

IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA ÁGIL EM PROJETO DE EXPANSÃO DE HUB LOGÍSTICO

Sara Slemer

[\(sarah.working@hotmail.com\)](mailto:sarah.working@hotmail.com)

Professora Orientadora: Maria Fernanda Palanch

Coordenação do Curso de Engenharia de Produção: Francisco Siderlan dos Santos

RESUMO

Com os grandes avanços tecnológicos na gestão de projetos, cada vez mais se procura otimização em gerir projetos com excelência. Os gerenciamentos tradicionais de projeto tem mostrado bastante insucesso devido às grandes dificuldades encontradas com a comunicação e possíveis mudanças encontradas com a falta de comunicação e possíveis mudanças ao longo do projeto. Necessitando uma nova forma de visualizar um projeto, com maior flexibilidade em frente às dificuldades, foi desenvolvido neste trabalho um estudo de caso de gestão utilizando a metodologia ágil (SCRUM) em um projeto de expansão de HUB logístico de uma empresa multinacional singapurense, com o intuito de trazer os benefícios nessa metodologia e o que pode ser aprendido no gerenciamento de projeto como um todo. A conclusão do trabalho trouxe pontos relevantes que informam que o gerenciamento ágil fazendo um comparativo com o gerenciamento tradicional, trouxe mais benefícios como o engajamento dos envolvidos no projeto e melhorou a comunicação em todo o processo de desenvolvimento do HUB.

Palavras-chave: Metodologia Ágeis. Scrum.. Projetos de Expansão. SCRUM. Gestão de Projetos.

1. INTRODUÇÃO

Para Sutherland, (2016, p.16), o uso da expressão “metodologia ágil” vem dos seguintes valores: pessoas em vez de processos; produtos que realmente funcionem em vez de documentação dizendo que o produto deveria funcionar; trabalhar com os clientes em vez de negociar com eles; e responder às mudanças em vez de seguir um plano. Ainda para esse autor, a ferramenta Scrum é a estrutura para colocar esses valores em prática.

Segundo Schwaber & Sutherland (2020, p.04), Scrum é um *framework* que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. O Scrum é baseado no Empirismo e Lean Thinking. O Empirismo é a filosofia que afirma que o conhecimento vem da experiência e decisões tomadas com base no que se é observado. O Lean Thinking é o método que se reduz desperdício e se concentra no essencial. O Scrum vem para otimizar a previsibilidade e controlar riscos, que envolve grupos de pessoas que possuem habilidades e conhecimentos necessários para fazer o trabalho e compartilhar habilidades entre si

O termo “SCRUM” vem do jogo de rúgbi e se refere à maneira como um time trabalha junto para avançar com a bola no campo. Alinhamento cuidadoso, unidade de propósito, a clareza de objetivo tudo se unindo.

Não adivinhe. Planeje (Plan — P), Faça (Do — D), Verifique (Check — C), Aja (Act A): planeje o que vai fazer. Faça. Verifique se o resultado é o que desejava. Aja de acordo com as informações e faça as coisas de outra maneira. Repita em ciclos regulares e, ao fazer isso, obtenha um aprimoramento contínuo (SUTHERLAND, 2014, pg 29).

Atualmente, as empresas vêm utilizando as metodologias ágeis como forma de melhorar seus processos e tornarem-se mais competitivas.

Esta prática pode ser vista nos dias atuais, onde está cada vez mais comum as empresas ter como requisitos para áreas estratégicas e de projetos, o conhecimento crucial em Metodologias Ágeis.

1.1. OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é apresentar a implementação da metodologia ágil (SCRUM) em um projeto de expansão de HUB logístico e realizar um comparativo com o gerenciamento de projeto tradicional, a fim de analisar suas diferenças e os benefícios no gerenciamento ágil.

Para uma análise precisa e efetiva, foi realizado um estudo de caso de um projeto de abertura de HUB logístico de uma empresa multinacional do ramo de comércio eletrônico, realizando um comparativo com o gerenciamento tradicional e o gerenciamento utilizando a metodologia SCRUM.

