FRANCESCA DE FATIMA PALHANO GOES

VANTAGENS E DESVANTAGENS EM UTILIZAR O PROJECT MODEL CANVAS PARA A ELABORAÇÃO DE PLANOS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

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 Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Vantagens e Desvantagens em Utilizar o Project Model Canvas para a Elaboração de Planos e o Gerenciamento de Projetos

elaborado por Francesca de Fátima Palhano Goes 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: Curitiba, 06 de fevereiro de 2014

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Francesca de Fátima Palhano Goes, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP-Curitiba (3/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/03/2012 a 22/11/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Vantagens e Desvantagens em Utilizar o Project Model Canvas para a Elaboração de Planos e o Gerenciamento de Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 06 de fevereiro de 2014

_____

Francesca de F. P. Goes

Ao meu Esposo e todos aqueles que cruzaram a minha vida, participando de alguma forma na construção e realização demais esta etapa.

Resumo

A construção de planos de projetos torna-se uma tarefa difícil e demorada quando se faz uso das metodologias convencionais, que na sua maioria são burocráticas e extensas e não atendem as necessidades da maioria das organizações. Este estudo busca apresentar um novo método de construção de planos de projetos, o Project Model Canvas, bem como seu formato, preenchimento e usabilidade. Demonstra como agenciá-lo e como sistematizar a aprendizagem organizacional. Por tratar-se de uma metodologia visual que proporciona a visão holística de todo o projeto, é essencial entender como o cérebro humano cria modelos mentais para elaborar um modelo de planejamento eficaz. Apresenta ainda, as vantagens e desvantagens da utilização deste método para a construção de um plano de projeto completo.

Palavras Chave: Plano de Projeto; Project Model Canvas; Métodos Visuais; Modelos Mentais e Gerenciamento de Projetos.

Abstract

The building of the project plans, becomes a difficult task and time consuming when making use of conventional methods, which are mostly large and bureaucratic and do not meet the needs of most organizations. This study aims to present a new method of constructing project plans, Project Model Canvas, also its format, filling and usability. It demonstrates how to systematize the organizational learning. As it is a visual methodology that provides a holistic view of the entire project, it is essential to understand how the human brain creates mental models to develop a model for an effective planning. Also presents the advantages and disadvantages of this method to build a complete Project Plan.

Key Words: Project Plan, Project Model Canvas, Visual Methods, Mental Models and Project Management.

AGRADECIMENTOS

Á Professora Denise Margareth O. Basgal, pela orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos amigos Carla, Maisa, Rodrigo e Sergio, pela parceria na realização deste trabalho e amizade sincera.

SUMÁRIO

RESUMO **13**

ABSTRACT **14**

AGRADECIMENTOS **15**

1. INTRODUÇÃO **10**

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA **10**
1.2 OBJETIVOS **11**
1.2.1 OBJETIVO GERAL 11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA **12**

2. REFERENCIAL TEÓRICO **13**

2.1 PROJETOS **13**
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS **20**
2.2.1 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS 24
2.3 PROJECT MODEL CANVAS **27**
2.4 O AUTOR **28**
2.5 BUSINNES MODEL GENERATION **29**
2.5.1 DESCRIÇÃO DOS NOVE BLOCOS 32
2.6 METODOLOGIAS VISUAIS **38**
2.6.1 CANVAS 39
2.6.2 DESIGN THINKING 39
2.6.3 OCEANO AZUL 41
2.6.4 CINCO FORÇAS DE PORTER 41
2.6.5 CAUDA LONGA 43
2.6.6 MATRIZ BCG 44
2.6.7 DIAGRAMA DE PARETO 44
2.6.8 MATRIZ SWOT 45
2.6.9 PIRÂMIDE DE MASLOW 46
2.6.10 CHECKLIST 5W2H 47
2.6.11 GERENCIAMENTO DE TEMPO 48
2.6.12 A3 *THINKING* 48
2.6.13 DIAGRAMA DE ISHIKAWA 49
2.6.14 CICLO PDCA 50
2.7 MODELOS MENTAIS **52**

2.7.1 PERIGO DOS MODELOS MENTAIS *54*
2.7.2 MUDANÇA DOS MODELOS MENTAIS *55*

3. PROPOSTA DO MÉTODO **57**

3.1 A CONCEPÇÃO DO PLANO DE PROJETO **57**
3.2 O PROTOCOLO DE INTEGRAÇÃO **67**
3.3 RESOLUÇÕES, COMPARTILHAMENTOS E DESDOBRAMENTOS **73**
3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APREENDIDAS **76**

4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO **78**

4.1 VANTAGENS **78**
4.2 DESVANTAGENS **80**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS **84**

6. REFERÊNCIAS **85**

7. APÊNDICES **90**

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm adotado cada vez mais as metodologias e boas práticas para o Gerenciamento de Projetos, pois buscam maior vantagem competitiva no mercado, bem como, buscam um diferencial, seja na entrega de um produto ou de serviços. Muitas vezes, uma grande vantagem entre uma empresa e outra é o tempo. Por isso, as empresas procuram, cada vez mais, processos práticos, simplificados, porém, não menos eficazes. E, seguindo nesta linha, pudemos perceber que muitos Gerentes de Projetos, incluindo os gerentes que possuem certificação, nunca concluíram um plano de Gerenciamento de Projetos de forma completa, conforme dita as boas práticas, isso quando elaboram um plano de projeto. E, analisando essa situação, observamos que o problema não está nos profissionais e tampouco na falta de conhecimento dos mesmos. O problema reside no modelo padrão de plano de projetos, que, por sua vez, não está adequado às necessidades da maioria das organizações.

Há de se notar que, a eficiência da abordagem tradicional de gerenciamento de projetos tem recebido críticas, e por isso, abordagens mais ágeis vem sendo propostas.

Um plano de projetos convencional segue um fluxo longo, onde as ideias são interligadas uma após a outra e uma de cada vez.

Este trabalho visa apresentar o *Project Model Canvas*, método elaborado pelo professor José Finocchio Junior, como uma opção não convencional para a elaboração de um plano de projeto de forma simples, de rápida visualização, e possibilitando participação de vários membros da equipe para a sua elaboração. E principalmente, elencar as vantagens e desvantagens em utilizar o *Project Model Canvas* no gerenciamento de projetos.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Por meio do gerenciamento de projetos, suas técnicas, ferramentas e métodos, pretende-se neste trabalho apresentar uma análise da metodologia de gerenciamento de projetos *Project Model Canvas*, apontando vantagens e desvantagens em sua utilização. Sendo assim, a problemática a ser investigada é definida por meio dos questionamentos a seguir.

Quais as principais vantagens em utilizar uma ferramenta visual? O que o *Project Model Canvas* oferece de diferente dos outros métodos de gerenciamento de projetos? Porque utilizar esse método?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar quais são as vantagens e as desvantagens que a utilização do método *Project Model Canvas* proposto pelo professor Finocchio oferece em relação a elaboração de planos e o gerenciamento de projetos.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Apresentar a Metodologia *Project Model Canvas* e sua forma de utilização;
b) Apresentar conceitos e exemplos de metodologias visuais;
c) Discorrer sobre modelos mentais;
d) Mostrar as vantagens e desvantagens da utilização dessa metodologia no gerenciamento de projetos.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa empregada neste trabalho consistiu na análise dos cases já publicados, associado ao estudo do referencial teórico, bem como no estudo de outras publicações, cursos, apresentações e material relevante encontrado em bibliografia, sites de internet e publicações de jornais e revistas. As informações contidas neste trabalho serão obtidas principalmente a partir do livro *Project Model Canvas*, objeto de estudo e basicamente de trabalhos já existentes sobre o tema da pesquisa, denominados de bibliográficos, como: livros, artigos científicos, reportagens de jornal, relatórios de empresa, e ainda sites sobre o tema, entre outros. E terá ênfase na análise dos autores em relação aos conceitos de gerenciamento de projetos. Em todos os momentos da pesquisa foi levado em consideração os métodos e procedimentos apresentados por Marconi e Lakatos (2007, p; 210) que indicam ferramentas de investigação comumente utilizadas em pesquisas nas Ciências Sociais.

O segundo capítulo apresenta: o referencial teórico, conceitos fundamentais sobre projetos, gerenciamento de projetos, uma introdução ao *Project Model Canvas*,eseu autor, o *Businnes Model Canvas*, metodologias visuais e modelos mentais.

No terceiro capítulo será apresentado mais profundamente o método, formas de conceber o plano, integrar, resolver, compartilhar e sistematizar a aprendizagem organizacional.

E por fim, no quarto capítulo serão apresentadas as vantagens e desvantagens da sua utilização como um método de gerenciamento de projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROJETOS

Os projetos são desenvolvidos desde a antiguidade, porém o que pode ser considerado como novo é a sistematização dos conhecimentos e a criação de metodologias para a gestão dos mesmos.

