



ANDRESSA KIMIYE MIYABUKURO

**APLICAÇÃO DO PM CANVAS EM PROJETOS PARA IMPLANTAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba-PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Aplicação do PM Canvas em Projetos para Implementação do Planejamento Estratégico

elaborado por Andressa Kimiye Miyabukuro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Copel Telecomunicações S.A., representada neste documento pelo Sr.(a) Jun Kitagawa, gerente do Departamento de Novos Negócios (DNOV), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Aplicação do PM Canvas em Projetos para Implementação do Planejamento Estratégico”, realizados pela aluna Andressa Kimiye Miyabukuro, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 21 de maio de 2013.

GERENTE DNOV

Copel Telecomunicações S.A.

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Andressa Kimiye Miyabukuro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP24-Curitiba (5/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/08/2011 a 05/04/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Aplicação do PM Canvas em Projetos para Implementação do Planejamento Estratégico”, é autêntico e original.

Curitiba, 21 de maio de 2013.

Andressa Kimiye Miyabukuro

Dedicatória

À Deus, pelas oportunidades que me foram concedidas.

Aos meus pais, Fumio e Lindemeri, pelo apoio e incentivo que sempre me forneceram.

Ao meu esposo, pela sua compreensão.

E ao meu filho que me motiva a dar sempre o melhor de mim.

Resumo

Muitas vezes o alto nível de detalhamento das metodologias de gerenciamento de projetos representa uma barreira a sua implantação, por serem consideradas muito acadêmicas e altamente teóricas. Diante disso, alguns estudiosos passaram a criar ferramentas e métodos que agilizassem a implantação de projetos, sem abrir mão do que de essencial o corpo de conhecimento do gerenciamento de projetos traz. Nessa esteira, José Finocchio Jr. apresenta o PM Canvas – ferramenta que tem por objetivo garantir a implantação do gerenciamento de projetos nas mais diferentes áreas e diferentes níveis de complexidade, com um start mais coletivo e visual. O objetivo deste trabalho é discutir o uso da ferramenta PM Canvas em projetos de implantação de estratégia empresarial. Para isso, foi realizado primeiramente um estudo exploratório sob a forma de levantamento bibliográfico e, numa segunda etapa, foi proposta uma forma de uso do PM Canvas em projeto para implantação da estratégia empresarial.

Palavras-chave: PM Canvas, Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Projetos, Metodologias de Gerenciamento de Projetos.

Abstract

Often the high level of detail of project management methodologies represents a barrier to their deployment because they are considered highly academic and theoretical. Therefore, some scholars began to create tools and methods that could accelerate the implementation of projects, without sacrificing essential that the body of knowledge of project management brings. In this track, Joseph Finocchio Jr. presents PM Canvas - a tool to ensure the implementation of project management in different areas and different levels of complexity, starting from a more collective and visual way. The objective of this paper is to discuss the use of the Canvas PM tool during the implementation of business strategy projects. For this, we first performed an exploratory study in the form of literature and, in a second step, we propose a way to use the PM Canvas design for the implementation of business strategy.

Key words: PM Canvas, Strategic Planning, Project Management, Methodologies Project Management.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por todas as oportunidades que tive ao longo dessa vida.

Aos meus pais que me ensinaram a importância dos estudos e que sempre me incentivaram a superar as dificuldades e seguir em frente.

Ao meu marido, pela sua compreensão e apoio, principalmente nos cuidados com o nosso filho durante os períodos de aula e estudo.

Aos meus colegas de equipe pelo empenho e dedicação de cada um em busca do melhor resultado.

À Denise Margareth O. Basgal, orientadora da nossa turma, pela sua dedicação, prontidão e disposição em nos auxiliar na elaboração dos artigos e trabalho de conclusão do curso.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Administração Estratégica	14
Figura 2: Traduzindo Visão e Estratégia: quatro perspectivas	17
Figura 3: Gerenciando a Estratégia: quatro processos.....	17
Figura 4: As nove áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos	19
Figura 5: Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos	20
Figura 6: Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto	21
Figura 7: Grupo de processos de planejamento	22
Figura 8: Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses	23
Figura 9: The Business Model Canvas	27
Figura 10: Metodologia PM Canvas	29
Figura 11: The Project Model Canvas.....	30
Figura 12: As perguntas certas para estruturar seu planejamento.....	31
Figura 13: Relacionamentos e implicações do resultado do planejamento do projeto.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.....	12
2.1.1	ESTRATÉGIA	12
2.1.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.1.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	13
2.1.4	BALANCED SCORECARD	14
2.2	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
2.2.1	PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	20
2.2.2	METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	23
2.2.2.1	PROJECT MANAGEMENT CANVAS – PM CANVAS	26
2.3	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.	33
3	METODOLOGIA	35
4	APLICAÇÃO DO PM CANVAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	36
5	CONCLUSÕES	38
6	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	40
7	REFERÊNCIAS	41
8	APÊNDICES	44

1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de planejar seja lá o que for, cada pessoa tem uma forma sintética ou analítica de pensar. Alguns preferem partir do global, do total, ter uma noção do inteiro, e aí ir esmiuçando em partes. Outros preferem pensar cada parte em separado e depois uni-las. Ambas formas de iniciar um planejamento são úteis e sem dúvida cada uma tem suas vantagens.

A gestão de projetos pela metodologia PMBOK tradicionalmente é mais sintética do que analítica; em geral, tomamos cada uma das partes – cada uma das nove áreas – e vamos detalhando-as uma por vez, até termos um todo (o plano de projeto), com a reunião de todas essas partes. A integração representa a síntese de todas essas partes, e só é realizada ao final.

Embora a escolha pelo planejamento inicialmente mais sintético ou analítico necessariamente não deva interferir no resultado final do projeto, a escolha por formas analíticas, na forma de mapas mentais, pode oferecer ganhos por considerar formas de pensamento mais visuais, características de nosso tempo.

O Project Model Canvas proposto por José Finocchio Jr. é, nesse sentido, uma revolução. Esse planejamento em uma folha, na qual toda a equipe de projeto traz contribuições de forma resumida acerca de cada uma das nove áreas e pode, por conseguinte, visualizar a integração logo de início, é uma tentativa, segundo autor, de favorecer o trânsito entre teoria e prática, entre o mundo acadêmico e o mundo corporativo.

Não se trata, de forma alguma, de aligeirar o processo de planejamento de projeto, abolindo ou queimando suas etapas, mas dar início a todo esse processo utilizando-se de uma ferramenta que torna mais visual a totalidade do projeto.

Lidar de forma sintética com a reunião de todas as informações que seriam integradas apenas ao final do projeto, já de início, por meio de uma reunião em que atuam juntos os diversos *stakeholders*, entre aqueles que muito sabem sobre o projeto e os que menos conhecem sobre ele é uma oportunidade única para trazer à tona já no início do projeto diversos questionamentos, apontar críticas, indicar caminhos e favorecer a integração entre as áreas. Ou seja, que a integração entre as áreas de fato ocorra, sem perdermos de vista que, em gerenciamento de projetos, o todo é muito mais que a soma de cada parte.

Este trabalho teve como objetivo fazer um levantamento bibliográfico sobre o planejamento de projetos como foco na utilização do PM Canvas, e sugerir sua utilização em projetos para implementação da estratégia. Para isso, trouxemos um breve levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, gerenciamento de projetos e suas metodologias.

Esse estudo nos permitiu concluir que o PM Canvas, apesar de ser uma ferramenta bastante nova, apresenta grande potencial para uso em projetos de pequeno e grande porte, melhorando principalmente a coleta de informações para o start do projeto, bem como a comunicação e o engajamento da equipe, sendo também um importante aliado no momento de realizar o processo de integração do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

2.1.1 Estratégia

Qualquer tomada de decisão é pautada em informações, recolhidas tanto interna quanto externamente às organizações. Entretanto, recolher tais informações ainda não é a estratégia. Esta começa a nascer quando os gestores organizam as informações recolhidas e, com base nelas, definem a visão e a missão da empresa, bem como as próximas ações de cada um dos vários departamentos, de forma integrada e sistêmica.

A estratégia é uma arte e também uma técnica. Ela nos permite pensar antecipadamente (planejar) formas de utilizar da melhor forma possível todos os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da organização. O objetivo da estratégia é minimizar os efeitos das ameaças e maximizar o potencial das oportunidades. O planejamento estratégico é uma ação estruturada e desenvolvida pela organização para alcançar os objetivos por ela idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente, preferencialmente de forma a diferenciar-se nesse contexto. (OLIVEIRA, 2004 *apud* GASSENFERTH, 2005).

A instabilidade ambiental em que estamos mergulhados nos leva a pensar ainda que, para além de ter uma estratégia, as empresas precisam preocupar-se em ter uma estratégia que possa ser regenerada diante das novidades e novos desafios do meio (HAMEL E PRAHALAD, 1995). As melhores respostas das organizações às constantes mudanças e incertezas ambientais têm sido dadas por meio do planejamento estratégico.

2.1.2 Planejamento estratégico

Ação inerente à condição humana, o planejamento mostra-se mais e mais necessário à medida que as ações se complexificam. Em organizações, toda discussão e documentação que tem por vista orientar os negócios e a concepção de novos produtos, no intuito de gerar lucros e crescimento satisfatórios, garantindo a sustentabilidade corporativa, por meio da definição da missão, dos valores, das metas, das políticas, e dos mecanismos de controle e avaliação dessa organização tem sido chamada de *planejamento estratégico*.

Para Druker (1991) o planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas, tampouco um amontoado de técnicas ou quantificação. Também não é previsão, embora planejem exatamente por termos limitada nossa capacidade de prever. Planejamento estratégico, para o autor, ainda não é uma operação com decisões futuras, mas com o que há de futuro nas decisões presentes, e tampouco uma tentativa de eliminar o risco, afinal para pensar formas de enfrentamento em relação a eles é fundamental assumir que existem riscos em todo e qualquer empreendimento.

A definição de planejamento estratégico oferecida por Druker – que nos diz o que ele não é – permite pressupor o que ele é: um conjunto de decisões documentadas com vistas a responder a riscos futuros (ameaças e oportunidades), com base em informações relevantes do presente para garantir a sustentabilidade do empreendimento a longo prazo.

Isso corrobora e complementa o que nos diz Kotler (1992, p. 63), para quem o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite “desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e os recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado”.

Ambas as definições têm como pressuposto comum o fato de que não se pode conceber o funcionamento satisfatório de uma organização sem uma análise de contexto que permita a seus gestores verificar formas mais produtivas e sustentáveis de atuar, seguidas do devido planejamento acerca da tomada de decisões para curto, médio e longo prazos.

2.1.3 Administração estratégica

O propósito da administração estratégica é oferecer todas as informações relevantes para que os gestores adotem medidas decisivas que culminem em melhores resultados na gestão das organizações. Se precisássemos resumir gestão estratégica em uma palavra, deveríamos utilizar o termo “proatividade” – capacidade de antecipar-se e adaptar-se rapidamente a determinado risco – ameaça ou oportunidade. Tal assunto é tão enfatizado em razão das características da sociedade globalizada e da economia digital, os quais trouxeram instabilidade ambiental e forte competitividade.

A administração estratégica tem início quando se definem a missão e os objetivos da organização em relação a seu ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos (ambiente interno). Em seguida, formulam-se e implantam-se estratégias apropriadas para responder às

ameaças e potencializar as oportunidades. Por fim, é preciso realizar o monitoramento e controle para assegurar que as estratégias planejadas sejam cumpridas e permitam atingir os objetivos. (WRIGHT *et al.* 2009).