2. METODOLOGIA ÁGIL

A metodologia Ágil, ou *agile*, é um estilo de gerenciamento que foca a entrega antecipada de valor comercial, melhoria contínua do produto e processos, flexibilidade do escopo, informações da equipe e entrega de produtos bem testados que refletem as necessidades do cliente (LAYTON & OSTERMILLER, 2019).

O Movimento Ágil também foi incorporado na sociedade como um todo, imprimindo mudanças no comportamento não apenas na gestão de projetos mas também no modo de lidar com os problemas de forma pessoal. Conforme as empresas foram adotando as metodologias ágeis, seus colaboradores também foram construindo uma forma ágil de trabalhar, como: trabalhar mais em equipe, ter o costume de sempre testar coisas novas, focar na melhoria contínua e lidar com as pequenas mudanças dentro da organização.

Segundo Sutherland (2019), *“essa metodologia permite que as equipes tenham um feedback quase que imediato do trabalho realizado. Eles estão na direção certa? O que planejam fazer em seguida é realmente o que deveriam fazer, considerando tudo que descobriram durante aquele ciclo?”*.

A Metodologia Ágil e o Gerenciamento de Projetos andam juntos, um completando o outro. No Gerenciamento de Projetos se aplica o conhecimento, as metodologias, habilidades, ferramentas e técnicas, às atividades do projeto, a fim de cumprir seus requisitos. O uso de ferramentas e processos de gerenciamento de projetos fornece uma base sólida para as organizações atingirem seus objetivos (PMBOK, 2017)

2.1 SCRUM

O Scrum, assim como o jogo de rugby, requer total alinhamento e sintonia entre as equipes e as tarefas de um projeto. O primeiro ponto abordado no Scrum é fazer uma tarefa de cada vez, priorizando as urgências e trabalhando em solucionar um problema de cada vez. E para isso é preciso seguir uma sequência de etapas, conforme pode ser observado na Figura 1.



Figura 1: Priorização dos Projetos

Fonte: Sutherland, 2019 p.64

Segundo o estudo de Spies (2013), foi mostrado que o SCRUM é uma estrutura adaptativa para o gerenciamento dos projetos, que consiste em uma abordagem experimental baseada na teoria de processos com o objetivo de introduzir maior flexibilidade na produtividade no desenvolvimento do projeto.

Segundo Schwaber (2004), o Scrum é fundamentado em três pilares estruturais que sustentam o controle de processos empíricos, que são: transparência, inspeção e adaptação.

A transparência é o pilar que garante que todos os aspectos do projeto devem estar visíveis para aqueles que gerenciam os resultados.

A inspeção é a frequência que é analisado o projeto a fim de estar pronto para enfrentar qualquer problema que apareça.

A partir da inspeção, se for determinado algum processo que esteja fora do escopo ou algum problema que seja detectado que impacte no projeto, deverá ocorrer adaptações para solucionar aquele processo e/ou problema.

2.1.1 ESTRUTURA SCRUM

Baseando-se nos três pilares citados é feita a estrutura SCRUM que é composta por um ScrumMaster, pelo Product Owner e pelo time.

A tarefa do ScrumMaster juntamente com o Product Owner é definir as prioridades e as tarefas dentro do *Product Backlog*, após isso é realizado uma lista que é demonstrada em uma reunião chamada *Sprint Backlog* que irá definir, baseado nas prioridades, quais serão as atividades a serem realizadas nas *Sprints* seguinte.

A *Sprint* são as tarefas designadas a ser trabalhadas e entregues normalmente, entre 7 a 12 dias, e são alinhadas com o time envolvido no projeto.

Daily Sprint é uma reunião que ocorre semanalmente com todo o time, para alinhar o avanço do projeto e as entregas dentro das Sprints. Normalmente, são reuniões de entre 15min até no máximo 30min, com o intuito bem claro de apenas passar os pontos importantes do projeto, o avanço, e os próximos passos. Normalmente, nessas reuniões são trazidas três perguntas chaves: “O que foi feito até ontem?” “O que está planejado para ser feito?” “Você tem algum problema para finalizar as tarefas definidas dentro da sprint?” Essa

Após a finalização do prazo estipulado na *Sprint*, é feita uma reunião chamada *Sprint Review*, com o intuito de rever os pontos finalizados e não finalizados daquela fase, e apresentar o avanço ou conclusão do projeto para os envolvidos e a diretoria.