As variadas aplicações dos projetos, desde pessoais até os que se adéquam perfeitamente em cenários podem ser exemplificadas pelos autores Carvalho e Rabechini Jr (2006):

> As empresas têm passado por processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e rápidas aos problemas ambientais, especialmente, aqueles que se referem à competição e posicionamento de mercado. Estas respostas são uns conjuntos de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações.

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por profundas e aceleradas transformações sociais, econômicas e culturais, influenciadas, principalmente, pelas consequências da globalização econômica, das redefinições geopolíticas e do avanço científico e tecnológico. Entre as várias consequências dessas transformações está o acirramento acentuado da concorrência no ambiente empresarial.

A rapidez com que as mudanças acontecem, tem levado as organizações a executarem mais projetos, tornando-se não apenas um diferencial competitivo, mas, uma questão de sobrevivência e crescimento. A competitividade acirrada, clientes exigentes e avanços tecnológicos, caracterizam um cenário ideal para a execução de projetos, tudo tem que acontecer em um prazo cada vez menor, e utilizando menos recursos financeiros.

Diante deste contexto, gerenciar projetos de maneira eficiente e eficaz é um dos grandes desafios nas organizações, superar este desafio é estar preparado para gerenciar projetos de forma planejada e com metodologias bem definidas. O gerenciamento de projetos deve ser tratado de forma profissional e conduzido por profissionais qualificados.

É importante ressaltar que implementar uma metodologia para o gerenciamento de projetos é algo delicado que deve ser feito de forma gradativa. Deve-se estimular a utilização da metodologia com o foco nos benefícios futuros, tanto para a organização quanto para as

equipes. Atingir um nível eficiente em gerenciamento de projetos não é fácil e muito menos rápido.

Existem inúmeros conceitos de Projetos, e compilamos alguns deles conforme o QUADRO 1.

QUADRO 1 – CONCEITOS DE PROJETO.

PROJETO	
Definição	**Autor**
Empreendimentos finitos que tem objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização.	Maximiano (1997)
De modo geral, admite-se que um projeto se refere a um tema específico, requer quantidades definidas de recursos e de tempo e estabelece resultados tipicamente quantificáveis.	Clemente e Fernandes (1998)
Um conjunto de ações executadas de forma coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para em um dado prazo, alcançar um objetivo determinado.	Valeriano (1998)
Projeto é definido como um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes, finitas e não repetitivas visando um objetivo com cronograma e orçamento pré-estabelecido.	Casarotto Filho (1999)
Um conjunto único de atividades coordenadas, com pontos definidos de início e fim, empreendido por um indivíduo ou organização para atender a objetivos específicos dentro de parâmetros definidos de prazo, custo e desempenho.	INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (ICB-IPMA, 1999)

continua.

QUADRO 1 – CONCEITOS DE PROJETO.

continuação.

PROJETO	
Definição	**Autor**
Projeto trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades únicas de uma empresa.	Kerzner (2006)
Projeto é um esforço empreendido temporário pra criar um serviço, produto ou resultado exclusivo.	PMBOK® (PMI-PMBOK 2004)
Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente de alguma maneira de todos os produtos e serviços. Possui início e fim definidos, utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade.	Dinsmore e Silveira Neto (2005)
Conjunção de esforços em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de forma inovadora para realizar um tipo único de trabalho, de acordo com especificações previamente definidas, com limitações de custos e de tempo, seguindo um ciclo de vida padrão e tendo em vista a obtenção de uma mudança benéfica para a organização, definida por objetivos quantitativos e qualitativos.	RBC – Referencial Brasileiro de Competências - IPMA (2005, Janeiro)
Projeto é um problema programado para ser resolvido.	Duffy (2006)

FONTE: MAXIMIANO (1997), FERNANDES (1998), VALERIANO (1998), FILHO (1999), ICB-IPMA (1999), KERZNER (2006), PMI-PMBOK (2004), NETO (2005), RBC (2005), DUFFY (2006).
ELABORAÇÃO: DOS AUTORES.

A partir dos aspectos comuns dos conceitos descritos no Quadro anterior, considera-se, para este estudo, projeto, como um conjunto de atividades em torno de um objetivo comum que necessita de recursos específicos e que tem início e fim determinados.

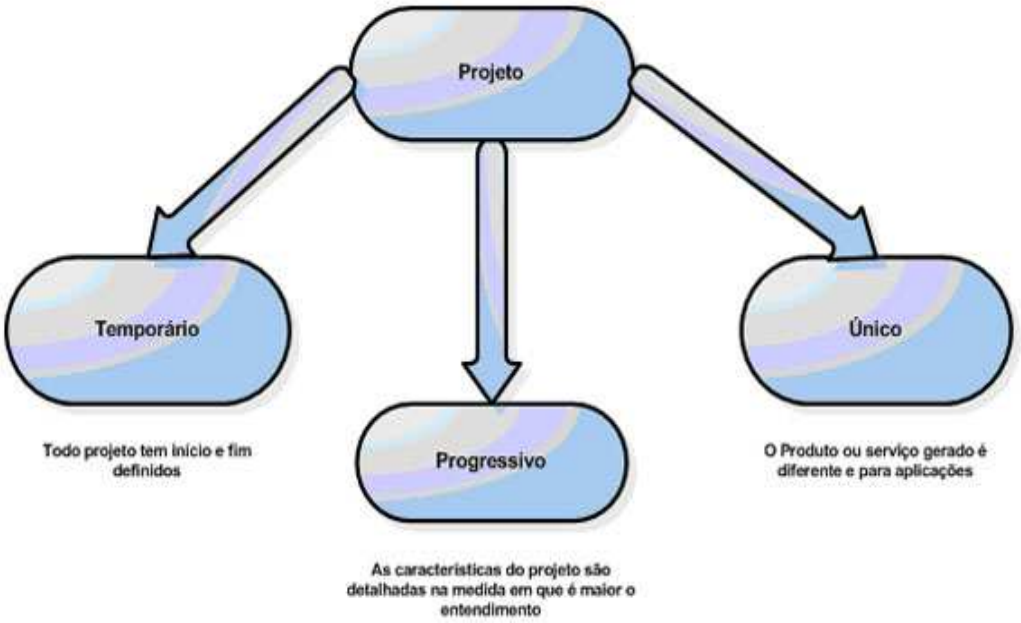
De acordo com Kerzner (2006) os principais tipos de projetos são:

a) pessoais (ter filhos, casar, arrumar um emprego);
b) corporativos;
c) operacionais;
d) de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento);
e) de infraestrutura;

f) de tecnologia de informação;
g) de conhecimento;
h) de *marketing* / vendas;
i) administrativos.

Para Gervazoni (2006), a chave para se determinar um projeto é a data de início e término do mesmo, seu detalhamento progressivo e sua unicidade, de acordo com a FIGURA 1.

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO.



FONTE: GERVAZONI, 2006.

Para seu funcionamento, os projetos necessitam uma estrutura organizacional como qualquer outro empreendimento, requer recursos humanos, financeiros e materiais.

O projeto deverá conter:

a) A visão geral dos objetivos, metas e escopo do projeto de uma maneira resumida, para atender aos altos executivos do projeto (pequena introdução do assunto);
b) Objetivo detalhado do projeto para atender ao gerente e à equipe do projeto;

c) Nome e as responsabilidades do gerente e da equipe principal do projeto (matriz de responsabilidade);
d) Organograma do projeto;
e) Estudo técnico da solução a ser adotada pelo projeto;
f) Aspectos contratuais quanto à participação de elementos ao projeto;
g) Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
h) Cronogramas;
i) Principais marcos com suas datas;
j) Utilização de recursos pelo projeto (relatórios com as funções);
k) Orçamento, análise de custos e fluxos de caixa (quando for o caso);
l) Formas previstas de avaliação dos índices de qualidade e performance a serem atingidos pelo projeto;
m) Potenciais obstáculos a serem enfrentados pelo projeto e possíveis soluções;
n) Lista de pendências (DINSMORE, 2007).

Na busca por esclarecer resumidamente o entendimento e visualização sobre projetos, o QUADRO 2 descreve sua estrutura.

QUADRO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

1 - Contexto Propício aos Projetos
Ambientes turbulentos, com mudanças constantes, concorrência acirrada e grande velocidade no avanço das tecnologias, que geram demandas como: • Necessidade de aproveitamento de oportunidades e de reação às ameaças. • Necessidade de crescimento das organizações. • Necessidade de respostas rápidas às mudanças ambientais. • Necessidade de gerar vantagem competitiva. • Necessidade de inovar.

continua.

QUADRO 2 – DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS.

continuação.

