013.

ROGERS, S. **Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 236 p.