A Figura 1 ilustra o modelo de administração estratégica que representa o processo citado por Wright e colaboradores:

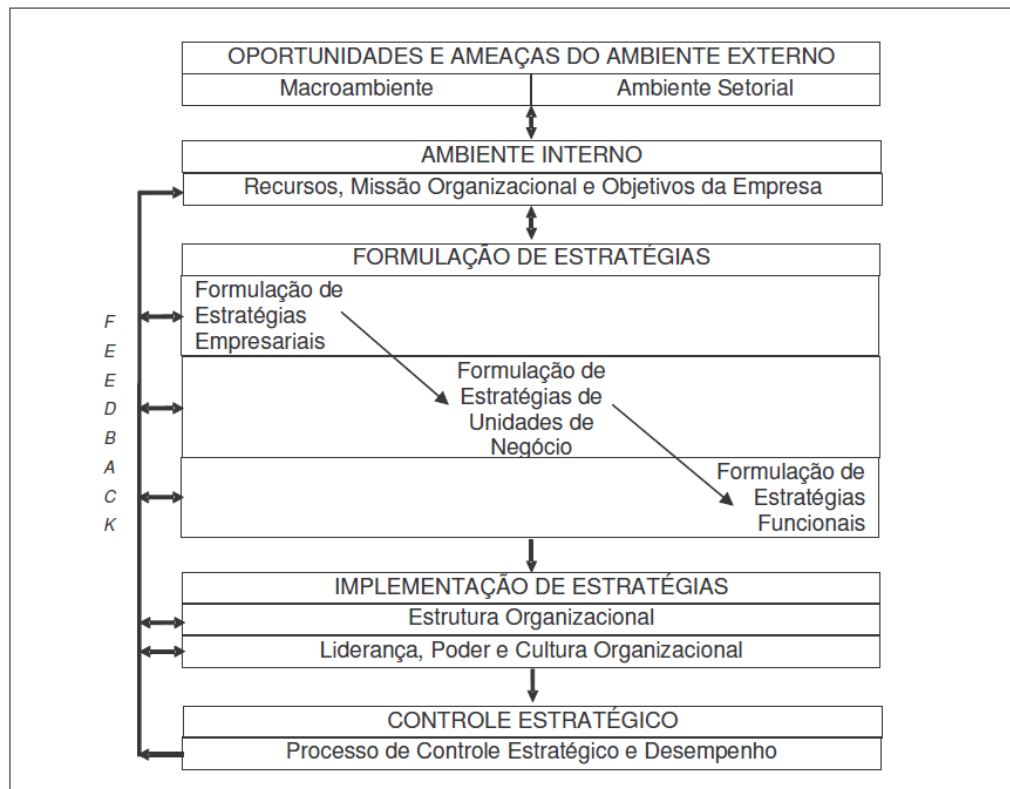


Figura 1: Modelo de Administração Estratégica

Fonte: Adaptado de Wright *et al.* (2009, p. 27)

Conforme Gassenferth e Machado (2007), muitas são as propostas de modelos de planejamento estratégico, dentre as quais podem ser citados o Total Quality Management (TQM), a Gerência da Qualidade Total (GQT), o Prêmio Nacional de Qualidade (PQN) e o Balanced Scorecard (BSC).

Aqui, buscaremos apresentar as definições referentes ao Balanced Scorecard ou BSC.

2.1.4 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997), durante a Era Industrial (1850 até 1975) foi comum que as empresas estabelecessem seus planos estratégicos com base apenas em informações

financeiras e contábeis. Como metáfora para tal situação, os autores nos falam de um piloto de avião que guia o voo apenas levando em consideração a variável altitude, por exemplo. Será que nós confiaríamos nesse piloto, será que contrataríamos tal serviço? Certamente não. Mesmo entendendo pouco ou nada de aviação, um cliente comum entende que para que tudo corra da melhor maneira possível durante a viagem, um número significativo de variáveis precisa ser levado em consideração. E assim também é com a administração de uma empresa; nela, considerar apenas um aspecto administrativo, por mais relevante que este seja, pode nos levar a um desastre.

Somando-se a tal limitação, o advento da Era da Informação, nas últimas décadas do século XX, tornou obsoletas muitas das premissas da concorrência industrial até então empregadas, tornando inviável a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, em especial para as empresas do setor de produção e de serviços, tomando por base para o planejamento apenas indicadores financeiro-contábeis. Foi nesse contexto que Kaplan e Norton aceitaram o desafio de pensar um modelo que permitisse medir e gerir o desempenho do negócio com base em indicadores. Essa metodologia ou modelo deveria fornecer aos planejadores informações de diferentes aspectos do negócio, estabelecendo um diagnóstico e sugerindo um conjunto de ações que respondessem de maneira satisfatória às necessidades de aperfeiçoamento de cada parte, porém de maneira integrada à empresa. Com isso, nascia a ideia de criar um sistema de métricas para desempenho complexo, que conciliasse e unificasse métricas já utilizadas. Tal sistema teria por objetivo auxiliar no controle, fornecer informações gerenciais e criar metas de diferentes setores da empresa, inter-relacionando-as.

O BSC resultou da observação de algumas dezenas de empresas que aceitaram desenvolver esse novo modelo de medição de desempenho juntamente com Kaplan e Norton. Após verificarem que era impossível gerenciar bem um negócio tendo por base uma métrica que somente levasse em conta aspectos financeiro-contábeis, essas empresas aceitaram o desafio de pensarem num sistema de métrica que reunisse num único documento aspectos tão importantes da empresa quanto o financeiro, quais sejam: clientes, aprendizado e processos, definindo para cada um deles objetivos, medidas (indicadores), metas e iniciativas (ou planos de ação).

O BSC, portanto, nasceu como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, passando muito precocemente a ser utilizado como uma ferramenta que permite chegar a um

diagnóstico da empresa (seus indicadores) e convertê-lo em ações, metas e objetivos estratégicos, por meio da resposta a algumas perguntas:

- Perspectiva financeira: Que resultados é preciso apresentar aos *shareholders* da empresa?
- Perspectiva dos processos internos: Em que a empresa precisa melhorar até a excelência para satisfazer clientes e *shareholders*?
- Perspectiva de inovação, aprendizado e crescimento: Como a empresa pode continuar melhorando e criando valor no intuito de realizar sua visão?
- Perspectiva do cliente: O que os clientes esperam que a empresa lhes ofereça?

Conhecido e muito divulgado desde a data de publicação original, foi com o advento das tecnologias de informação que o BSC se popularizou, chegando a ser hoje um dos mais conhecidos instrumentos de planejamento estratégico. No Brasil, tem sido implantado, por exemplo, por empresas como a Symnetics Business Transformation (Gassenferth, 2005, p. 24).

As Figuras 2 e a Figura 3 mostram a matriz BSC conforme concebida por Norton e Kaplan no artigo *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, publicado na Harvard Business Review originalmente em 1992 e reeditado em número especial dessa revista no ano de 2007. Nele, são traduzidas Visão e Estratégia, e por meio dela, definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas estratégicas.

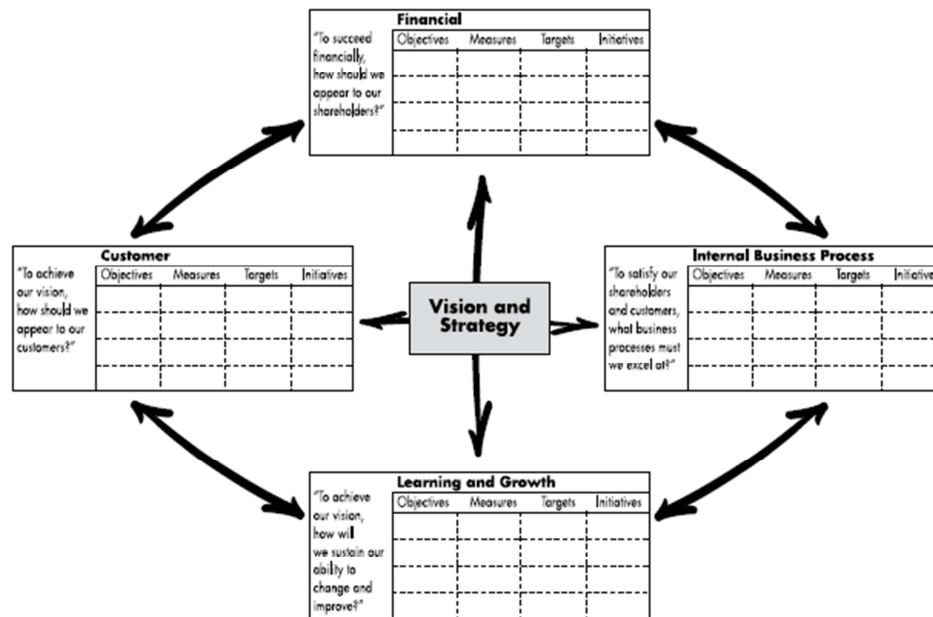


Figura 2: Traduzindo Visão e Estratégia: quatro perspectivas

Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jul. / Aug. 2007:4.

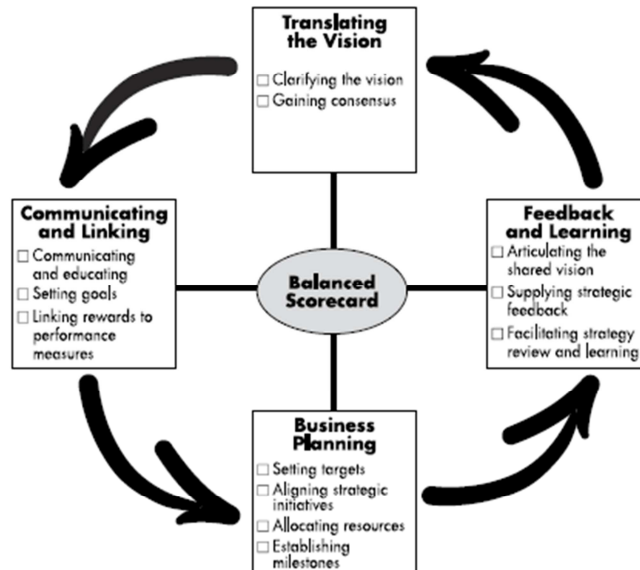


Figura 3: Gerenciando a Estratégia: quatro processos

Fonte: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jul./Aug. 2007:4.

Os objetivos das quatro perspectivas do BSC possuem uma relação de causa e efeito entre si. As representações gráficas dessas conexões são, conforme Kaplan e Norton (2004, p. 10), chamadas de mapas estratégicos, os quais são capazes de ilustrar a dinâmica temporal da estratégia e adicionar-lhe um nível de detalhamento que lhe dá mais clareza. Assim, mapas

estratégicos representam o elo entre a formulação da estratégia e sua execução, permitindo às empresas relacionar ativos intangíveis a processos que criam valor.

Os mapas estratégicos devem apresentar, além dos objetivos estratégicos a serem alcançados em cada uma das perspectivas, indicadores e métricas para acompanhamento desses objetivos, nível de melhoria necessária e estruturação das ações-chave para concretização de tais objetivos. A cada objetivo corresponde ao menos uma iniciativa estratégica. Os temas estratégicos fornecem um meio para decompor a estratégia da empresa em sub-blocos e muitos temas estratégicos envolvem mais de uma perspectiva de valor. Quanto mais complementares forem os temas estratégicos, melhor para a empresa; conseqüentemente, devem-se evitar temas conflitantes.

Além das conexões de causa e efeito entre as perspectivas clientes, financeira, aprendizado e crescimento e processos internos, os mapas estratégicos permitem identificar competências específicas dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional) necessárias à execução de processos críticos. É ainda por meio da construção de mapas estratégicos que se podem analisar a perspectiva de aprendizado e o crescimento, determinando quais ativos intangíveis precisam ser alinhados e integrados para criar valor. Por exemplo: capacitar funcionários e desenvolver novas tecnologias possibilitam aprimorar processos internos críticos.