Depois é feito a *Sprint Retrospective*, que é uma reunião interna de retrospectiva do projeto, com o objetivo de identificar possíveis erros e melhorias que podemos implementar no próximo projeto e trazer sempre a melhoria contínua.

No Scrum os projetos são divididos em ciclos repetitivos, interativos e curtos, para que possam ser modificados e adaptados para corrigir possíveis desvios ao longo do projeto.

O objetivo do SCRUM é entregar melhor qualidade nas entregas dentro do projeto em uma série de pequenos intervalos de tempo fixo. Ou seja, o objetivo maior é entregar maior valor no projeto no menor tempo possível.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido com base no método dedutivo, utilizando-se a pesquisa bibliográfica como embasamento para aplicar as ferramentas de metodologias ágeis em um Processo de Gerenciamento de Projetos existente em uma companhia.

Para isso foram apresentadas as características da empresa estudada, o tipo de processo a ser analisado e a aplicação das metodologias ágeis como ferramentas de melhoria do processo.

O levantamento de dados para elaboração do presente trabalho foi realizado no período de janeiro a outubro de 2022, no setor de gerenciamento de projetos da referida empresa.

Após o detalhamento do uso das metodologias ágeis no gerenciamento de projetos, foi realizada a comparação dos resultados com a bibliografia disponível dessa área.

4. ESTUDO DE CASO: APLICANDO METODOLOGIAS ÁGEIS NO PROJETO DE EXPANSÃO DE UM HUB LOGÍSTICO

Projetos existem desde a Grande Muralha da China até grandes monumentos em Dubai, desde a invenção dos computadores até a internet, as pessoas têm se movimentado há muito tempo e feito grandes esforços em prol do desenvolvimento de um projeto.

Um projeto nada é do que um esforço não repetitivo para criar um produto ou serviço, atingindo um resultado claro e bem definido. Sua principal característica é ter início, meio e fim. (PMBOK,2017)

Antigamente, os projetos eram feitos de uma forma robotizada, onde sempre era feito a mesma coisa sem olhar as lições aprendidas de cada projeto. A metodologia ágil trouxe o pensamento questionador e crítico dentro de um gerenciamento de projeto, que será apresentado nesse estudo de caso.

Para entender melhor o uso da metodologia ágil no gerenciamento de projetos, foi aplicada a metodologia SCRUM em um Projeto de Expansão em uma organização da área logística (Criação de um HUB Logístico).

A empresa que foi analisada é uma empresa multinacional da Ásia (Singapurense) no setor de comércio eletrônico, nascida em 2015 e hoje constituindo uma das principais empresas no setor de comércio eletrônico mundial, apresentando uma distribuição ampla, por toda a Ásia. O Brasil é o primeiro país fora da Ásia e dentro do Ocidente, onde a empresa se instalou. Atualmente, a empresa conta com mais de 5.000 funcionários ao redor do mundo.

Um Projeto de Expansão é o nome dado a um Projeto da criação de um HUB Logístico, que é um ponto localizado geograficamente estratégico para atender múltiplas rotas de entrega, otimizando a complexidades logísticas.

A Logística é um dos principais pilares de um empresa que entrega um produto/serviço, e uma empresa de comércio eletrônico no formato e-commerce tem suas vantagens nesse ponto, quando possui um sistema de HUB logístico próprio da empresa, onde terceiriza menos o processo de entrega, e se concentra tudo em um galpão geograficamente estratégico para atender cada canto do país/mundo. Dessa forma, a empresa tem mais controle do processo logístico.

Por meio do uso da ferramenta de fluxograma, pode-se mapear o processo de expansão da organização para entender como é o fluxo de processo e a partir disso, analisar e verificar onde é possível melhorar o processo utilizando as metodologias.

A figura 2 mostra o fluxograma de processo da empresa para a elaboração do projeto de expansão de HUB logístico. O processo que está apresentado abaixo é iniciado com uma reunião de apresentação do projeto, feita pelos responsáveis. Após a reunião e aceite do projeto, é realizado o desenho do fluxo do projeto/timeline com as tarefas, pessoas responsáveis, datas de início e de entrega de cada tarefa. Em seguida são realizadas as *dailys* com todos os envolvidos para passar um status do andamento do projeto e possíveis problemas encontrados. Caso tenha algum problema, este é tratado paralelamente com os responsáveis. Se tudo estiver ocorrendo dentro do esperado, o projeto segue seu andamento e

a equipe de gerenciamento de projetos realiza o acompanhamento por duas semanas para entender quais são os pontos de melhorias e dificuldades.