2 - Componentes dos Projetos
Atividades - Ações necessárias que devem ser desempenhadas para que se atinjam os objetivos do projeto. **Controle** - Comparação entre o planejado e o executado, de modo a corrigir distorções. **Escopo** - Diz respeito a abrangência do projeto. **Cronograma** - Sequenciamento das atividades com marcação de início e fim. **Estrutura organizacional própria** - Trata-se de uma estrutura que atua em conjunto com a estrutura funcional da organização. **Recursos** - São necessários recursos humanos, financeiros e materiais para se alcançar os objetivos do projeto. **Suprimentos** - Como um projeto necessita de recursos, existe o relacionamento com fornecedores. **Qualidade** - Conjunto de características ou especificações exigidas no projeto. **Risco** - Devido às incertezas quanto aos resultados a serem alcançados, todo projeto tem o risco como componente. **Produto** - É o resultado final de um projeto.
a) Objetivos definidos. b) Atividades não rotineiras e, portanto, não repetitivas. c) Limitação de tempo. d) Equipe designada para o projeto e) Pode envolver uma organização ou várias. f) Incerteza quanto ao resultado final. g) Complexidade que tem a ver com o número de variáveis que compõem o projeto.
4 - Gestão de Projetos
Utiliza métodos tradicionais de administração e também métodos específicos referentes às particularidades dos projetos. São fatores cruciais na gestão de projetos: o tempo e o custo. As áreas da gestão de projetos segundo o PMBOK®: gestão do tempo, gestão dos custos, gestão da qualidade gestão do escopo, gestão dos recursos humanos, gestão da comunicação gestão do risco, gestão dos suprimentos, gestão da integração entre as áreas.

FONTE: KERZNER (2006)

De acordo com Maximiano (1997), quando um projeto chega ao fim é necessário avaliar se obteve sucesso ou não. Para isso, cita os indicadores:

a) Inovação tecnológica: obtenção de resultado técnico relevante;
b) Qualidade técnica: atingimento de padrões técnicos específicos;
c) Custos e prazos: atendimento das estimativas de tempo e recursos financeiros;

d) Capacitação Técnica: se o projeto contribuiu para a capacitação da organização ou da equipe que o desenvolveu;
e) Avanço do conhecimento: contribuição do projeto para o estado-da-arte em sua área de conhecimento.
f) Reconhecimento externo: a contribuição do projeto para a imagem da organização e dos seus *stakeholders*[1].

O resultado de um projeto pode ser:

a) Um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente;
b) Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição;
c) Um resultado, como resultados finais ou documentos. Por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou não, ou se um novo processo irá beneficiar a sociedade.

Muitos processos nas organizações têm um pouco de procedimentos contínuos e repetitivos, e um pouco de projeto. Por isso, muitos confundem os processos com projetos. Processos na maioria das vezes são realizados muitas vezes, de acordo com a necessidade ou fluxo que lhe foi definido, porém, é comum criarmos um projeto para realizar um processo de maneira mais eficaz, abrangente e seguro. Processos não possuem início e fim, nem data de criação e fechamento, possuem apenas início de suas tarefas e finalização, para reiniciar novamente quando preciso. Isto se parece com alguns projetos que encontramos hoje no mercado, que com certeza irão ultrapassar tempo e orçamento, pois são projetos sendo tratados como processos.

Veja alguns exemplos de processos que muitas vezes são confundidos com projetos de maneira equivocada: fabricação de um carro, pagamento de fornecedores, compra de materiais, venda de produtos, etc.

---

[1] *Stakeholders* - todos aqueles que possam ter interesses diretor no projeto como, por exemplo, clientes, fornecedores, funcionários, credores, acionistas e concorrentes.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento, ou gestão, é o ato de dirigir ou gerir algo ou alguma coisa, ou ainda, um conjunto de ações e estratégias nas organizações de maneira holística e visando atingir objetivos. A Gestão de Projetos ou o Gerenciamento de Projetos (GP) pode ser definido como um ramo da Ciência da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos (SANTIAGO, 2005). Envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas das atividades do projeto com o intuito de atender seus objetivos. Por se diferenciar das atividades rotineiras das organizações, os projetos apresentam características únicas e, portanto sua gestão também apresenta peculiaridades. Sua aplicação ao longo do trabalho permite avaliação do desempenho e aprendizado contínuo (REZENDE, 2005).

De acordo com o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC, 2005), a Gestão de Projetos é constituída por um conjunto de processos de gerenciamento, voltados para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos de um projeto, bem como para a motivação dos elementos envolvidos, com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos.

Para Maximiano (1997), “administrar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, organização, execução e controle que possibilitam o desenvolvimento do ciclo de vida”. Para a administração de projetos o autor esclarece:

a) Planejamento: significa tomar decisões que permitem iniciar o projeto e conduzir suas fases de maneira segura, esclarecendo as incertezas a serem enfrentadas. O processo de planejamento já deve fornecer informações detalhadas para o andamento de uma fase do projeto, assim como informações preliminares sobre as fases seguintes;
b) Organização: consiste na divisão das tarefas, das responsabilidades e da autoridade para tomar decisão. No caso dos projetos diz respeito à montagem da equipe e a definição do papel de seus integrantes;
c) Execução: compreende a realização das atividades previstas nos planos, de modo que o objetivo seja atingido. Executar significa tomar decisões e colocá-las em prática;

d) Controle: abrange a comparação dos resultados com os objetivos, procurando corrigir as distorções.

De forma mais simplificada, a Gestão de projetos é a disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. O risco de fracasso aumenta, de acordo com a presença de incerteza durante todos os estágios de projeto. Nesse sentido, a Gestão de projetos busca definir e alcançar objetivos, ao mesmo tempo em que se otimiza o uso de recursos (tempo, dinheiro, pessoas, espaço, entre outros).

O esquema a seguir detalha os passos a serem seguidos para uma gestão eficaz do projeto, seguindo os padrões convencionais de planejamento de projetos:

a) CONCEPÇÃO/INICIAÇÃO

1. Termo de Abertura do Projeto

Identificação do projeto e do cliente
Justificativa
Produto
Responsável
Assinaturas e data

b) PLANEJAMENTO

2. Declaração do Escopo

Identificação do projeto e do cliente
Justificativa
Produto/ subprodutos
Objetivo
Assinaturas e data

3. Plano de Gestão do Projeto

Identificação do projeto e do cliente
Objetivos
Requisitantes autorizados

Solicitação de mudanças

Controle e avaliação das solicitações

Responsáveis

Assinaturas e data

4. Solicitação de Mudanças no Projeto

Identificação do projeto e do cliente

Identificação do requisitante

Descrição e motivo da mudança

Impactos nos custos e prazos

Parecer e situação (aprovada ou não) sobre a mudança

Assinaturas e data

5. Matriz de Envolvidos

Identificação do projeto e do cliente

Data

Nome

Função no projeto

Unidade/Órgão

Telefone

E-mail

6. Cronograma

Identificação do projeto e do cliente

Atividade

Data inicial e data final

Responsável pela atividade

7. Avaliação de Riscos

Identificação do projeto e do cliente

Descrição do risco

Probabilidade de acontecimentos (alta/média/baixa)

Impacto (alto/médio/baixo)

Ação

c) EXECUÇÃO/CONTROLE

8. Relatório de Acompanhamento de Atividade

Identificação do projeto e do cliente

Data

Data de início e fim previstos

Data de início e fim planejados

Data de início e fim realizados

Situação

Percentual concluído

Observações

9. Termo de Aceite

Identificação do projeto e do cliente

Data

Descrição do subproduto aceito

Assinaturas

d) FECHAMENTO

10. Termo de Encerramento

Identificação do projeto e do cliente

Data

Aceite do produto final

Assinaturas

A Gestão de projetos deve direcionar as organizações a utilizarem as melhores informações disponíveis por meio de ferramentas inovadoras e técnicas que se adaptem as suas condições (KWAK, 2004).

Kerzner (2002) afirma que a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de

projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa.

Como fatores motivadores, têm-se os benefícios associados ao uso do gerenciamento de projetos, dentre os quais se destacam, entre os citados por Kerzner (2002), as melhorias em relação a: eficiência, lucratividade, controle de mudanças de escopo, relacionamento com clientes, identificação de riscos, qualidade, distribuição de informações e competitividade.

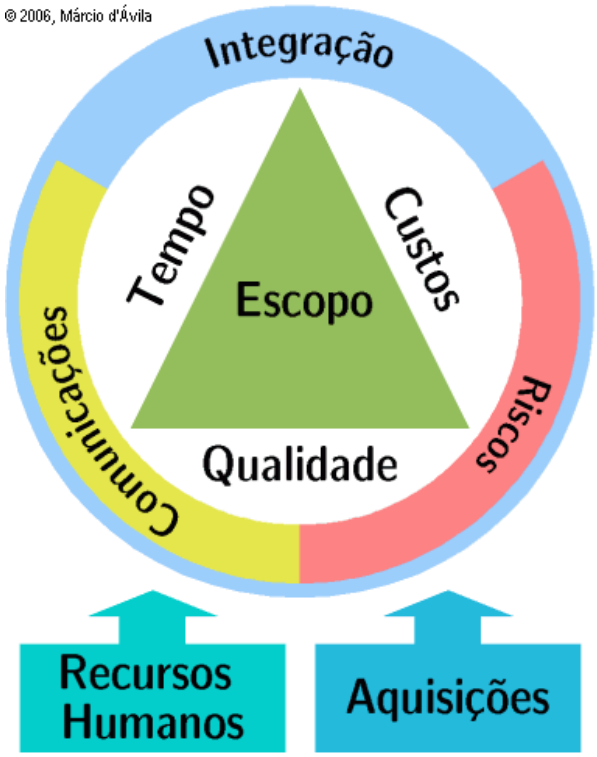
O gerenciamento ou gestão do projeto fundamenta-se nos princípios de custo, prazo e qualidade e presta-se a alcançar e ultrapassar as necessidades e expectativas dos clientes. A boa prática da gestão produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações.