Modelos, temas estratégicos e ativos intangíveis são elementos básicos para compreender e executar a estratégia, fornecendo meios para que os executivos descrevam e gerenciem a estratégia em nível de detalhes operacionais.

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Antes de apresentarmos uma definição para o Gerenciamento de Projetos é fundamental entender o que é um projeto. De acordo com o PMBOK, *apud* Xavier (2005, p. 5), um projeto é “um empreendimento temporário, planejado, executado e controlado, com o objetivo de criar um produto ou serviço único.” Todo projeto deve ter um propósito ou um objetivo claro e o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de técnicas, habilidades, conhecimentos e ferramentas que contribuem para o alcance deste objetivo.

Para que os projetos alcancem seus resultados, é fundamental que os processos necessários a sua execução estejam bem delineados e integrados. A 4.^a edição do PMBOK elenca cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- Grupo de processos de iniciação;
- Grupo de processos de planejamento;
- Grupo de processos de execução;
- Grupo de processos de monitoramento e controle;
- Grupo de processos de encerramento.

O PMBOK (2008), ainda propõe nove áreas de conhecimento, conforme ilustra a Figura 4.

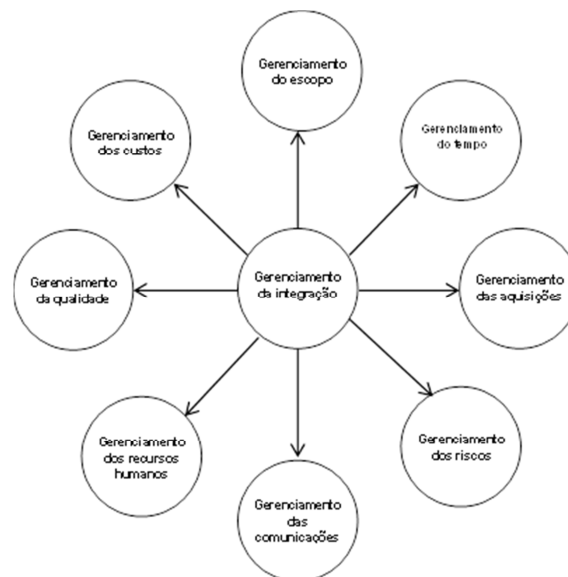


Figura 4: As nove áreas do conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Fonte: Figura elaborada pelos autores.

A 5.^a edição do PMBOK acrescenta a área “Gerenciamento das Partes Interessadas”.

Com base nos diversos exemplos de EAPs e *cases* exemplificados nos livros da série “Gerenciamento de Projetos” (FGV), partimos do pressuposto de que, embora as práticas recomendadas de gerenciamento de projetos e a adoção de uma metodologia não garantam, por si, o sucesso do projeto, elas habilitam a empresa “a maximizar a consistência, a eficiência, a qualidade e a produtividade em projetos” (Xavier, 2005, p. 2).

A Figura 5 elenca os principais benefícios obtidos com o Gerenciamento de Projetos, de acordo com o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil (2010)¹.

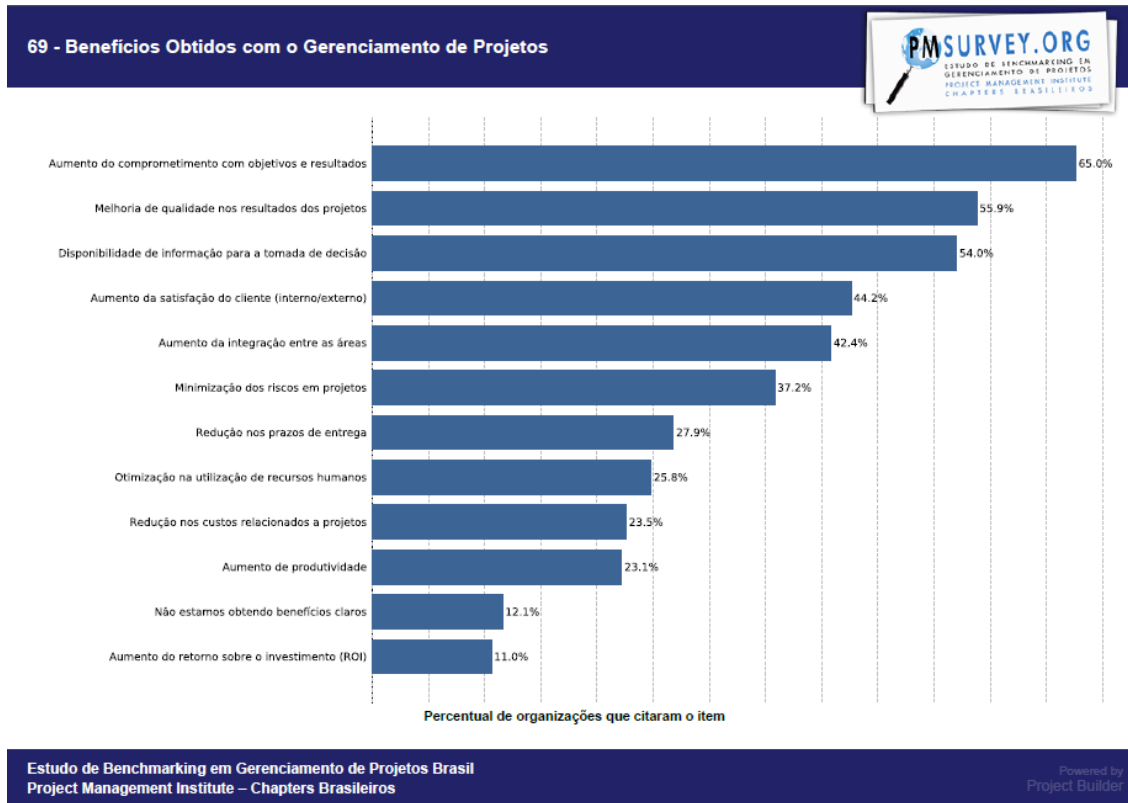


Figura 5: Benefícios Obtidos com o Gerenciamento de Projetos

Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros

2.2.1 Planejamento do projeto

Em linhas gerais, pode-se dizer que planejar o projeto é quantificar tempo, custo e pessoas com a finalidade de mapear ações com base nas quais os *stakeholders*, e em especial o gerente do projeto, possam monitorar o progresso do trabalho realizado durante o projeto. Um plano do projeto precisa ser rígido o suficiente para garantir que o produto/serviço seja entregue conforme definido no escopo, porém maleável o bastante para que seja modificado, sempre que necessário, com vistas a obter o melhor resultado possível dentro dos prazos previamente acordados e estipulados.

¹ O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil é composto por um relatório divulgado anualmente pelo PMI (*Project Management Institute*) Brasil resultado do estudo sobre as práticas de Gerenciamento de Projetos utilizadas pelas empresas no Brasil. O estudo encontra-se disponível para livre acesso no website <www.pmsurvey.org>.

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento) interagem e se sobrepõem de formas que nem sempre podem ser detalhadas (PMBOK 2008, p. 40).

A Figura 6 sugere como se dá tal interação e sobreposição no tempo.

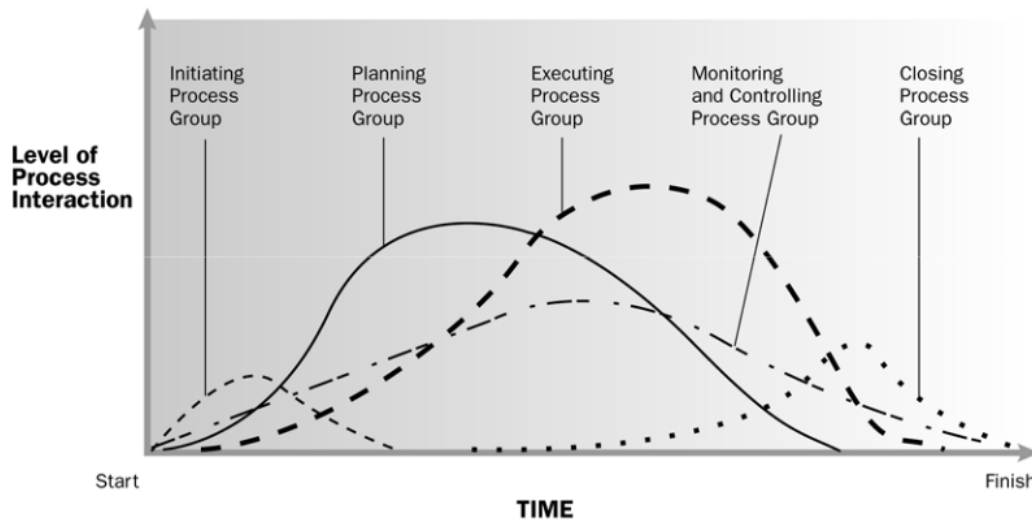


Figura 6: Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto

Fonte: PMBOK Guide 2008, p. 41

Elencado no Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos, os Processos de Planejamento consistem no conjunto de ações realizadas para “estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos” (PMBOK 2008, p. 46)

Trata-se de produzir a documentação necessária à execução do projeto – dentre os quais, o Plano de Gerenciamento. Em contraponto absoluto à máxima popular de que “papel aceita tudo”, enquanto se documentam ideias e informações referentes ao projeto, propondo ações e respostas, obtém-se mais clareza quanto ao que se espera e o que se pode realizar. A produção de tal documento se dá por ondas sucessivas – o detalhamento vai ocorrendo aos poucos; à medida que mais características do projeto são coletadas e entendidas, mudanças ocorrem, processos são revisados e, se necessário, retomam-se alguns dos processos de iniciação. (PMBOK Guide, 2008, p. 46).

A Figura 7 apresenta o grupo de processos de planejamento do projeto em suas interconexões.