O acompanhamento por duas semanas é chamado de “Handover” que significa entrega em inglês. Após duas semanas acompanhando a abertura do HUB, para entender quais foram os pontos de melhorias, é realizada uma análise macro e verificada, se após esse tempo, ficou alguma pendência. O Handover é realizado via uma formalização por e-mail, com descritivo de melhorias, lições aprendidas e se houver alguma pendência, está é direcionada ao responsável para realizar acompanhamento via e-mail.

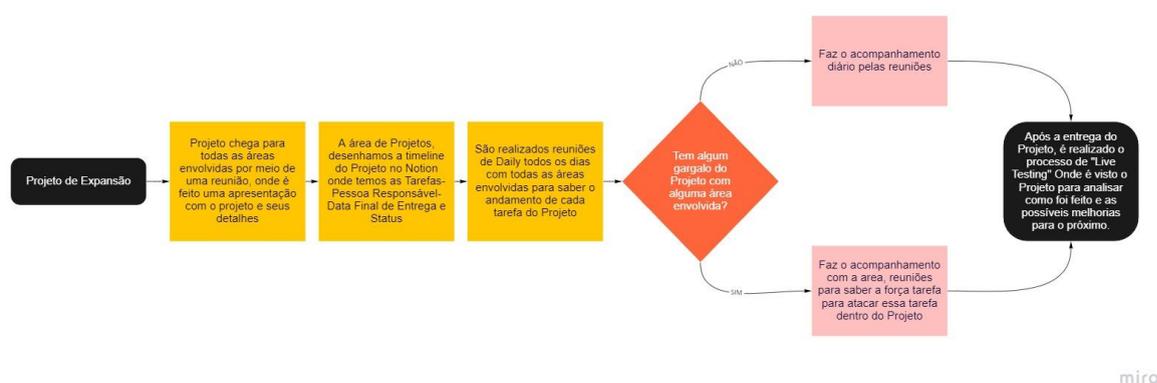


Figura 2 - Modelo de um fluxograma do processo de criação de um Projeto de Expansão de HUB.

Fonte: autor

O fluxograma é usado como um modelo de processo que significa desenvolver diagramas (diagramas de processos) que informa de uma forma visual todas as atividades do projeto/área e quais são as atividades executadas pela mesma.

Uma das principais vantagens ao utilizar um fluxograma para mapear processos é que visualmente colocando cada etapa do processo é possível identificar eventuais riscos, identificar falhas, facilita o entendimento dos envolvidos a entender cada etapa. Tanto no fluxograma, como na metodologia SCRUM que será abordada, é possível a visualização daquilo que está sendo enfrentando como desafio, seja um processo ou um projeto de expansão.

De acordo com Reis e Maria (2009), o fluxograma consiste em mapear os fluxos e os processos de trabalho, publicizando-os, cartografando-os por meio de uma representação gráfica, tornando-os uma ferramenta para reflexão da equipe.

No presente trabalho, a equipe de projetos é formada por quatro pessoas que elaboraram e gerenciam a realização de cada etapa, conforme apresentado no fluxograma.

“Um diagrama de processo nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo (BPM,CBOK,2013).”

4.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SCRUM

Quando uma organização pensa em um projeto e em como vai executá-lo, há necessidade de serem bem determinadas as etapas que precisam ser cumpridas, uma a uma, de forma sequencial e iterativa. O principal fator de um projeto de sucesso, é saber executar essas etapas de forma bem definida, de acordo com a necessidade do projeto e tendo bem descrito o início, meio e fim.

Primeiramente no conceito de SCRUM, é ter bem definido as *sprints*, ou seja, definir semanalmente o que será discutido e o que será trabalhado ao longo da semana, nesse caso, alinhar diariamente o desenvolvimento do projeto de expansão.