2.2.1 Processos de Gerenciamento de Projetos

O PMBOK® (2004) apresenta uma abordagem desenvolvida com a divisão de nove áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições. Importante ressaltar que com a Quinta Edição do guia de boas práticas PMBOK®, foi incluída mais uma área de conhecimento: Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto. Cada área de conhecimento (

FIGURA 2), segundo a quarta edição do guia PMBOK® tem um detalhamento específico e uma abrangência própria, pois está integrada de forma sistêmica com os demais e são responsáveis pelo desenvolvimento eficaz dos projetos.

FIGURA 2 – AS ÁREAS DE CONHECIMENTO.



FONTE: ÁVILA, 2006.

Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais focos para o objetivo de um projeto. Entregar um resultado de acordo com o escopo, o prazo e o custo definidos e com qualidade adequada é a garantia de sucesso.

Recursos Humanos e Aquisições são os insumos que movem um projeto. Comunicações e Riscos são elementos aos quais deve haver sempre atenção e acompanhamento constantes em um projeto. A Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos. (DINSMORE, 2007)

Na 4ª Edição o gerenciamento das partes interessadas estava considerado em dois processos da área de conhecimento de gerenciamento das comunicações (Identificar as Partes Interessadas e Gerenciar a Expectativa das Partes Interessadas).

A base desta visão alerta ao gerente de projetos que não se deve considerar estas áreas com importância maiores ou menores e sim alcançar o equilíbrio entre todas.

2.3 PROJECT MODEL CANVAS

A metodologia *Project Model Canvas* foi concebida pelo professor José Finocchio Junior, com o intuito de ser uma maneira mais amigável de conceber um plano de projeto e gerenciar o mesmo. È uma ferramenta visual, que tem o objetivo de simplificar a comunicação e facilitar o entendimento do Plano de projetos, através da construção de um modelo colaborativo e de visão única.

Primeiramente, o seu criador, procurou entender como nosso cérebro cria modelos mentais: baseado em conceitos e pela relação entre esses conceitos, propondo então uma maneira mais rápida de explicitar os modelos mentais dos projetos e tornar visível, algo que geralmente permanece invisível.

Relacionando em um esquema gráfico os principais itens de um projeto, o autor propõe, tornar consistente a integração entre os diversos conceitos que compõem um plano de projeto, que nada mais é do que uma construção de hipóteses sobre um cenário futuro e desconhecido.

Com essa metodologia, objetiva priorizar a lógica, e, pensar em conjunto, utilizando conhecimentos da neurociência de forma simples e dinâmica. O *Canvas* – conceito em inglês, que traduzido para o português significa tela - representa somente o essencial, podendo ser usado de duas formas diferentes: 1) como documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução ou 2) como ferramenta que conformará a lógica do projeto, servindo de base para posterior representação formal.

Segundo o autor, uma das maiores vantagens da ferramenta é que a confecção do *Project Model Canvas* é bastante prática, demandando apenas post-its (pequenos papéis adesivos) e uma folha tamanho A1, segmentada em 13 blocos. O *canvas* deve ser do tamanho suficiente para que um pequeno grupo de pessoas possa colaborar ao seu redor.

Para sua construção é necessário seguir 4 etapas fundamentais: Conceber, Integrar, Resolver e Comunicar/Compartilhar.

a) Conceber – nessa etapa são respondidas seis questões fundamentais: Por quê? O que? Quem? Como? Quando? e Quanto?;
b) Integrar – nesta etapa garante-se a consistência entre os blocos e estabelece-se a integração entre os componentes;

c) Resolver – é necessário identificar os pontos em que o *canvas* “travou” por causa de indefinições, falta de informação ou contradições;
d) Comunicar/Compartilhar – o *canvas* servirá posteriormente como base para gerar outros documentos, sejam eles apresentações, cronogramas, orçamentos, entre outros.

Também devemos seguir duas regras básicas: Deve ser feito preferencialmente em equipe, e, pelo menos uma das pessoas presentes, deve ter conhecimento sobre os conceitos básicos envolvidos no gerenciamento de projetos e sobre como eles se relacionam entre si.

No capítulo três deste trabalho será apresentado de forma mais detalhada a metodologia, sua construção, uso e gerenciamento.

2.4 O AUTOR

José Finocchio Júnior é mestre em Engenharia pela Escola politécnica da USP e possui diversas certificações profissionais na área de projetos. Atua como professor de gerenciamento de projetos da FGV Management e da FIA - duas das mais reconhecidas escolas de negócios. É gerente de projeto, consultor especialista e, *coach* de gestão de projetos de organizações líderes de diversos segmentos de mercado. Defende os princípios da simplicidade, da agilidade e da desburocratização. Sua experiência em diversos tipos de projetos ajudou-o a criar uma abordagem única com foco no essencial e a conceber o *Project Model Canvas.*

Ministra por todo mundo o Workshop PMDOME, onde os participantes experimentam na prática os principais processos de gerenciamento de projetos.

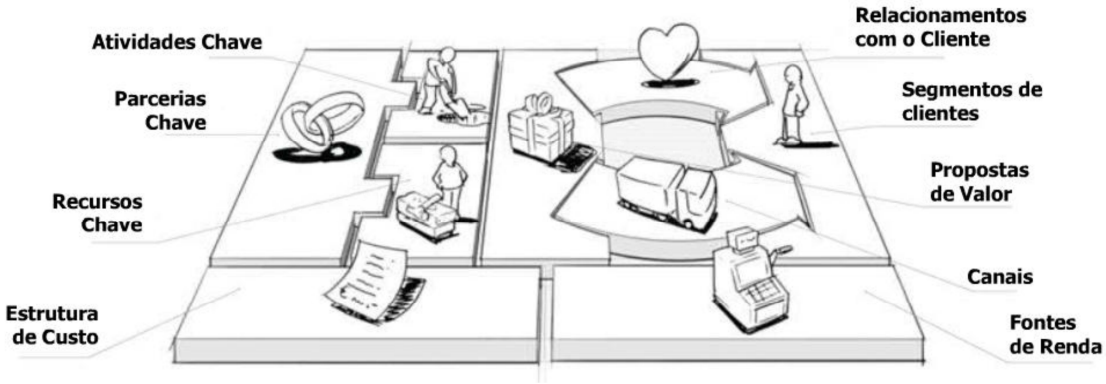
2.5 BUSINNES MODEL GENERATION

O Businnes Model Generation foi desenvolvido inicialmente por Ostervalder (2004) em sua tese de doutorado, a partir da análise da literatura referente a modelos de negócio e da convergência encontrada nos autores. Em parceria com Pigneur, (2010), e, fazendo uso da cocriação, ampliaram a forma de representar modelos de negócio, através de uma ferramenta visual que apresenta os principais itens que constituem uma empresa.

Define-se aqui, um modelo de negócio como a representação dos processos de uma empresa de como oferece valor aos seus clientes, obtenção de seu lucro e se manter de forma sustentável ao longo de um período de tempo.

Os nove blocos criados passam a representar um cenário interativo e de relacionamento explicitando as trocas entre os diferentes atores e ambientes, conforme demonstrado na FIGURA 3 E 4.

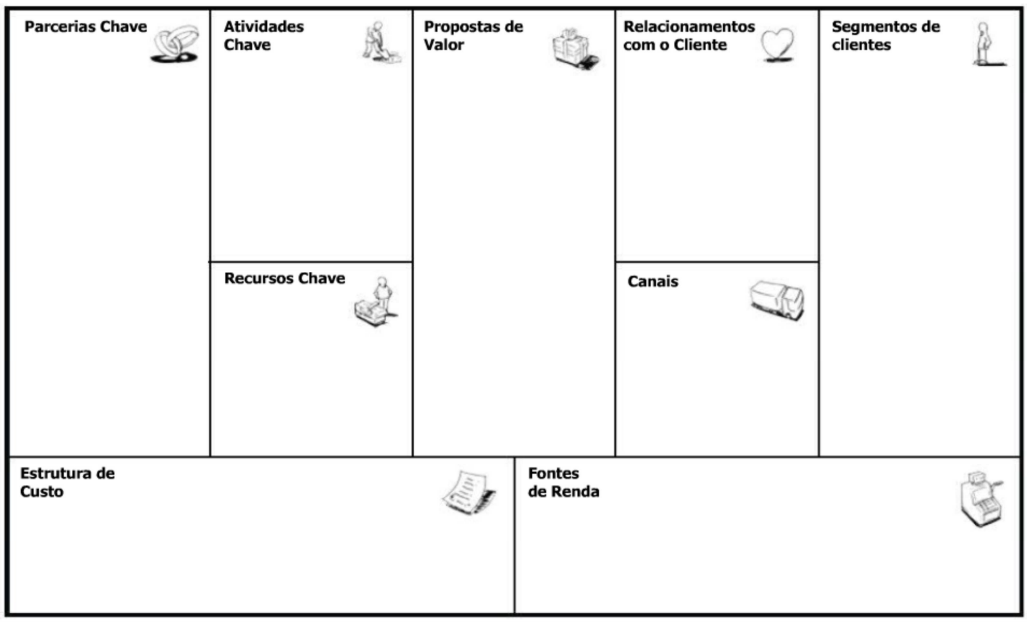
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DO CANVAS.