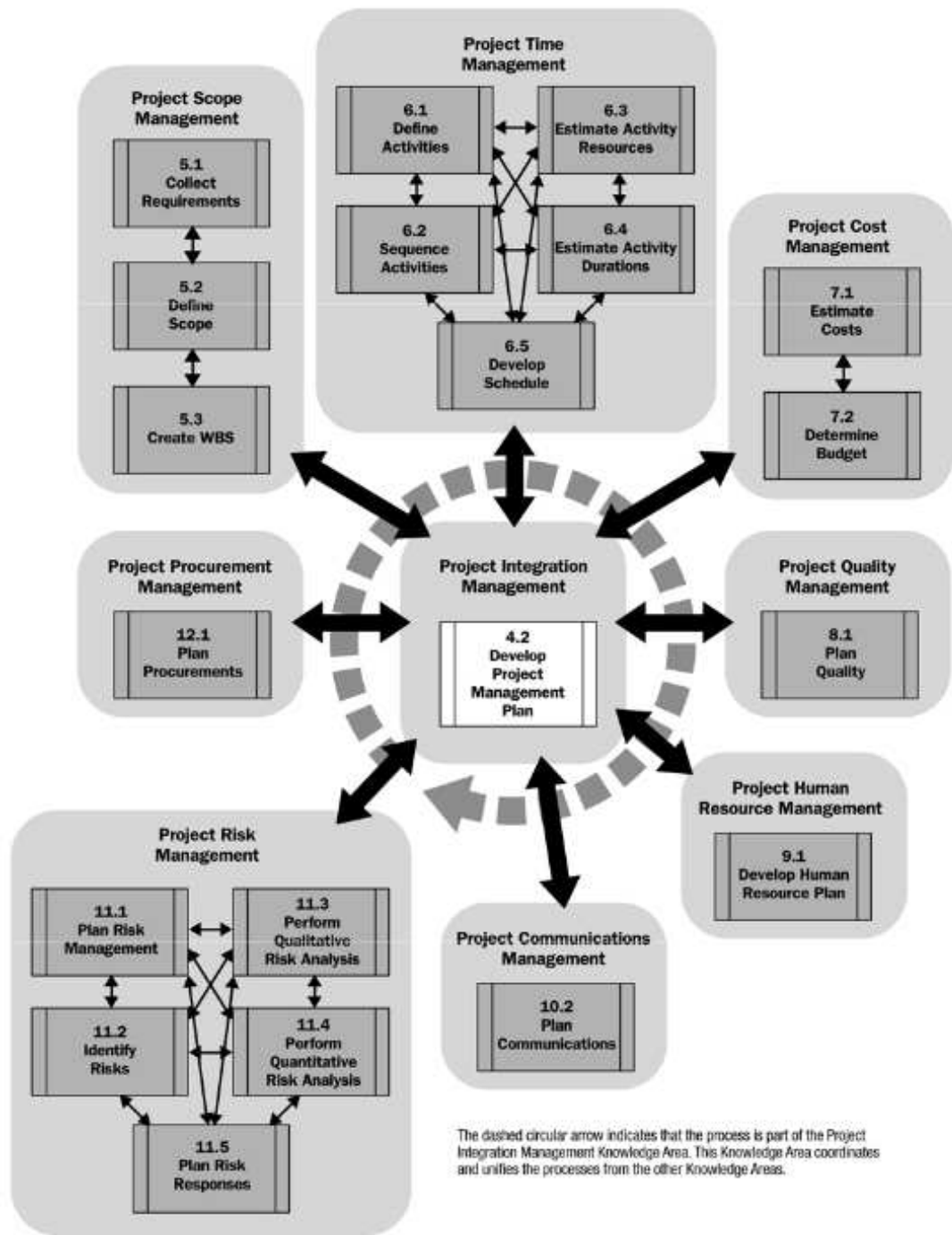


Figura 7: Grupo de processos de planejamento

Fonte: PMBOK Guide, 2008, p. 47

É durante o processo “Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto” que são documentadas as ações com vistas a definir, preparar, integrar e coordenar os planos auxiliares do projeto. Em razão disso, o Plano de Gerenciamento do Projeto deve ser o

documento que congrega informações sobre como o projeto foi planejado e será executado, monitorado, controlado e encerrado. (PMBOK 2008, p. 48).

De acordo com a 4.^a edição do PMBOK, o conteúdo do Plano de Gerenciamento do Projeto deve variar, a depender da complexidade do projeto e da área de aplicação. Como é elaborado por meio da reflexão sobre diversos processos e integração entre eles, até o encerramento, o Plano de Gerenciamento do Projeto é elaborado progressivamente, mediante atualizações controladas e aprovadas pelo processo “Realizar o Controle Integrado de Mudanças”. (PMBOK 2008, p. 72-3)

2.2.2 Metodologias de Gerenciamento do Projeto

Dentre as iniciativas que as organizações pretendem desenvolver no curto prazo, o desenvolvimento e/ou a revisão de metodologia de gerenciamento de projetos aparece dentre as primeiras elencadas. É o que mostra a Figura 8, extraída do Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil (2010).

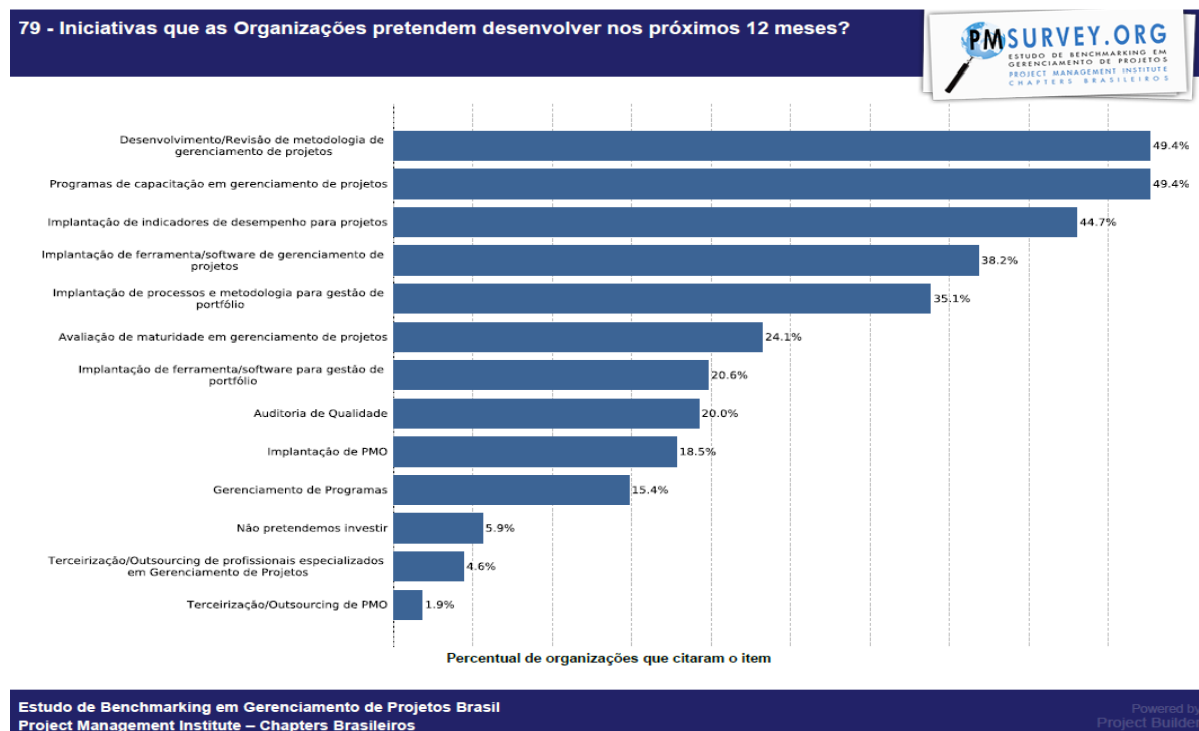


Figura 8: Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses
Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, Project Management Institute – Chapters Brasileiros

De acordo com Pinheiro (2007), uma metodologia para o gerenciamento de projetos é um plano para administrar um projeto e pode ser dividida em três partes:

- Especificação do escopo;
- Especificação das atividades a serem executadas;
- Especificações de como as diversas partes constituintes deverão interagir entre si.

Segue algumas das metodologias mais utilizadas em gerenciamento de projetos:

- **Methodware** – metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida pela Beware Consultoria Empresarial, baseada no PMBOK. Segundo seus autores, essa metodologia pode ser adaptada para qualquer tipo de projeto e / ou empresa.²
- **PMBOK** – um dos mais conhecidos modelos de gerenciamento de projetos. O Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK®) desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI) é um guia das melhores práticas em gerenciamento de projetos. Sua mais recente edição traz 47 processos distribuídos em 10 grandes áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos, Aquisições e *Stakeholders*).
- **PRINCE2** – metodologia de Gerenciamento de Projetos baseada em 8 processos e 45 subprocessos, os quais definem as atividades que serão executadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Juntamente com esses, são descritos oito componentes (áreas de conhecimento) que devem ser aplicados de acordo com a necessidade, de acordo com as atividades de cada processo. (Angelo, 2008)
- **TenStep PGP®** – metodologia para gerenciar trabalhos em projetos, que pode ser dividida em dez passos (*steps*), cujos dois primeiros são dedicados à definição e ao planejamento. Os oito restantes são dedicados ao gerenciamento e ao controle do trabalho do projeto. (www.tenstep.com.br/br/open/Produtos/TenStepPGP.html)

Além das metodologias mais tradicionais de gerenciamento de projetos, como as citadas anteriormente, segundo Leandro Faria no *podcast*³ “Agile Talk#1”, existe uma tendência de as organizações adotarem práticas ágeis de gerenciamento de projetos. O assunto tem ganhando tanta repercussão que têm surgido atualmente diversas comunidades no Brasil e no mundo com discussões focadas em gerenciamento ágil de projetos. Observando tal

² Informações obtidas do documento “Methodware – uma metodologia de Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <www.beware.com.br/arquivos/arquivo28.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2013.

³ *Podcasts* são arquivos em áudio. Os *podcasts* aqui citados em geral duram cerca de cinco minutos cada um e trazem os mais variados temas envolvendo gerenciamento de projetos.

tendência, O PMI institui uma nova certificação, a PMI-ACPSM que “reconhece o conhecimento de princípios ágeis, práticas e ferramentas e técnicas através de metodologias ágeis.” (<http://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMI-ACP.aspx>).

A seguir algumas das metodologias ágeis utilizadas em gerenciamento de projetos:

- **Scrum** – o método utiliza-se de uma abordagem iterativa e incremental para gerenciamento de projetos e desenvolvimento ágil de *software*. Seu foco está em gerenciar projetos de difícil planejamento, com vistas a planejar e gerenciar projetos trazendo a autoridade da tomada de decisão a níveis de propriedade de operação e certeza.⁴
- **Kanban** – termo japonês que significa “sinal visual”. O método originou-se do Sistema Toyota de produção, criado por Taiichi Ohno (1997). De acordo com Silva *et. al* (2012, p. 341), “uma das grandes características deste método é evidenciar os problemas existentes no processo”. É preciso estar atento para visualizar oportunidades de melhorias e proceder às adaptações necessárias. (*ibidem*)
- **PM Canvas** – O Project Model Canvas é uma metodologia para planejamento de projetos. O modelo, criado por José Finocchio Jr., propõe uma estrutura dividida em 9 blocos que representam as principais áreas de um negócio e que interagem e formam uma sequência lógica.⁵

O uso de metodologias deve facilitar o trabalho dos gestores de projeto. Entretanto, segundo Levinson (2012)⁶, “há normalmente tanta documentação e tantos processos para seguir a metodologia que isso acaba por tornar o gerenciamento de projeto lento, impossibilitado de mover-se tão rápido quanto precisa o negócio ou tão rápido quanto a tecnologia possibilita.” Para evitar que problemas como esse venham a ocorrer, o gestor de projeto deve atentar ao fato de que, mesmo mediante a adoção de uma metodologia, ela não deve ser rígida pois deve ser adaptada à realidade de uma organização ou de um projeto

⁴ Informações obtidas do artigo "Aplicação de uma Metodologia Ágil: Combinando Scrum e Kanban no Gerenciamento de Projetos de Sistemas. Disponível em <<http://www.slideshare.net/LuizMonteiro1/artigo-luiz-carlos-fc-2>>. Acesso em 16/04/2013.

⁵ Informações obtidas da entrevista Project Model Canvas – Planejamento em uma única folha!, publicada na Revista Mundo PM, 13ª edição, fev. / mar. 2013, p. 70-79.

⁶ Citação extraída do documento “Algumas metodologias de gerenciamento de projetos podem atrapalhar a TI”. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/gestao/2012/09/06/metodologias-de-gerenciamento-de-projetos-atrapalham-os-departamentos-de-ti/>>. Publicado em: 06 set. 2012. Acesso em: 12 abr. 2013.

específico. No artigo “*Metodologias em Gerenciamento de Projetos e sua Implantação em Tecnologia da Informação*“, Massot (2008, p. 2) afirma que “um modelo tem como objetivo estabelecer – com base em estudos, históricos e conhecimento operacional – um conjunto de “melhores práticas” que devem ser utilizadas para um fim específico, podendo nem sempre ser a melhor opção, o que deve ficar a cargo de cada um definir se determinada prática é a melhor ou não, deve ser usada ou não.”