Nas *Dailys*, os stakeholders e as pessoas chaves de cada área envolvida no projeto (PMO, Procurement, IT, Infraestrutura, Segurança, Contrato e QHSE) falam diariamente quais são os pontos que serão abordados e o andamento durante o processo. Na figura 3 é apresentado o modelo de um sprint realizado pela equipe de projetos da empresa estudada. Observa-se que nessa etapa da discussão, o uso do software Notion, permite a visualização das fases a serem cumpridas para o desenvolvimento do projeto de expansão do Hub logístico, indicando o que já foi concluído, o que está em andamento e o que precisa ser iniciado.

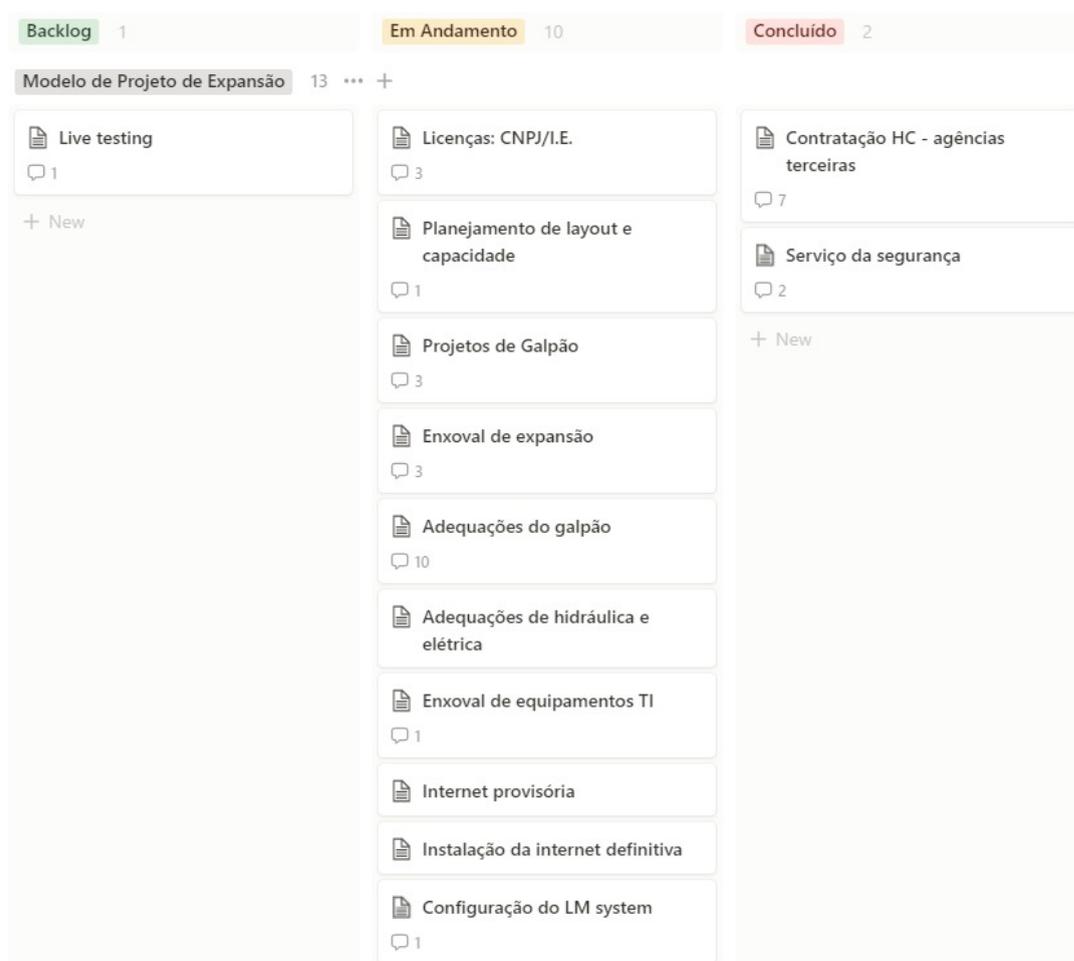


Figura 3: Modelo de um Sprint de um Projeto de Expansão no Notion.

Fonte: Autor

Para facilitar a realização dos projetos, alguns softwares podem ser usados como ferramentas de gerenciamento de projetos. Nos dias atuais existem diferentes softwares de gestão como trello, operand, artia, MS project, entre outros.