FONTE: OSTERVALDER, 2011.

De uma forma didática, os autores adaptam a figura em um quadro, e criam, uma ferramenta para descrever, analisar e desenhar modelos de negócio, conforme demonstrado na figura seguinte e a denominam como *Business Model Canvas*.

FIGURA 4 – TELA PARA PREENCHIMENTO DO *CANVAS.*



FONTE: OSTERVALDER, 2011.

A proposta dos autores foi disponibilizar uma ferramenta capaz de permitir, a qualquer pessoa interessada em criar ou modificar seu modelo de negócio, a ter uma linguagem comum que possibilite a troca de experiência e ideias com outras pessoas envolvidas no mesmo processo.

O compartilhamento desse conceito iniciou através do blog de Alex Osterwalder (2011) e expandiu-se para diferentes empresas, em diferentes lugares no mundo. O resultado deu origem a uma comunidade online com 470 (quatrocentos e setenta) participantes de 45 (quarenta e cinco) países, que durante alguns meses, trabalharam em conjunto para aperfeiçoamento do modelo.

Para Osterwalder e Pigneur (2010, p. 14), um modelo de negócio deve descrever ―a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor. E funciona como um mapa ou guia para a implantação de uma estratégia organizacional, de processos ou sistemas.

Os nove blocos por segmento do *Business Model Canvas*, são denominados conforme apresentado no QUADRO 3.

QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DOS 9 BLOCOS QUE COMPÕE O CANVAS.

Bloco	Segmento	Descritivo
1	Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
2	Proposição de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criem valor para um segmento específico de clientes.
3	Canais	Descreve como uma empresa se comunica com e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida.
4	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
5	Fontes de receitas	Representa o lucro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes atendidos, identificando o valor real que cada cliente está disposto a pagar pelo bem ou serviço.
6	Recursos Chave	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione.
7	Atividades Chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
8	Parcerias Chave	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio
9	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio

FONTE: OS AUTORES.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os blocos numerados de 1(um) a 5 (cinco), posicionados no lado direito do *canvas*, representam o lado emocional e de valor para uma organização. Enquanto que, o lado esquerdo, englobando os blocos numerados de 6 (seis) a 9 (nove), representam a parte lógica e eficiente do processo.

Este método permite identificar por meio de técnicas de criação do conhecimento, os elementos possíveis e imagináveis, que devem compor um determinado modelo de negócio. Conforme Osterwalder e Pigneur (2010), este processo deve ser repetido tantas vezes quantas forem as mudanças, que os processos das técnicas empregadas admitirem. E desta forma, surgem vários esboços de modelos de negócio.

A seguir, são explanados os nove blocos que compõe o *canvas*, as diretrizes e conceitos agregados. Evidencia-se também, como eles contribuem para o desenvolvimento de um modelo de negócio cujo objetivo é descrever como uma organização cria, entrega e captura valor. O texto que aborda esses itens foram pesquisados e extraídos de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 20 a 41).

2.5.1 Descrição dos nove Blocos

2.5.1.1 Grupo WHO (referente a quem)

Este grupo de blocos, correspondem a quem executa e faz parte do modelo de negócio: Segmento de cliente, relacionamento com clientes e canais.

a) Segmento de clientes

Os clientes são considerados o centro de qualquer modelo de negócio e devem ser rentáveis, para que a empresa possa sobreviver por muito tempo. Para satisfazê-los, os clientes podem ser agrupados em segmentos distintos, com necessidades comuns, ou comportamentos comuns, ou por outros atributos.

Um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, de pequeno ou grande porte. Compete à organização decidir sobre quais segmentos pretende atender e quais deverão ignorar. Uma vez que esta decisão tenha sido adotada, o modelo de negócio deve ser projetado considerando adequadamente as necessidades específicas do cliente pretendido, tendo como ponto focal, para quem a organização está criando valor, e, quem são os clientes mais importantes.

Perguntas importantes:

i. Para quem estamos criando valor?;
ii. Quais são as características deste(s) segmento(s)?;
iii. Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?

b) Relacionamento com o Cliente

Este bloco descreve os tipos de relacionamentos que cada empresa pretende estabelecer com segmentos específicos de clientes. Mais do que comunicar com o Segmento específico como um todo, esse bloco refere-se aos tipos de relacionamento individuais que a empresa estabelece com os seus clientes e potenciais cliente. O tipo de relacionamento pretendido,

deve ficar definido, podendo variar entre um sistema automatizado até o contato pessoal. As motivações para definir o tipo de relacionamento com os clientes podem ser:

i. Aquisição de Clientes;
ii. A retenção do cliente;
iii. Impulsionar as vendas.

Especificar que tipo de relacionamento que cada um dos segmentos de clientes esperam obter para manter uma fidelização, quais a organização já tem estabelecido e como os mesmos são integrados com o resto do modelo de negócio.

Perguntas importantes:

i. Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?;
ii. Qual é o custo de cada um deles?;
iii. Como isso está integrado ao Modelo de Negócio como um todo?;
iv. O que pode se esperar em termos de aquisição, retenção e *up-selling* (vendas complementares) para esse tipo de relacionamento?

c) Canais

O bloco dos canais descreve como uma empresa se comunica com seus clientes para oferecer uma Proposta de Valor. Os canais são pontos de contato com o cliente e apresentam várias funções, incluindo:

i. Sensibiliza os clientes sobre os produtos da empresa e serviços oferecidos;
ii. Auxilia os clientes a avaliar a Proposição de Valor ofertada;
iii. Permite que os clientes comprem produtos e serviços específicos;
iv. Fornece suporte ao cliente pós-venda.

Comunicação, distribuição e canais de vendas, incluem uma interface da empresa com os clientes que, desempenham um papel importante na experiência do cliente.

Descreve quais os caminhos pelos quais a empresa se comunica e entrega valor para o cliente.

Os canais de comunicação, vendas e distribuição do produto são a interface da empresa com o cliente. Servem para ajudar o cliente a conhecer e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo e posteriormente receber suporte e assistência. Encontrar a combinação correta de canais – próprios e/ou através de parceiros – é essencial para conseguir entregar Valor para o público-alvo.

Perguntas importantes:

i. Por quais Canais nossos Segmentos de Clientes podem/querem ser abordados?;
ii. Como esses Canais estão integrados?;
iii. Qual é o Custo/Benefício da utilização de cada Canal?

2.5.1.2 Grupo WHAT (o que)

Este grupo refere-se a o que o modelo de negócio se propõe a atender e é composto pela Proposição de valor.

a) Proposta de Valor

As proposições de valor descrevem o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específicos. É o motivo pela qual os clientes mudam de uma empresa em detrimento de outro. Cada proposição de valor, é composta de um conjunto selecionado de produtos e /ou serviços que,atende às exigências de um segmento de clientes específicos, visando a satisfazer suas necessidades. É a oferta da empresa para os seus clientes, com características e atributos adicionais, e, agregada de benefícios.

São exemplos de Proposições de Valor: Novidade, Performance, Customização, Funcionalidade, Design, Marca/Status, Preço, Redução de Custos, Redução de Riscos, Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade, Geração de Receita, etc.

Perguntas importantes:

i. Que valor nós entregamos para o cliente?;
ii. Quais problemas dos clientes nós estamos ajudando a resolver?;
iii. Que necessidades dos cliente nós estamos satisfazendo?;

iv. Que pacotes de produtos/serviços nós estamos oferecendo para cada Segmento de Clientes?

2.5.1.3 Grupo HOW (como)

Este grupo responde a questão de como fazer o modelo de negócio, e é composto pelos blocos: parcerias chave, atividades chave e recursos chaves.

a) Parcerias-Chave

As parcerias chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar e podem ser dos seguintes tipos:

i. Alianças estratégicas entre empresas não concorrentes;
ii. Competition: parcerias estratégicas entre concorrentes;
iii. Joint ventures para desenvolver novos negócios;
iv. Relacionamento fornecedor-comprador para garantir o abastecimento confiável e de forma sustentável.

Estabelecer parcerias estratégicas, permitem a criação de alianças operacionais, a otimização dos negócios, a redução de riscos ou possibilita a aquisição de outros recursos.