2.2.2.1 Project Management Canvas – PM Canvas

O Project Model Canvas é uma nova ferramenta para gerenciamento de projetos. Seu criador, o professor José Finocchio Jr., cita como uma de suas inspirações o “Business Model Generation”, uma ferramenta para o desenvolvimento de modelo de negócios, mediante técnicas dinâmicas e inovadoras (Osterwalder & Pigneur, 2010). O modelo consiste na aplicação de uma técnica chamada “The Business Model Canvas”, a qual sugere uma estrutura dividida em nove blocos, os quais representam as principais áreas do negócio que interagem e formam uma sequência lógica entre eles. Os nove blocos são compostos por: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos. De acordo com os autores, “essa ferramenta lembra a canvas (tela) de um pintor [...] e funciona melhor quando impresso em uma superfície ampla e então grupos de pessoas podem esboçar e discutir juntas elementos do modelo de negócios” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p. 42).

A Figura 9 representa uma ilustração do modelo:

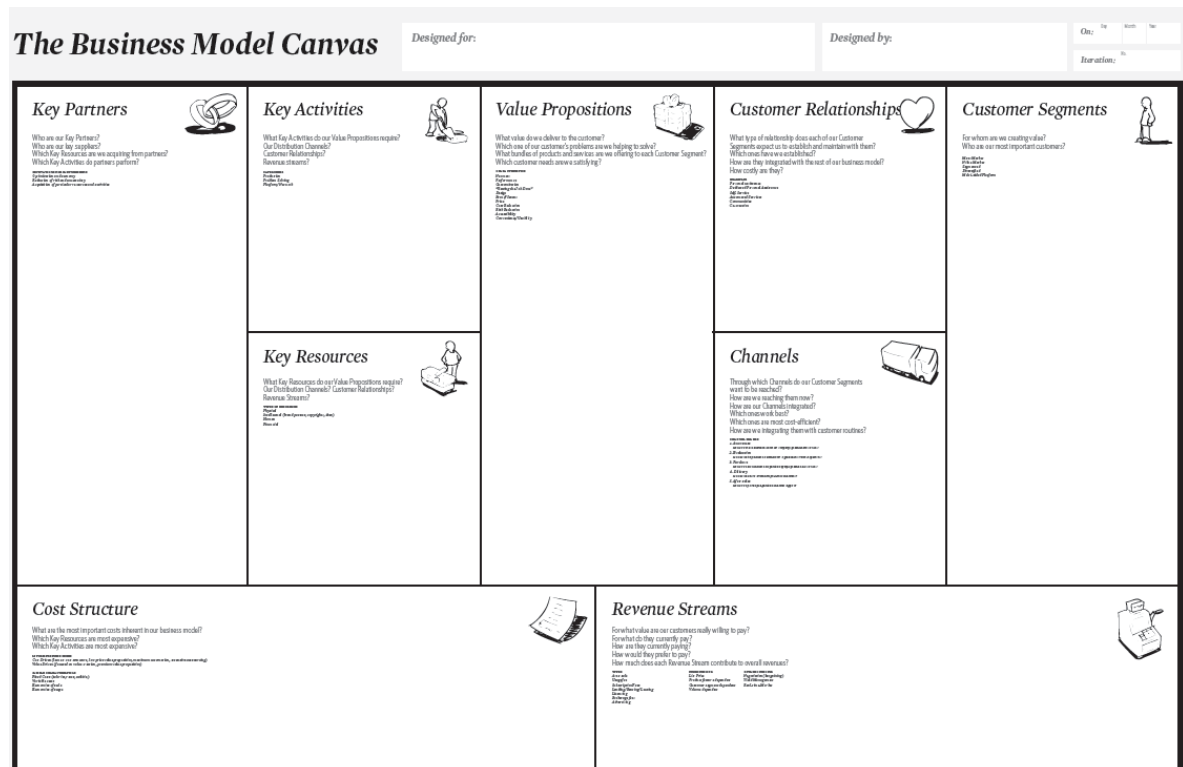


Figura 9: The Business Model Canvas
Fonte: www.businessmodelgeneration.com

O Project Model Canvas – PM Canvas – foi inspirado “nesse mundo visual, que abre a possibilidade de um processamento muito mais rápido e intuitivo”, explica Finocchio (Mundo PM, fev./mar. 2013, p. 72).

A metodologia criada por Finocchio para aplicação em gerenciamento de projetos traz o mesmo fundamento do Business Model Canvas: o envolvimento de todas as partes interessadas para o entendimento comum, pois “precisamos começar do mesmo ponto e falar sobre as mesmas coisas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15). O objetivo do PM Canvas, segundo quem o concebeu, “é fornecer uma ferramenta prática que organize ideias, deixe claros os objetivos e fases e torne todo o processo compreensível rapidamente” (Mundo PM, fev./mar. 2013, p. 72).

Mas, o que diferencia um Plano de Projetos tradicional da nova metodologia proposta? De acordo com Finocchio na apresentação “Project Model Canvas – Como conceber projetos em uma única página e transformá-los em agentes de inovação e convergência na

organização”⁷, “o Plano do Projeto é burocrático demais para ser assimilado por algumas organizações” e “uma das constatações de quem trabalha nesta área é que muitos dos gerentes de projetos que ostentam as principais certificações nunca criaram um plano de projeto exatamente como o modelo tradicional prega”. Nesse sentido, o PM Canvas serviria, segundo o autor, para diminuir a lacuna entre o mundo acadêmico e o mundo prático, fazendo que as práticas clássicas sejam adotadas no cotidiano da empresa. (*idem ibidem*).

O PM Canvas, similar ao Business Model Canvas “é uma folha grande dividida em blocos que representam os diversos conceitos que integram um plano de projetos” (*idem*, p. 74). Ele deve ser preenchido em conjunto por todos aqueles que fazem parte do projeto. O preenchimento é feito por meio de *post-its* que são colados no quadro, o que requer textos curtos e objetivos. Essa técnica concede ao modelo flexibilidade e dinamismo, uma vez que os *post-its* podem ser trocados de lugar e/ou removidos se assim desejarem. Aliás, aqui está outra contribuição do modelo: durante a montagem do quadro, surgirão reflexões e discussões que contribuirão para a descoberta de soluções para os problemas identificados e melhoria do planejamento do projeto.

O modelo proposto por Finocchio (www.pmcanvas.com.br/canvas/) segue alguns princípios listados a seguir:

- Visual
- Agrupamentos
- Simplificações
- Estabelecer base com *stakeholders*
- Sequência

A metodologia para estruturação do modelo está ilustrada na Figura 10:

⁷ Apresentação “Project Model Canvas – Como conceber projetos em uma única página e transformá-los em agentes de inovação e convergência na organização”. Disponível para download em <<http://www.pmcanvas.com.br/canvas/>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

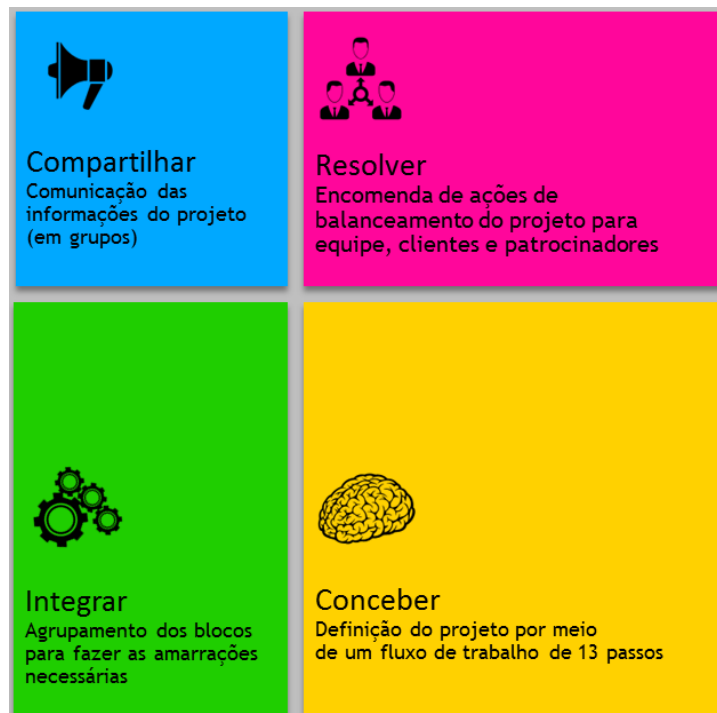


Figura 10: Metodologia PM Canvas
 Fonte: www.pmcanvas.com.br/canvas/

A seguir explicaremos cada fase da metodologia do PM Canvas.

CONCEBER

A fase “Conceber” consiste no preenchimento do quadro que contém as seguintes informações:

- Justificativa do projeto
- Objetivos
- Benefícios
- Produto
- Requisitos
- *Stakeholders*
- Equipe
- Grupos de entregas
- Restrições
- Riscos
- Linha do tempo

- Custos

Na parte superior do quadro, deve ser preenchido o nome do Gerente do Projeto e no espaço denominado “pitch”, deve ser inserida uma frase curta que resuma o projeto. Essas informações – itens básicos e indispensáveis de um plano de projeto – são dispostas na Canvas por meio de tópicos ou frases curtas e objetivas. A sequência de preenchimento é muito importante, pois os blocos possuem um relacionamento lógico entre eles.

A Figura 11 mostra a estruturação do modelo com as relações entre os blocos:

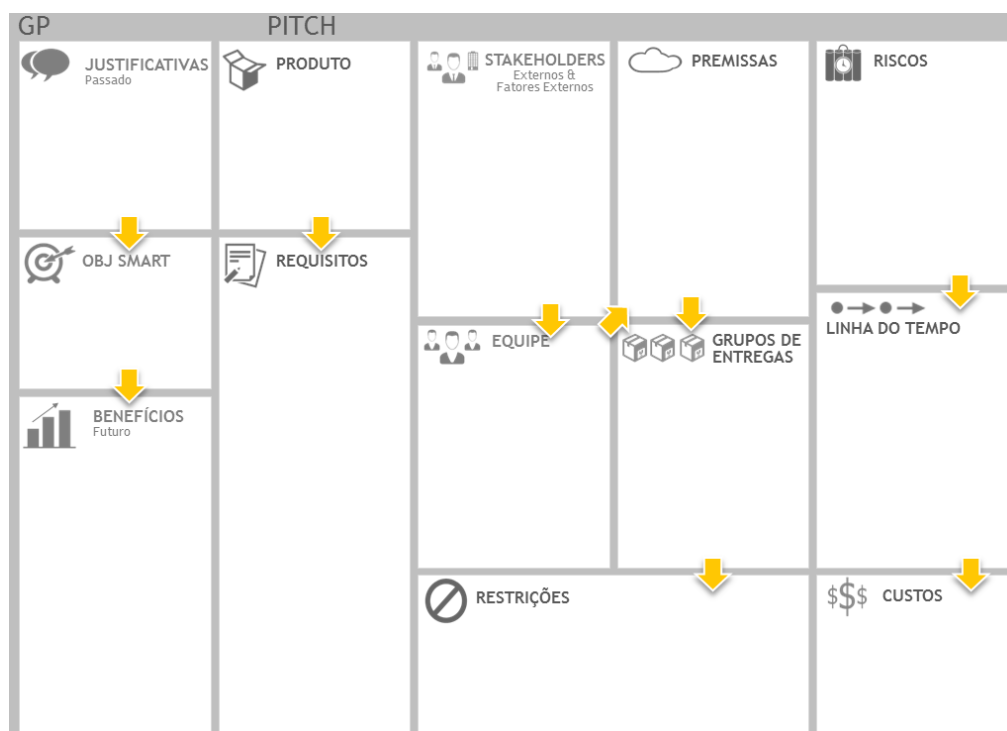


Figura 11: The Project Model Canvas

Fonte: www.pmcanvas.com.br/canvas/

A lógica do modelo é baseada, segundo o autor, nas “perguntas certas para estruturar seu planejamento”, o que pode ser observado na Figura 12:

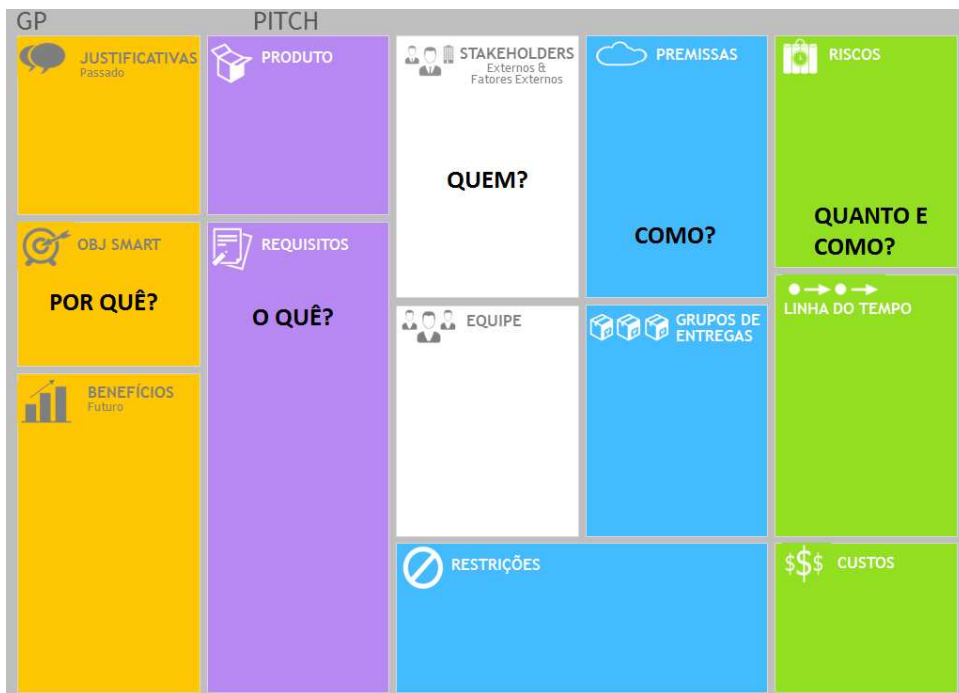


Figura 12: As perguntas certas para estruturar seu planejamento

Fonte: www.pmcanvas.com.br/canvas/

INTEGRAR

Após preenchidas as informações na fase anterior, deve-se observar se elas obedecem à lógica dos relacionamentos entre os blocos e fazer as correções e complementações necessárias.

Para verificação dos relacionamentos entre os blocos, Finocchio propõe os seguintes passos:

1. Objetivo SMART: transportar a organização de um passado com problemas, para um futuro com benefícios e geração de valor.
2. Verificar se o produto do projeto está claro e se as necessidades do cliente estão traduzidas em requisitos.
3. Pesquisar o ambiente fora do controle na busca de premissas.
4. As entregas somente podem ser produzidas pelos membros da equipe.
5. Conferir se as restrições limitam o trabalho (entregas) realizado pelo projeto.
6. Toda premissa gera um risco: Verificar se os principais riscos associados às premissas e as entregas foram relacionados.
7. A espinha dorsal do cronograma deve ser as entregas.

8. O orçamento deve ser quebrado na mesma estrutura de entregas.

A Figura 13 ilustra esses relacionamentos.

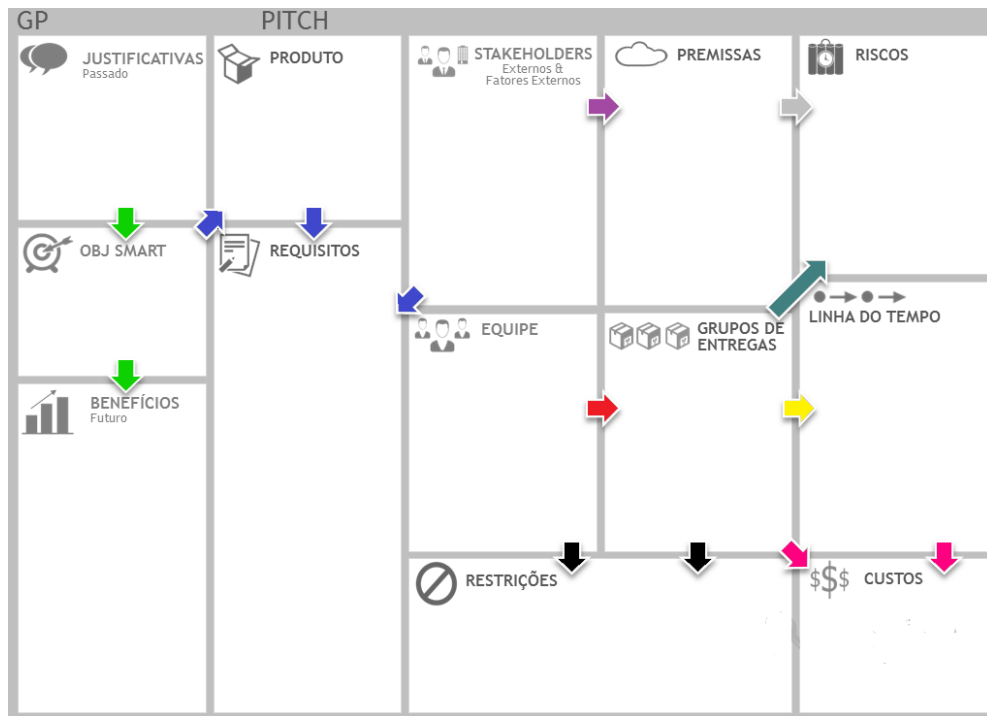


Figura 13: Relacionamentos e implicações do resultado do planejamento do projeto

Fonte: www.pmcanvas.com.br/canvas/

RESOLVER

Após a análise das relações, é possível observar problemas estruturais que devem gerar reflexões e discussões para resolução dos problemas.

COMPARTILHAR

O resultado do trabalho deve ser comunicado a todos os interessados do projeto. Finocchio sugere que essa comunicação ocorra em grupos conforme listado a seguir:

- Definição do Projeto
- Qualidade e Requisitos
- Organização
- Escopo
- Riscos
- Programação Tempo/Custo

O PM Canvas não é um modelo rígido e pode ser adaptado à realidade das empresas, que são convidadas inclusive a compartilhar suas experiências com a ferramenta no site⁸.

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Harold Kerzner⁹ (2012), os princípios do gerenciamento de projetos podem ser aplicados para ajudar uma empresa a implantar seu planejamento estratégico. Nessa perspectiva, a implantação do planejamento estratégico é vista como um projeto, gerenciado por meio da utilização das ferramentas de gestão de projetos. A relação existente entre gestão de projetos e planejamento estratégico se dá quando os diretores e os executivos desenvolvem o planejamento estratégico e os gestores de projetos preparam os planos de ação necessários para a implantação do planejamento estratégico, convertendo ideias em realidade. A implantação do planejamento estratégico costuma ser fragmenta, porque várias áreas têm diferentes responsabilidades, cada uma por uma parte do plano. Responsabilizando o gestor de projetos pela implantação do planejamento estratégico, este executivo precisa apenas contatar as pessoas para obter os requisitos.

O envolvimento dos gestores de projeto deve dar-se na fase inicial, pois eles sabem como dividir projetos grandes em vários menores, reduzindo assim o cronograma e os riscos. O papel dos gestores durante a implantação de um plano estratégico é, inicialmente, identificar os resultados esperados, as metas estratégicas, os ativos desejados, os principais marcos, as limitações de recursos e os fatores ambientais que podem ter impacto sobre a execução do plano. Trabalham com essas informações e formam o plano tático e, logo após a aprovação do planejamento, mantém a diretoria informada do status da implantação do planejamento estratégico.

Ainda segundo Kerzner (2012), gestores de projetos utilizam métricas de controle para assegurar que os projetos estão no caminho certo, as quais são definidas juntamente com os executivos do planejamento estratégico. É necessária uma variedade de métricas para que os gestores de projeto sejam ajudados por elas na resolução de possíveis problemas identificados,

⁸ Finocchio desenvolveu o site: <http://www.pmcanvas.com.br>, o qual contém informações sobre o PM Canvas disponibilizando inclusive o modelo para download.

⁹ Diretor do International Institute for Learning (IIL), empresa de treinamento de Nova York, EUA. As informações aqui obtidas foram publicadas na Revista HSM Management n. 90 / jan./ fev. 2012

mantendo a boa evolução do projeto. Alguns dos indicadores que podem ser usados para identificar se o planejamento estratégico e/ou projeto de implantação exigem interferência significativa ou reavaliação são os seguintes: 1) Aumento significativo do escopo do planejamento; 2) Aumento dos custos sem os benefícios ou valor correspondentes; 3) “Escorregadas” no cronograma que não podem ser corrigidas; 4) Prazos críticos perdidos que não podem ser recuperados; 5) Baixa motivação seguida de uma mudança crítica de pessoal.

O gestor de projetos deve dispor-se a ouvir más notícias sem reagir de forma extremada. O primeiro obstáculo que ele pode encontrar é não ter autoridade real sobre a equipe de projeto designada, porque normalmente trabalha com vários projetos ao mesmo tempo. Em segundo lugar, os gestores de projetos não gostam de mudanças e querem todas as informações necessárias com antecedência, o que não pode ocorrer em projetos de longo prazo, como são os de planejamento estratégico. Em terceiro lugar, mudar gestores de projetos no meio do caminho pode ter consequências fatais, portanto não se deve designar um gestor para liderar um projeto de implantação de planejamento estratégico se não pretende deixá-lo administrar do início ao fim.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é discutir a utilização do PM Canvas em projetos para implantação de planejamento estratégico. Para tanto, seu desenvolvimento foi dividido em duas etapas. Num primeiro momento, a fim de subsidiar a elaboração da nossa proposta, adotamos como método a pesquisa exploratória, sob a forma de levantamento bibliográfico.

As pesquisas exploratórias têm com um de seus objetivos principais “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 2002). O levantamento da bibliografia consistiu em pesquisas de temas de relevância no contexto da área de gerenciamento de projetos e administração estratégica e que estão sendo discutidos nos principais congressos, seminários e fóruns especializados no Brasil e no mundo. O estudo incluiu pesquisa em obras de referência e buscas por artigos publicados em periódicos mais recentes da Revista Mundo PM. Em relação aos temas para os quais ainda não existem ampla literatura, foram pesquisados artigos e publicações na internet e sites especializados, além de periódicos específicos da área de administração de empresas, como a HSM Management.

A segunda etapa, baseada em todas as informações levantadas na etapa anterior, consiste na proposta de aplicação de um método de gerenciamento de projetos, no caso o PM Canvas, em projetos para implantação da estratégia empresarial. Incluímos ainda o item “Considerações Finais”, no qual explicamos a conveniência de utilização do método, bem como as limitações de aplicação da proposta.

4 APLICAÇÃO DO PM CANVAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A proposta deste trabalho é a aplicação do PM Canvas como ferramenta para implantação da estratégia. Conforme o “Modelo de Administração Estratégica” proposto por Wright e colaboradores, o qual foi ilustrado no referencial teórico, figura 1, a implantação da estratégia é apenas uma das etapas do planejamento estratégico de uma organização. As fases iniciais do planejamento envolvem a análise do ambiente (externo e interno), definição da missão, visão e objetivos gerais. Essas etapas, em geral, são executadas pelos níveis hierárquicos superiores da administração da organização.