No atual estudo, foi utilizado o Notion, um software online que é utilizado para gestão de tarefas, onde podem ser criadas diversas visualizações como (Gantt, Kanban, timelines,etc) para gerir um projeto/tarefa.

A visualização escolhida para esse projeto é a visão de cards, utilizando o SCRUM com base na definição das sprints e do avanço nas reuniões diárias de status do projeto. Assim, os cards das tarefas são avançados conforme as informações são passadas.

Essa visualização dinâmica consegue demonstrar uma *timeline* do Projeto e quais ações ainda estão em Backlog, o que está em andamento e o que já está concluído.

O ciclo do Scrum é repetido até que todos os itens do *Product Backlog* tenham sido finalizados, atendidos e/ou o projeto final de abertura do HUB seja realizado.

Um dos pontos mais importante das *sprints* e das reuniões diárias é alinhar as expectativas e prioridades de cada *stakeholders* envolvidos no projeto, pois essas reuniões unificam os alinhamentos numa visão macro, e alinham as tarefas de cada um dependendo do impacto em cada pilar do projeto.

O resultado obtido utilizando essa metodologia chama a atenção para a melhoria da eficiência de um dos princípios básicos de um projeto: a comunicação. As reuniões diárias, a plataforma notion para gerenciar as tarefas, e a presença dos principais stakeholders envolvidos no projeto, traz um resultado essencial para a excelência do projeto. A comunicação entre as áreas, a descrição bem alinhada da responsabilidade de cada um, foi essencial para preparar a equipe para possíveis desvios e/ou problemas encontrados no caminhar do projeto.

Silva, (2019) ao analisar a gestão de comunicação em uma empresa do setor portuário, percebeu que ocorreram falhas de comunicação por conta da ausência de transferência de informações sobre o andamento do projeto para os colaboradores que

operariam o sistema, além de ter havido um atraso no treinamento dessa equipe, acarretando falta de planejamento adequado.

Outro ponto observado no presente trabalho, com o uso do Scrum, é que com as áreas bem informadas e definidas de suas responsabilidades no projeto e o impacto de cada um, traz um senso de pertencimento, de importância, tanto na empresa como no projeto. Isso motiva os colaboradores a fazer um bom trabalho e entender que cada funcionário atuante no projeto é uma peça fundamental para o sucesso do projeto.

Nerur *et al.* (2005, p. 75, *apud* Perides *et al* 2021) compararam o gerenciamento de projetos realizado de forma tradicional com aquele feito com uso das metodologias ágeis e perceberam que o controle do projeto na abordagem tradicional é centrado no projeto, enquanto na abordagem ágil, esse controle é centrado nas pessoas. Além disso, a comunicação, feita de maneira informal, na gestão ágil de projetos, traz uma maior fluidez e evita falhas na transmissão de informações. O quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre as duas abordagens de gerenciamento de projetos.

Quadro 1 - Gerenciamento tradicional x ágil de projetos

	TRADICIONAL	ÁGIL
Premissas básicas	Os produtos são totalmente especificados, previsíveis e podem ser construídos por meio de planejamento meticuloso e abrangente.	O produto adaptável, de alta qualidade, pode ser desenvolvido por pequenas equipes usando os princípios de melhoria contínua de <i>design</i> e testes baseados em <i>feedback</i> e mudanças rápidas.
Controle	Centrado no processo	Centrado nas pessoas
Estilo de Gestão	Comando e controle	Liderança e colaboração
Gestão do conhecimento	Explícito	Tácito
Atribuição de função	Individual - favorece a especialização	Equipes auto-organizadas, incentivando a troca de funções
Comunicação	Formal	Informal

Papel do Cliente	Importante	Crítico
Ciclo do Projeto	Guiado por tarefas ou atividades	Guiado por recursos do produto
Modelo de Desenvolvimento	Modelo de ciclo de vida (cascata, espiral, ou alguma variação)	Modelo de entregas evolutivas
Estrutura Organizacional Ideal	Hierárquica (burocrático com alta formalização)	Orgânica (Flexível e participativa, encorajando a colaboração)
Tecnologia	Sem restrição	Favorece a tecnologia orientada a objetos

fonte: Nerur *et al.* (2005, p. 75, *apud* Perides *et al* 2021)

Trabalhar com metodologias ágeis é entender que quando se trabalha em um projeto, as principais chaves do sucesso são as pessoas envolvidas, deixá-los engajados, deixar explícito sua importância e seu valor, isso traz excelência no projeto.