Perguntas importantes:

i. Quais devem ser nossos parceiros-chave?;
ii. E os fornecedores estratégicos?;
iii. Quais recursos-chave estamos obtendo deles?;
iv. E quais atividades-chave eles produzem?

b) Atividades-chave

Este bloco descreve o que é mais relevante para uma organização executar, a fim de que o seu modelo de negócio tenha êxito. De acordo com o modelo de negócio, as atividades chave podem variar, mas sempre deve manter o foco de oferecer uma proposição de valor, alcançar os mercados, manter relacionamento com o cliente e obter receitas.

Exemplos: Produção de bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, etc.

Perguntas Importantes:

i. Que Atividades-Chave são importantes para a nossa proposição de valor?;
ii. E para os Canais?;
iii. E para os relacionamentos com os Clientes?;
iv. E para implementar as Fontes de Receita?

c) Recursos-chave

O bloco dos recursos chave descreve os ativos mais importantes necessários para fazer um modelo de negócio funcionar. Esses recursos permitem que uma empresa crie e ofereça uma proposição de valor, alcance os mercados, mantenha um relacionamento com os segmentos de clientes e obtenha receitas. Os recursos-chave podem ser físicos, financeiro, intelectual ou humano, serem próprios ou terceirizados.

Perguntas importantes:

i. Que Recursos-Chave são importantes para a nossa proposição de valor?;
ii. E para os Canais?;
iii. E para os relacionamentos com os Clientes?;
iv. E para implementar as Fontes de Receita?.

2.5.1.4 Grupo HOW MUCH (quanto gastar e quanto ganhar)

a) Fluxo de receitas

O fluxo de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente. É a medição de quanto e como o Cliente está disposto a pagar pela quantidade de valor gerada. Compete à organização, questionar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar. A resposta a essa pergunta é fundamental, pois permite à empresa gerar um ou mais fluxos receita para cada segmento de clientes.

Um modelo de negócios pode envolver dois tipos diferentes de fontes de receita: a) A receita de transações, resultantes dos pagamentos dos clientes em um único momento; b) As receitas recorrentes, resultantes de pagamentos em curso, que entrega uma proposta de valor para os clientes ou oferece um suporte pós venda.

Há uma série de fontes e modelos de receita que podem ser aplicados pelas empresas. Alguns exemplos são: Venda de Produtos, Preço por uso do produto, Preço por assinatura, Aluguel, Licença, Arbitragem (intermediação, agenciamento), Publicidade, Leilão, etc.

Perguntas importantes:

i. O que o cliente valoriza e pelo qual está disposto a pagar?;
ii. O que eles têm pago ultimamente para resolver o mesmo problema?;
iii. De que maneira eles preferem pagar pelo valor gerado?;
iv. Qual é a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

b) Estrutura de custos

Este bloco descreve todos os custos envolvidos para operar um modelo de negócio. Exemplos: Custos fixos, custos variáveis, economias de escala, comissões, etc.

Ao se estabelecer os custos, deve-se distinguir qual das duas grandes classes de estrutura de custo de um modelo de negócio: a) orientada pelos custos; ou b) pautada por valores e definir qual a que será adotada.

Os nove blocos de construção do modelo de negócios formam a base da ferramenta, para orientar o processo de criação de um modelo de negócio. Para que o modelo seja plenamente desenvolvimento, métodos e técnicas de criação do conhecimento foram identificadas, conforme apresentado no item seguinte desta dissertação.

Perguntas importantes:

i. Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?

ii. Quais recursos-chave são os mais caros?

iii. Quais atividades-chave são as mais caras?

Esta metodologia inspirou o professor José Finocchio Junior a desenvolver o *Project Model Canvas*, que veremos maiores detalhes no próximo capítulo.

2.6 METODOLOGIAS VISUAIS

As ferramentais visuais tem como objetivo simplificar a comunicação e principalmente facilitar o entendimento para que possamos compreender o todo.

A utilização de esquemas gráficos, que as ferramentas visuais oferecem, facilita no entendimento de diversos conceitos. Trabalhar com desenhos, tabelas, gráficos, permite de uma maneira fácil, analisar os problemas de uma forma mais clara e muitas das ferramentas visuais dispensam programas de computadores. Ver permite selecionar o que é mais importante, por isso se torna claro analisar e solucionar problemas.

As ferramentas visuais permitem uma linguagem comum, facilitam a expressão das ideias, os textos e as imagens se completam e podem funcionar melhor que argumentos e tabelas.

Algumas das ferramentas e técnicas descritas abaixo permitem que as organizações possam rapidamente visualizar as informações necessárias dos seus modelos de negócios, sem ter a necessidade de lidar com inúmeros documentos que, burocratizam e ameaçam a sobrevivência, e, inúmeras vezes afetam a lucratividade dos negócios.

São ferramentas utilizadas para análise de cenário, sendo usada como base para gestão de projetos e planejamento estratégico de uma empresa. A simplicidade da utilização dessas ferramentas visuais permite a aplicação em empresas de pequeno porte e até em empresas de grande porte, como uma multinacional.

As ferramentas visuais, e algumas técnicas, auxiliam na execução, tomada de decisão e elaboração de estratégias de longo prazo para diversas empresas em diversos segmentos.

Algumas ferramentas e técnicas que colaboram para elaboração de estratégias de longo prazo.

2.6.1 Canvas

Um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos do modelo de negócios, é um ferramenta de gerenciamento estratégico. Foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder O *Business Model Canvas*, é uma linguagem comum que permite descrever, analisar e orientar organizações em como podem criar novos modelos de negócios ou alterar modelos já existentes.

Para se atingir um melhor resultado, os noves blocos devem ser sempre revisados ao longo do tempo para saber se cada um está sendo atendido ou se é necessário fazer algum tipo de alteração. O bloco é uma ferramenta menos informal que pode ser utilizada com frequência no dia a dia.

Os blocos são compostos por 9 (nove) componentes:

a) Proposta de valor;
b) Segmento de clientes;
c) Canais;
d) Relacionamento com os clientes;
e) Recurso-Chave;
f) Parceiros-Chave;
g) Atividades-Chave;
h) Estrutura de custo;
i) Fontes de renda.

O *Business Model Canvas* pode ser aplicado em uma superfície, como por exemplo, um quadro, onde grupos de pessoas começam a discutir e esboçar modelos de negócios com auxílio de *post-it* ou marcadores. Essa ferramenta ocasiona discussões, entendimento, criatividade e principalmente a análise do negócio.

2.6.2 Design Thinking

Design Thinking, é um conjunto de processos para abordar problemas, que pode conduzir a descobertas inesperadas e inovadoras. Utiliza métodos para atender às necessidades das pessoas através de uma adequada estratégia de negócio. Transforma tais necessidades em valor para o cliente e em uma oportunidade de mercado.

Design Thinking, aborda e soluciona problemas utilizando o trabalho em equipe com métodos e processos utilizados por designers.

O processo pode ser divido em:

Imersão: Dividida em duas partes: preliminar e em profundidade. A imersão preliminar é quando o problema é entendido, a partir de um enquadramento e de pesquisas, tanto de campo inicial (pesquisa exploratória) quando de referências locais e globais (pesquisa *desk*). A imersão em profundidade inicia-se com um Projeto de Pesquisa, seguido de uma exploração do contexto do problema, muitas vezes, utilizando técnicas emprestadas da antropologia, como entrevistas, trabalho de campo, etc.

Análise e síntese: Os dados coletados na fase de imersão, e, organizados em cartões de insights, devem ser submetidos a uma fase de análise e síntese, de forma a serem organizadas a criar padrões identificáveis, dentro de uma lógica que permita a compreensão do problema em questão.

Ideação ou *ideation*: É a fase onde o perfil de um público alvo é definido, daqueles que serão "servidos" pelas soluções criadas, a partir de ideias inovadoras para um tema do projeto em questão. Para tal, utiliza-se como insumo a síntese criada a partir das fases anteriores. Nessa fase, além da equipe multidisciplinar envolvida em todo o projeto, outros sujeitos são incluídos como usuários (público) e profissionais da área em questão, de forma a obter várias perspectivas e um resultado mais rico e diverso.

Prototipação ou prototipagem: É o momento que ideias abstratas ganham conteúdo formal e material, de forma a representar a realidade capturada e propiciar a validação de todo o conteúdo apreendido. E apesar de ser apresentado como fase final do processo de *design thinking*, ele pode permear todo projeto, de forma a acontecer simultaneamente com a imersão, análise e síntese, e ideação. Nessa fase que as soluções inovadoras devem ser criadas, criando oportunidades de negócios, no caso de uma empresa.

2.6.3 Oceano azul

Metodologia criada por W. Cham Kim e Renné Mauborgne (2005), a Estratégia do Oceano Azul é destinada à formulação da estratégia da empresa. Permite identificar oportunidades do mercado e tornar a concorrência irrelevante.

Os Oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje, espaço de mercado desconhecido e não explorado, cria e captura a nova demanda e rompe o *trade-off,* valor custo, busca diferenciação e baixo custo.