O passo seguinte consiste na formulação da estratégia. Para o desenvolvimento desta etapa o BSC (Balanced Scorecard) é um modelo amplamente utilizado pelas empresas para organização e definição das estratégias. De acordo com Kaplan & Norton (2004), o BSC é uma poderosa ferramenta para descrição e implantação da estratégia da organização. Uma de suas principais contribuições é a proposta de criação de valor, pois o BSC permite a tradução da visão e estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das quatro perspectivas estratégicas.

Definidos os objetivos estratégicos, é preciso que estes sejam desdobrados em iniciativas ou planos de ação. Para tanto, a proposta é que a partir desse momento, sejam designados, pela alta administração, gerentes de projetos para o planejamento dessas iniciativas. Conforme sugere Kerzner, os gerentes de projetos devem, baseados nas informações geradas nas etapas anteriores e discussão com os gerentes funcionais, definir os planos de ação ou iniciativas a serem executados.

Tradicionalmente, uma vez aprovadas as iniciativas, segue-se a implantação da estratégia e acompanhamento dos resultados das ações. Ao invés disso, propomos que, antes de serem implantadas, verifique-se antes se as iniciativas são viáveis.

O processo de planejamento estratégico desdobra-se, normalmente, em várias iniciativas. Uma vez que a proposta é verificar a viabilidade de cada uma, o ideal seria a otimização dessa análise. Para tanto, visando conceder agilidade a esse processo, sugerimos o PM Canvas como ferramenta para concepção dessas iniciativas, as quais serão tratadas, a partir de então, como projetos. A escolha desse método justifica-se pelo fato deste ser capaz de produzir de maneira ágil, sem complexidades e burocracia, uma visão geral e integrada dos

itens básicos e indispensáveis que fazem parte de um plano de projeto, como objetivo, premissas, restrições, principais entregas, riscos. A aplicação do PM Canvas deve fornecer subsídios para avaliar a possibilidade ou não de implantação do projeto. A explicação do modelo e os passos para a elaboração de projetos utilizando a ferramenta mencionada estão descritos no referencial teórico deste trabalho.

O resultado dessa análise deve ser submetido à avaliação da Diretoria, que decide quais projetos serão mantidos e autorizar a execução destes. Novas sugestões de iniciativas podem resultar desse processo e, nesse caso, a metodologia deve ser aplicada novamente, assim como a submissão à aprovação.

Uma vez aprovados os projetos que farão parte do portfólio para implantação da estratégia, procede-se à fase de execução e controle estratégico e de desempenho, ressaltando que nesse modelo, ao invés dos gerentes funcionais responsabilizarem-se pela execução de parte do plano estratégico, gerando uma implantação “fragmentada”, conforme cita Kerzner, os gerentes de projeto são os responsáveis pela implantação e execução das iniciativas, devendo, como prega a boa prática de gerenciamento de projeto, reportar o status bem como as informações relevantes do projeto ao patrocinador.

5 CONCLUSÕES

A primeira consideração diz respeito à conveniência de aplicação do PM Canvas. O conceito do modelo sugere uma simplificação de um plano de projeto, representando um “processamento muito mais rápido e intuitivo”, conforme explica Finocchio. Entendemos que essa ferramenta pode ser de grande utilidade em projetos grandes e pequenos, sempre usada de forma auxiliar a uma metodologia de gerenciamento de projetos. Em projetos de grande complexidade, com maior detalhamento e documentação formal, como aqueles de construção de usinas, prédios e desenvolvimento de produtos, o PM Canvas pode favorecer, num momento inicial, a visualização do todo e o reconhecimento de partes menores, bem como a participação de todos os envolvidos. Assim como alguns métodos de gerenciamento ágeis de projetos, o PM Canvas é ideal também para gerenciar projetos de baixa complexidade e que necessitam de rápida implantação, como projetos da área de TI e da área de telecomunicações.

No caso da proposta de utilização do PM Canvas em projetos para implantação da estratégia, o método é utilizado para avaliação inicial de viabilidade de implantação, por meio da obtenção de uma visão geral do projeto. Entretanto, uma vez definidos quais projetos farão parte do portfólio estratégico da organização, o plano do projeto de cada iniciativa deve ser elaborado. Dependendo do tamanho do projeto e do grau de importância, o resultado da aplicação da ferramenta pode ser suficiente, bastando repassar as informações do Canvas para um documento formal. Entretanto, se for necessário, é preciso conferir-lhe maior detalhamento, sendo sempre necessária a execução de todos os passos da elaboração de um plano de projeto tradicional.

A segunda consideração diz respeito à facilidade de implantação da estratégia por meio de projetos. Kerzner afirma em seu artigo que “de maneira geral, a gestão de projetos independe da estrutura organizacional”. Entretanto Wright e colaboradores (2009) dizem que uma organização deve ser estruturada de maneira a possibilitar a realização dos planos estratégicos. Quando Kerzner propõe que os gerentes de projeto assumam a responsabilidade pela implantação e execução das iniciativas estratégicas, sugestão acatada na proposta deste trabalho, pressupomos que o gerente de projetos tenha autoridade formal e de fato para atuar na organização. Sabe-se que dependendo do tipo da estrutura e da cultura da organização alguns conflitos de interesse podem surgir, uma vez que os gerentes funcionais podem sentir algum desconforto gerado por sentimentos como falta de prestígio ou perda de poder, já que os gerentes de projetos gozarão de autonomia para decidir sobre a utilização de recursos.

Além disso, serão eles, os gerentes de projetos, os responsáveis pelas iniciativas estratégicas, que se reportarão diretamente à alta administração, sem a necessidade de intermediários. Nesse caso, a alta administração deve estar preparada para gerenciar alguma crise que disso decorra, bem como adiantar-se a elas, já prevendo alguma ação que possa minorar e talvez evitar esses choques que têm efeitos sobre a produtividade da empresa.

Os principais ganhos com a utilização do Project Model Canvas que já podem ser sugeridos estão relacionados às áreas de pessoas, comunicações e qualidade – as quais dependem muito da atuação conjunta e visão de totalidade. Outro ganho possível é que uma ferramenta como essa permite “fazer e refazer”, movimentar as informações na folha, pensar em possibilidades e no “e se” de forma muito mais ágil; isso estimula a criatividade, sem dar uma noção errada de retrabalho. Antes de se iniciarem as etapas de construção de documentos, nas quais é inevitável que se produzam páginas e mais páginas com detalhamento de informação, cálculos aprofundados e planilhas complexas, visualizam-se possibilidades e riscos.

O mais importante é que a aparência simples da Canvas parece favorecer a cooperação de muitos na coleta de informações sobre o projeto – em uma palavra, ela facilita o engajamento dos diversos stakeholders com a realização do projeto.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A proposta deste trabalho foi discutir a aplicação do PM Canvas para a implantação do planejamento estratégico. Para isso, o trabalho baseou-se em estudos teóricos e, numa segunda etapa, apresentou sugestão de utilização desse modelo para implantação de planejamento estratégico.

Como possíveis desdobramentos, sugerimos a aplicação na prática tais conceitos, utilizando uma metodologia de pesquisa exploratória como a pesquisa-ação, por exemplo, em que o pesquisador acompanhe a utilização do Project Model Canvas em um projeto do começo ao fim, descrevendo quais foram, na prática, suas características, potencialidades e limitações.

Outra possibilidade seria o estudo de caso em uma empresa que adote o método ou que já o tenha utilizado a fim de analisar as possibilidades e a efetividade da sua aplicação. Nessa pesquisa o autor poderia, por exemplo, incluir entrevistas com os stakeholders para obter as percepções deles acerca da ferramenta em questão.

Algum outro estudo, com foco na gestão de pessoas, poderia analisar como os stakeholders envolvidos na construção colaborativa do PM Canvas reagem e atuam no grupo, se conseguem agir de forma colaborativa, se a grande exposição ao grupo que essa ferramenta exige produz alguma intimidação e como se dá a interação no grupo, com a chegada a denominadores comuns.

Além do PM Canvas, outros métodos ágeis de gerenciamento de projetos podem ser estudados mais profundamente, dada a importância que o tema têm recebido recentemente e a escassez de literatura específica sobre o assunto.

7 REFERÊNCIAS

ANGELO, Algacir da Silva. **Entendendo o PRINCE2**. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=264>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

BEWARE Consultoria Empresarial Ltda. **Methodoware – uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos**. Disponível em: <<http://www.beware.com.br/arquivos/arquivo28.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. Trad.: Carlos A. Malferrari. 2. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1991. 713 páginas.

FARIA, Leandro. **Agile Talk#1-Boas vindas**. Disponível em: <<http://leandrofaria.com.br/agiletalk-podcast-01-boas-vindas/>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

FINOCCHIO JR., José. **Project Model Canvas – Como conceber projetos em uma única página e transformá-los em agentes de inovação e convergência na organização**. Disponível em: <<http://www.pmcanvas.com.br/canvas/>>. Acesso em: 14 mar. 2013.

GASSENFERTH, Walter. **O uso do Balanced Scorecard como ferramenta de controle de desempenho pelas controladorias de grandes organizações do mercado brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, IBMEC, 2005.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares. **Comparando a abrangência do Balanced Scorecard com os modelos do TQC e PNQ**. Engevista, v. 9, n. 1, p. 35-34, jun. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, D. D. **Posicionamento estratégico e ambiente competitivo**. Disponível em: <www.universiabrasil.net>. Acesso em: 4 abr. 2013.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Jul. / Aug. 2007:4.

KEZNER, Harold. **Estratégia Vista Como Projeto**. HSM Management, p. 18-20, jan. / fev. 2012.

LEVINSON, Meredith. **Algumas metodologias de gerenciamento de projetos podem atrapalhar a TI**. Disponível em <<http://cio.uol.com.br/gestao/2012/09/06/metodologias-de-gerenciamento-de-projetos-atrapalham-os-departamentos-de-ti/>>. Publicado em: 6 set. 2012. Acesso em: 12 abr. 2013.

LIMA, Arnaldo José de; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa. **Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES**.

LOPES FILHO, Luiz Carlos M. CABRAL, Valneide. **Aplicação de uma Metodologia Ágil: Combinando Scrum e Kanban no Gerenciamento de Projetos de Sistemas**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/LuizMonteiro1/artigo-luiz-carlos-fc-2>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

MASSOT, Eduardo Villela de Andrade. **Metodologias em Gerenciamento de Projetos e sua Implantação em Tecnologia da Informação (TI)**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/metodologias-em-gerenciamento-de-projetos-e-sua-implantacao-em-tecnologia-da-informacao-ti/475/>>. Publicado em: 15 jan. 2008. Acesso em: 9 abr. 2013.

Metodologia TenStep. Disponível em: <<http://www.tenstep.com.br/br/open/Produtos/TenStepPGP.html>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Entendendo as Metodologias e Padrões de Projetos**. Disponível em

<http://www.oficinadanet.com.br/artigo/572/entendendo_as_metodologias_e_padroes_de_projetos%2030/10/2007>. Publicado em: 30 out. 2007. Acesso em: 12 abr. 2013.

PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4. ed. PMI, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PMI – Project Management Institute – Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**. Disponível em <www.pmsurvey.org>.

MALACHIAS, Iago. Project Model Canvas: planejamento em uma folha! Revista Mundo PM, fev. / mar. 2013, p. 70-79.

RIEG, Denise Luciana, ARAÚJO FILHO, Targino de. **O uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta**: o caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. *Gestão & Produção*, v.9, n.2, p.163-179, ago. 2002.