Enquanto o projeto tradicional, os envolvidos não tem muita ligação com o andamento, como sua parte impacta outra parte do projeto e como tudo se interliga, na metodologia ágil isso é destacado e apresentado para os envolvidos. Trazendo todos os envolvidos para perto do projeto, mostrando que cada parte do projeto importa, que se interliga muitas vezes uma parte com a outra, então, traz um senso de responsabilidade de cada um com aquele projeto, deixando cada vez mais preparados para os possíveis desafios que venham pela frente no ciclo do projeto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse projeto de pesquisa teve como objetivo identificar as possíveis melhorias no gerenciamento de projeto utilizando a metodologia ágil Scrum. Para tanto, foi utilizado um estudo de caso baseado em uma empresa multinacional logística e o desenvolvimento de um Projeto de Expansão de abertura de HUB. Foi utilizado para isso, um estudo do projeto e a implementação da metodologia com base no fluxograma do processo.

Com isso, foi possível identificar melhorias na utilização da metodologia, tais como:

Melhorias na Comunicação: Foi possível identificar melhorias na comunicação com o uso das dailys sprints diárias do projeto, reuniões curtas que trazem um status e alinhamento do projeto para todos os envolvidos, trouxe uma melhor comunicação do andamento, dos processos e das tarefas designadas a cada um e sua importância.

Senso de Pertencimento: Informar não só aos principais stakeholders suas funções no projeto, mas também mostrar o impacto de cada um, a importância de cada um, trouxe um senso de pertencimento ao projeto que fez com que os colaboradores tenham mais interesse em trabalhar e entregar um trabalho de excelência. E entender que trabalhar com metodologias ágeis é muito mais sobre trabalhar com pessoas do que com os projetos, a partir do momento que você tem boa comunicação, boa relação e traz o valor de cada um para dentro do projeto, temos a grande certeza que o projeto será um sucesso.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: **Guia para o gerenciamento de Processos de Negócios, V.3.** 2013. 453 f. Acesso em 28. Set. 2022

CRUZ,Fábio. **Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos.** 2018,581 f. Acesso em 22.Out.2022

LAYTON,C,Mark. OSTERMILLER,j,Steven. **Gerenciamento Ágil de Projetos para Leigos.**2019. 432 f. Acesso em 18.Out.2022

PEREIRA, Paulo. TORREÃO, Paula. MARCAL, Ana Luisa. **Artigo - Entendendo Scrum para Gerenciar projetos de uma forma ágil.** 2017. 12f. Acesso em 10.Out.2022

PERIDES, Novakoski Paula Maria. BARROTE, Borgonovo Erika. SBRAGIA, Roberto. **As Competências de Gestores de Produtos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: Um Estudo comparativo.** 2021,29f. Acesso em 9.Nov.2022

Project Management Editor. **PMBOK,6° edição.** 2017,763 f. Acesso em 27.Set.2022

REIS, M, Valéria. David, L. Scherlowski, MARIA, Helena. **O Fluxograma Analisador nos Estudos sobre o processo de trabalho em saúde: uma revisão crítica.** 2009, 118f. Acesso em 9.Nov.2022

SCHWABER,Ken. **GUIA DO SCRUM.** 2004. 22f. Acesso em 6.Nov.2022

SILVA, Patrick Marques. **Gerenciamento da comunicação em projetos de TI, caso no setor portuário.**2019,11f. Acesso em 9.Nov.2022

SPIES, Eduardo. **Um Plano de Métricas para Monitoramento de Projetos Scrum.** 2013. 86f. Acesso em 6.Nov.2022

SUTHERLAND,Jeff. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Setembro, 2016. 16 f. Acesso em 17.Jun.2022

XAVIER. Carlos Magno da silva. **Gerenciamento de projetos de mapeamento e redesenho de processos: uma adaptação da metodologia Basic Methodware.** 2017. 140 f. Acesso em 28. Set. 2022