O processo é regido por seis princípios de formulação e execução:

a) Reconstruir as fronteiras do mercado;
b) Concentrar-se no panorama geral, não nos números;
c) Ir além da demanda existente;
d) Acertar a sequência estratégica;
e) Superar as principais barreiras organizacionais;
f) Embutir a execução na estratégia.

A diferença do Oceano azul do Oceano vermelho é a estratégia organizacional de como ele inova em termos de valor. A fim de construir uma nova curva de valor que demostre a redução de custos e aumento e percepção de valor, utilizam-se quatro ações:

i. Reduzir: Quais atributos devem ser reduzidos;
ii. Eliminar: quais atributos considerados indispensáveis devem ser eliminados;
iii. Elevar: Quais atributos dever ser elevados;
iv. Criar: Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados.

2.6.4 Cinco forças de Porter

Em 1979, Michael Porter criou o modelo teórico das Cinco Forças de Competividade. Seu estudo tinha como objetivo analisar e verificar caminhos na competição acirrada entre

empresas de vários segmentos. Segundo Porter, toda força competitiva deve ser analisada para que sirva de fonte estratégica para uma empresa ser eficiente e ter um diferencial no mercado.

Para Fernando REBOUÇAS (2013) O modelo de cinco forças de Porter possibilita a análise do grau de atratividade de um setor comercial e industrial, visa identificar as cinco forças que se inserem no sistema de competitividade, uma das forças é interna no setor em uma empresa atua, e os demais são externo ao setor.

As cinco forças de Porter, são: Rivalidade entre concorrentes, Barreiras à entrada de concorrentes, Poder de Barganha, Barganha de fornecedores, Bens substitutos.

No suplemento As Cinco Forças de Porter (2013) temos os seguintes detalhes das Cinco Forças de Porter:

Rivalidade entre concorrentes: é necessário conhecer o ponto forte e fraco do seu adversário, do seu concorrente direto, empresa que vende o produto igual ou similar ao seu.

Barreiras à entrada de concorrentes: São fatores que possibilitam minimizar a oportunidade ao surgimento de novas empresas concorrentes no mesmo setor. As principais barreiras são a economia de escala, o capital necessário e o acesso aos canais de distribuição. Na economia de escala, a empresa já estabelecida com alguns anos de mercado, que tem produção em grande quantidade pode reduzir custos, e o preço final, para serem mais competitivas em comparação à empresa que acabou de abrir, que ainda não possui alta capacidade produtiva. O capital necessário refere-se a restrição financeira, que uma empresa que acabou de abrir com o capital de giro limitado apresenta, em relação a uma empresa que já tem anos de funcionamento, que é líder de mercado com capital de giro e de investimento amplo e presente em suas linhas de produto.

Poder de barganha: É a capacidade de barganha dos clientes em relação as empresas do setor de mercado, ou seja, está relacionada com o poder de decisão dos compradores a respeito dos atributos, preço e qualidade de um produto e serviço. Quem conquista melhor o cliente final.

Barganha dos fornecedores: Os fornecedores possuem poder de barganha em setor monopolizado por poucos fornecedores, na etapa de fornecimento de serviços, principalmente quando o produto fornecido é exclusivo ou quando a empresa compradora não interessa muito. Também quando o custo para troca de fornecedor é muito alto.

Bens substitutos: Os bens substitutos são os produtos de um concorrente que não são similares ao da sua empresa, mas que atendem a mesma demanda de necessidade dos clientes. Não competem na mesma proporção, mas tiram uma fatia de seu mercado.

2.6.5 Cauda longa

Chris Anderson (2006), idealizador do conceito, mostra que a internet deu origem a um novo universo, no qual a receita total de diversos produtos de nicho, com baixo volume de vendas, é igual à receita total de poucos produtos de grande sucesso. Por isso criou-se o termo 'cauda longa' para descrever essa situação, o qual tem sido usado pela alta gerência das empresas e pelos meios de comunicação no mundo todo.

Para se entender essa teoria é necessário que se conheça dois conceitos básicos: os hits ou arrasa-quarteirões, representam os produtos massificados em um ambiente de pouca variedade e muita quantidade. Os nichos por sua vez, são formados por pequenos grupos de pessoas que possuem interesses em comum, formando assim milhares de pequenos mercados bastante segmentados.

Segundo Anderson (2006), os nichos se tornam viáveis a partir da chegada da Internet, já que não existe limitação do espaço físico para exibição de produtos acaba ocorrendo a exploração de nichos da mesma forma que o mercado de massa.

Aparentemente, o espaço destinado aos "*hits*" continuará sendo fortemente reduzido, mas é impossível afirmar que este espaço desaparecerá por completo.

Um exemplo é o da livraria física e livraria virtual No caso da livraria física existe o pagamento do espaço físico, aluguel, despesas com funcionários, impostos, enfim, vários custos, e o espaço é limitado. Uma livraria não pode ocupar o seu pouco espaço com livros que não tenham um grande volume de venda, mas em uma livraria virtual podemos ter todas informações do livro em um espaço mínimo de um servidor. Podendo trabalhar com livros que vendem muito ou os que quase não vendem.

Algumas ferramentas e técnicas que colaboram para elaboração de tomada de decisão:

2.6.6 Matriz BCG

A Matriz BCG ou Matriz de Crescimento/Participação**,** é um método criado pelo *Boston Consulting Group* (BCG), na década de 70, que demonstra o posicionamento de determinado cliente ou produto em relação ao mercado em que está inserido e de suas perspectivas futuras de crescimento nesse mercado.

O método consiste no cruzamento do índice de *market share* relativo (participação de mercado), e do índice de crescimento esperado, com o objetivo de se identificar as características e determinar as prioridades de cada produto na formação do portfólio da empresa. Segundo Camila FARIA (2013) A matriz BCG pode ainda ser aplicada em diversas outras análises, visto que possibilita uma visão clara do fluxo de recursos da empresa, demonstrando os pontos geradores e os pontos consumidores destes recursos.

A esquematização da Matriz BCG é bastante simples e consiste na divisão dos produtos em quatro quadrantes (semelhante ao aplicado na análise SWOT) que representam as combinações possíveis do índice de *market share* e de crescimento esperado, sendo cada quadrante nomeado de forma simbólica (e porque não dizer 'cômica') como: estrela, vaca leiteira, interrogação, e, cachorro ou abacaxi, como preferem alguns autores.

2.6.7 Diagrama de Pareto

O diagrama criado pelo economista italiano Vilfredo Pareto, no século XIX, é uma das sete ferramentas básicas da qualidade, e constitui-se num gráfico que é utilizado para identificar quais os itens, ou causas de perdas que devem ser sanadas. São responsáveis pela maioria das perdas.

Segundo Caroline FARIA (2013) O diagrama de Pareto, que teve importantes contribuições de Juran (um dos importantes teóricos do gerenciamento de qualidade), baseia-se no princípio de que a maioria das perdas tem poucas causas, ou, como foi dito por Juran "poucas são vitais, a maioria é trivial".

Através do Diagrama, que pode ser aplicado seguindo-se seis passos básicos, é possível ter uma ideia clara da relação entre causas e problemas a fim de priorizar a ação que trará melhor resultado. As etapas são as seguintes:

1º Determine o objetivo do diagrama, ou seja, que tipo de perda você quer investigar;

2º Defina o aspecto do tipo de perda, ou seja, como os dados serão classificados;

3º Em uma tabela, ou folha de verificação, organize os dados com as categorias do aspecto que você definiu;

4º Faça os cálculos de frequência, e agrupe as categorias que ocorrem com baixa frequência sob a denominação "outros", calculando também o total e a porcentagem de cada item sobre o total e o acumulado;

5º Trace o diagrama.

O Diagrama de Pareto tem como objetivo identificar quais causas devem ser "atacadas" primeiro, ou que surtirão melhores resultados. No entanto, devem ser verificadas diversas classificações até a construção do diagrama final e, problemas ou causas muito complexas, devem ser estratificadas a fim de garantir a eficácia do método.

2.6.8 Matriz SWOT

No suplemento Significado de SWOT (2013) a Análise SWOT, é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico, que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

É uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Com à sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em questão.

A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas.

As informações referidas abaixo devem ser enquadradas nas categorias SWOT para análise do cenário da empresa:

a) *Strengths* (**forças**) - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc;
b) *Weaknesses* (**fraquezas**) - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;
c) *Opportunities* (**oportunidades**) – aspectos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;
d) *Threats* (**ameaças**) - aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

2.6.9 Pirâmide de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas. Segundo ele, o homem é motivado segundo suas necessidades, que se manifestam em graus de importância, onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal, são as necessidades finais. Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica.

As necessidades fisiológicas que se encontram como base para a pirâmide, segundo Maslow, representam as necessidades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros.

As necessidades de segurança aparecem após o suprimento das necessidades fisiológicas. São representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.

As necessidades sociais somente aparecerão após as necessidades de segurança serem supridas. São necessidades sociais: amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros.