SILVA, Diogo Vinícius de S. F.; SANTOS, Alan de O.; SANTOS NETO, Pedro. **Os Benefícios do uso de Kanban na Gerência de Projetos de Manutenção de Software**. VIII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI 2012). *Trilhas Técnicas*, p. 337-347). Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2012/0035.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de Projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva, 2005.

8 APÊNDICES

Métodos Ágeis de Gerenciamento em Projetos em uma Empresa de Telecomunicações

Por Andressa Kimiye Miyabukuro¹⁰

Introdução

O setor de telecomunicações encontra-se em rápida expansão. Uma das características desse ramo é o dinamismo o que é natural considerando que a tecnologia, seu principal insumo, evolui rapidamente. A competição é outra característica inerente ao setor. Atualmente observa-se grandes operadoras de telecomunicações competindo agressivamente entre si. Para essas empresas além do domínio da tecnologia, a agilidade é um grande diferencial. Ao lançar uma nova tecnologia no mercado, um novo produto ou serviço, chegar antes da concorrência é crucial. A gestão de projetos nesse processo desempenha papel fundamental, pois é preciso planejamento e gestão a fim de assegurar de que tudo o que é necessário para o lançamento de um produto ou serviço, ou até mesmo um projeto de expansão, seja executado da melhor maneira a fim de que o objetivo seja alcançado. De acordo com o PMBOK (2008), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de técnicas, habilidades, conhecimentos e ferramentas que contribuem para o alcance deste objetivo.

Desenvolvimento

As boas práticas de gerenciamento de projetos preconizam a adoção de uma metodologia. De acordo com Massot (2008, p. 2) “um modelo tem como objetivo estabelecer - com base em estudos, históricos e conhecimento operacional – um conjunto de "melhores práticas" que devem ser utilizadas para um fim específico, podendo nem sempre ser a melhor opção, o que deve ficar a cargo de cada um determinar se determinada prática é a melhor ou não, deve ser usada ou não.” O nível de maturidade de gestão de uma organização é essencial nesse processo de decisão pela adoção ou não de determinada prática.

¹⁰ Aluna do MBA em Gerenciamento de Projetos do ISAE/FGV, Turma GP 05/11.

Dentre as metodologias tradicionais para gerenciamento de projetos mais utilizadas pelo mercado temos o PMBOK, Prince2 e Methodware. Além destas, temos também os chamados métodos ágeis cuja adoção tem sido uma tendência crescente entre as organizações. Prova disto é o reconhecimento do PMI ao instituir uma nova certificação, a PMI-ACPSM que “reconhece o conhecimento de princípios ágeis, práticas e ferramentas e técnicas através de metodologias ágeis.” (<http://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMI-ACP.aspx>). Dentre as metodologias ágeis de gerenciamento de projetos temos o Kanban, o Scrum e mais recentemente o PM Canvas, esta última desenvolvida recentemente por José Finocchio Jr.

Considerando a importância do gerenciamento de projetos e a necessidade de agilidade nesse processo o objetivo deste artigo é analisar a aplicação de métodos ágeis de gerenciamento em projetos em uma empresa da área de telecomunicações. Para tanto será utilizado como metodologia uma pesquisa exploratória sob a forma de estudo de caso, baseado em relato de experiência *ex-post facto* e pesquisa documental. Essa forma foi a escolhida porque, de acordo com Gil (2002), permite obter maior conhecimento do problema de modo a torná-lo mais evidente ou construir hipóteses. O estudo de caso, por sua vez, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2002, p. 54).

A empresa, objeto desse estudo, é a Copel Telecomunicações S.A., empresa subsidiária e 100% pertencente à Companhia Paranaense de Energia. A rede de fibras ópticas da Copel Telecomunicações distribui-se em 9.325 km e “desde dezembro de 2012, viabiliza o Sistema de Transporte para todos os 399 municípios, inclusive as ilhas do litoral” (<http://www.copel.com/hpcopel/telecom/>. Acesso em 23/04/2013). Dentre seus clientes estão: operadoras de telecomunicações, empresas de diversos setores (indústria, comércio e serviços) e órgãos do Governo do Estado do Paraná.

O uso de práticas de gerenciamento de projetos é relativamente recente na Copel Telecomunicações. Devido à expansão do setor identificou-se a oportunidade de expandir os negócios da empresa através de investimentos e exploração de novos segmentos, como o residencial por exemplo, com o lançamento do Bel Fibra, um serviço de internet banda extra larga fornecido 100% em fibra óptica. Essa política de investimentos e expansão demandou da empresa uma nova forma de trabalhar e o gerenciamento de projetos conquistou seu espaço nesse processo.

No início dessa nova etapa surgiram algumas tentativas para implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos. Ao criar um plano de projeto, por exemplo, o objetivo era seguir todos os passos de um modelo tradicional. Entretanto, na prática, o que de fato ocorria era uma formalização sem a prática correspondente, ou seja, o plano do projeto servia apenas como documento e a execução, total ou parcialmente, na maioria das vezes não seguia o que fora planejado. Percebeu-se então, que existiam alguns fatos a serem considerados. O primeiro era o fato de que a empresa estava enfrentando novos desafios. O contexto era outro e passou a exigir dos gestores uma nova postura. O segundo fator era a ausência de profissionais especializados ou com alguma experiência em gerenciamento de projetos. A fim de resolver ou ao menos minimizar esses problemas algumas ações foram implantadas. A primeira delas foi a busca por profissionais de gestão com experiência em planejamento e gerenciamento de projetos na empresa que pudesse dar suporte à Copel Telecom. Esses profissionais foram trazidos com a missão de disseminar e implantar uma metodologia de gestão. A segunda medida foi a inscrição de profissionais da empresa em cursos internos e externos de gerenciamento de projetos, incluindo programas de MBA (Master of Business Administration). O resultado foi um aumento visível no nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa.

A fase de maturidade em gestão que uma empresa se encontra é um dos fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos (Kerzner, 2002). De acordo com o modelo MMGP, de Darci Prado, é possível avaliar o grau de maturidade de uma organização. O modelo preconiza 5 níveis conforme figura abaixo:

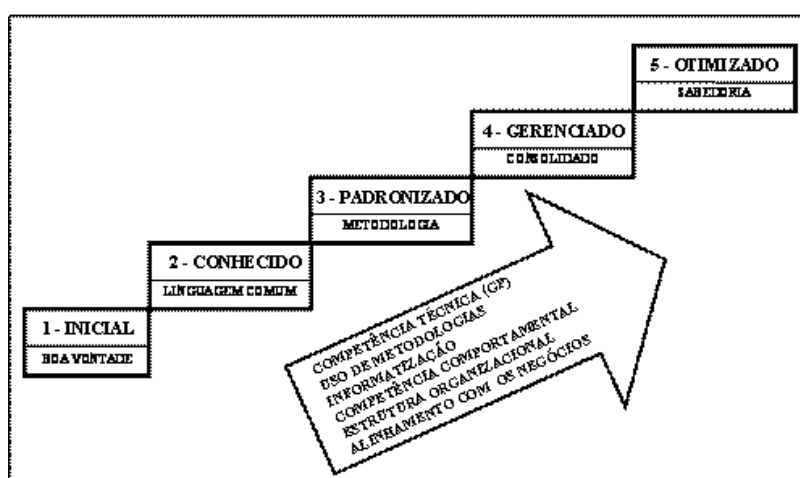


Figura 14: Dimensões e Níveis de Maturidade

Fonte: Site Mundo PM. Disponível em < <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=259>>. Acesso em 24/04/2013.

A Copel Telecomunicações atualmente encontra-se entre o nível 2 e 3. O cenário é de gerenciamento de múltiplos projetos, de forma relativamente organizada; já existe uma linguagem comum e observa-se iniciativas na tentativa de estabelecer padrões.

Uma vez que as práticas de gerenciamento de projetos foram incorporadas no cotidiano da organização, a realização de treinamentos e a vinda de profissionais experientes resultaram, ao longo de aproximadamente dois anos, numa evolução no nível de maturidade da gestão. Maturidade esta que incentivou também a busca por novos métodos que pudessem atender as necessidades mais específicas da empresa. Os métodos ágeis de gerenciamento foi um deles. Face a agilidade que o planejamento de muitos dos projetos de telecomunicações requer, o uso de métodos ágeis era cabível de aplicação em muitos deles. Para a criação de modelo de negócios, por exemplo, o “Business Model Generation” é muito utilizado. Essa metodologia consiste na aplicação de técnicas dinâmicas e inovadoras para o desenvolvimento de modelo de negócios. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Outro método ágil de gerenciamento utilizado na Copel Telecomunicações é o Kanban. Para iniciativas ou projetos de rápida implantação, após definido o objetivo do projeto, este é desdobrado em entregas-macro com definição de prazo e responsáveis. As atividades necessárias para a finalização da entrega bem como a equipe necessária para executá-la está sob a coordenação daquele que foi designado o responsável.

Segue abaixo o modelo do Kanban utilizado:

KANBAN PRODUTO xxxx : INÍCIO DAS VENDAS EM 28.02.2013							
Tema	Novas ideias (objetivo)	Resp.	Entregas (das ideias aprovadas)	Em implementação	Concluído	Aprovado	Prazo
	Descrição das características dos produtos, visando subsidiar o treinamento das equipes e o conteúdo dos materiais de comunicação.	Ana			Documento com as características do produto.		18/02/2013
	Desenvolvimento do protótipo, visando garantir o correto funcionamento das primeiras instalações.	Rodolfo			Protótipo aprovado.		18/02/2013
	Elaboração dos procedimentos de configuração e manual de operação, visando facilitar o trabalho do cliente.	Rodolfo		Procedimento aprovado			28/02/2013
	Elaboração dos procedimentos de operação e ativação.	Fernando			Procedimento aprovado		28/02/2013
	Treinamento um técnico do cliente no uso do manual de operação.	Marcelo	Treinamento preparado.				28/02/2013

Figura 15: Modelo de Kanban

Conforme a fase em que a entrega se encontra, o responsável deve mudar o status no Kanban. Os Kanbans estão em formato digital e ficam disponíveis em uma pasta da rede a qual todos os integrantes daquele projeto possuem acesso, entretanto, somente os responsáveis pelas entregas podem alterar o status destas.

O Kanban funciona bem para projetos menores, ou que já possuem um certo padrão e ele é adotado, na Copel Telecomunicações, somente nessas ocasiões. Projetos novos ou complexos, que não possuem um histórico ou projetos similares que tenham sido executados, demandam um planejamento mais detalhado, e seguem uma metodologia padrão, desenvolvida de acordo com as práticas do PMBOK, e com o apoio de ferramentas como o MS Project ou o Primavera.

Conclusão

De acordo com o nível de maturidade de gestão de uma organização, a implantação e disseminação de uma metodologia de gerenciamento de projetos é mais facilmente implementada e, conforme níveis mais elevados sejam alcançados metodologias alternativas e inovadoras, como os métodos ágeis de gerenciamento de projetos podem ser incorporados pela gestão. O Caso da Copel Telecomunicações ilustra bem essa afirmação. As metodologias de gerenciamento de projetos só começaram a ser eficazmente implementadas quando o conhecimento foi adquirido e disseminado e uma linguagem comum foi estabelecida. O passo seguinte foi o estudo de métodos alternativos aos tradicionais para atender a demandas específicas da organização.

Referências Bibliográficas

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002

MASSOT, Eduardo Villela de Andrade. **Metodologias em Gerenciamento de Projetos e sua Implantação em Tecnologia da Informação (TI)**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/metodologias-em-gerenciamento-de-projetos-e-sua-implantacao-em-tecnologia-da-informacao-ti/475/>>. Publicado em 15/01/2008. Acesso em 09/04/2013.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010. PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. PMI, 2008. 4. ed.

PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. PMI, 2008. 4.ed.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.