As necessidades de status e estima, ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas. São necessidades de status e estima: autoconfiança, reconhecimento, conquista respeito dos outros, confiança.

As necessidades de autorrealização, que se encontram no topo da pirâmide hierárquica são: moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio.

Algumas ferramentas e técnicas que colaboram para execução.

2.6.10 Checklist 5W2H

Segundo Gustavo PERIARD (2009) 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades, que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores de determinada empresa.

Funciona como um mapeamento de atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita.

Esta ferramenta que agiliza as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes, é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade. Para ficar atento às questões decisivas, o 5W2H, auxilia em um erro que é comum nas empresas: o erro na comunicação ou transmissão de informações que pode acarretar diversos prejuízos às empresas.

Este método é como um checklist que vai garantir que todos os envolvidos em determinada ação, compreendam seus aspectos mais relevantes. É uma técnica comum de planejamento de atividades e seu significado deriva das iniciais dos seguintes termos em inglês:

a) What: O que será feito (ações, etapas);
b) Why - Por que será feito (justificativa);
c) Where - Onde será feito (local);
d) When - Quando será feito (datas);
e) Who - Por quem será feito (responsáveis);
f) How - Como será feito (método);
g) How much - Quanto custará fazer (valores).

2.6.11 Gerenciamento de tempo

Matriz criada por Stephen Covey, no famoso livro "Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes". A ferramenta é proposta para facilitar a execução do hábito da priorização: fazer primeiro o mais importante.

Como Covey sugere, a organização de tudo que se tem a fazer (atividades, ou *to do list*), numa matriz simples construída a partir de dois eixos: importância e urgência. Desta forma, haverá quatro quadrantes.

O gerente eficaz é aquele que prioriza as atividades do Quadrante 2 – Atividades não urgentes e importantes – usando a maior parte do seu tempo para as atividades mais importantes do gestor: criar sinergia, avaliar estratégias e prevenir crises.

2.6.12 A3 *Thinking*

Os autores Sobek e Smalley propõem um método para compreender como a empresa Toyota utiliza uma ferramenta de comunicação, o relatório A3, como uma forma de gestão organizacional eficaz através de PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Segundo BIOLCHINI et al. (2012) o propósito do pensamento A3 ou A3 *Thinking* é desenvolver soluções adequadas para problemas, com a crença de que as pessoas podem pensar e trabalhar em conjunto para formar grandes empresas.

O A3 *Thinking* é composto por sete elementos:

1. É lógico e objetivo;
2. Consegue resultados de forma correta;
3. É conciso e visual;
4. Alinhado verticalmente e horizontalmente;
5. Apresenta problemas de forma coerente;
6. Propõe medidas preventivas.
7. Mantém o sistema total a vista enquanto resolve um problema dentro dele.

Nesta forma de pensamento, a escrita e anotações com pensamento visual, gráficos e tabelas se sobrepõe aos modelos estruturados e organizados pelo computador.

2.6.13 Diagrama de Ishikawa

No suplemento Significado de Diagrama de Ishikawa (2013) o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica, utilizada pela Administração para o gerenciamento e o Controle da Qualidade em diversos processos, e também é conhecido como "Diagrama de Causa e Efeito", "Diagrama Espinha-de-peixe" ou "Diagrama 6M". O Diagrama foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa, no ano de 1943, e foi aperfeiçoado nos anos seguintes.

É uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade Na sua estrutura, os problemas são classificados em seis tipos diferentes: método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente. Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de um determinado problema ou também uma oportunidade de melhoria, assim como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos.

Essa ferramenta permite agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar.

Antes de começar a desenhar o diagrama, os seguintes passos devem ser cumpridos:

a) Determine o problema que será analisado no diagrama e o objetivo que se espera alcançar. No entanto, palavras abstratas e vagas devem ser evitadas;

b) Junte informação a respeito do problema em questão;

c) Reúna um grupo que possa ajudar na criação do diagrama, e depois de apresentar as devidas informações, promova uma sessão de *brainstorming* sobre o problema;

d) Ordene todas as informações de forma sucinta, aponte as principais causas e elimine informação dispensável;

e) Desenhe o diagrama tendo em conta as causas que devem estar de acordo com os 6 M's (máquina, método, mão de obra, matéria prima, meio ambiente, medição)**.**

Um diagrama de Ishikawa deve conter os seguintes componentes:

a) **Cabeçalho**: Título, autor(es), data;
b) **Efeito**: Deve conter o indicador de qualidade e o problema a ser analisado. O efeito normalmente ocupa o lado direito da folha;
c) **Eixo central**: Representado por uma flecha horizontal, aponta para o efeito e é uma linha horizontal no meio da folha;
d) **Categoria**: indica os grupos de fatores mais importantes relacionados com o efeito. Neste caso as flechas partem do eixo central e são inclinadas;
e) **Causa**: Causa potencial, pertencente a uma categoria que pode colaborar com o efeito. As flechas constituem linhas horizontais, que apontam para a flecha da categoria;
f) **Sub-causa**: Causa potencial que pode contribuir com uma causa específica. São derivações de uma causa.

2.6.14 Ciclo PDCA

Também conhecido como "Ciclo de Deming", o PDCA é uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade (ou ferramentas gerenciais) e permite o controle do processo.

O PDCA foi criado na década de 20 por Walter A. Shewart, mas foi William Edward Deming, o "guru do gerenciamento da qualidade", quem disseminou seu uso no mundo todo (por isso, a partir da década de 50, o ciclo PDCA passou a ser conhecido como "Ciclo Deming").

“PDCA” é a sigla as palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo:

“Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva.

Segundo Caroline, FARIA (2013) o PDCA é um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente aquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis. O PDCA constitui-se das seguintes etapas:

a) “PLAN” – O primeiro passo para a aplicação do PDCA é o estabelecimento de um plano, ou um planejamento que deverá ser estabelecido com base nas diretrizes ou políticas da empresa e onde devem ser consideradas três fases importantes: a primeira fase é o estabelecimento dos objetivos, a segunda, é o estabelecimento do caminho para que o objetivo seja atingido e, a terceira é a definição do método que deve ser utilizado para consegui-los. A boa elaboração do plano evitam falhas e perda de tempo desnecessários nas próximas fases do ciclo.
b) “DO” – O segundo passo do PDCA é a execução do plano, que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregado, a execução propriamente dita e a coleta de dados para posterior análise. É importante que o plano seja rigorosamente seguido.
c) “CHECK” – O terceiro passo do PDCA é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Ela pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou, após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas.
d) “ACT” ou “ACTION” – a última fase do PDCA. É a realização das ações corretivas, ou seja, a correção das falhas encontradas no passo anterior. Após realizada a investigação das causas das falhas ou desvios no processo, deve-se repetir, ou aplicar o ciclo PDCA para corrigir as falhas (através do mesmo modelo, planejar as ações, fazer, checar e corrigir) de forma a melhorar cada vez mais o sistema e o método de trabalho.

2.7 MODELOS MENTAIS

Segundo o Wind, Colin e Gurther (2005, p.5), os seus modelos mentais dão contornos à sua maneira de ver o mundo. Eles ajudam a discernir rapidamente os ruídos que vêm de fora, mas podem também limitar sua habilidade de ver a verdadeira situação.

Um exemplo de limitação, de ver a verdadeira situação, são pessoas que muitas vezes por crenças religiosas negam o auxílio médico e diversas vezes perdem pessoas da família. Exemplo que mostra claramente que os nossos modelos mentais, podem afetar as nossas vidas, carreiras e relacionamentos, a prosperidade de nossos negócios e a qualidade de vida em nossa sociedade.

As nossas ações e nossos pensamentos são afetados pelos modelos mentais que mantemos. Esses modelos abrem nossas oportunidades e definem os nossos limites, mas muitas vezes são invisíveis e sequer percebemos que eles existem.

Podemos utilizar modelos mentais da área de negócios e aplicá-los à vida pessoal, por exemplo, para mudar a maneira como vemos os aspectos de nossa vida. Os modelos mentais por muitas vezes são reformulados através das experiências, educação e formação.

Temos a capacidade de formar julgamentos precipitados sobre as pessoas imediatamente, e que esses julgamentos por várias vezes estão errados. No entanto, este processo é extraordinariamente eficiente e eficaz. A capacidade de responder de forma intuitiva ao que vemos é crucial de raciocínio rápido e ação.

Segundo Wind, Crook e Gurther (2005, p.10),o desenvolvimento de modelos mentais é, num certo sentido, a linha de demarcação entre a infância e a maturidade. Cada vez mais vivemos em um mundo familiar que pode ser considerado como uma ilusão benigna, porque nos ajuda a mover-se através do mundo de forma eficiente, mas uma ilusão, no entanto.

Não existe nada mapeado na medicina que identifique que altera os nossos modelos mentais, por mais que desejamos, não existe remédio que possa realizar qualquer mudança. Porém, existem algumas atividades que pode remodelar os modelos mentais segundo Wind, Crook e Gurther (2005, p.12) são:

a) **Educação:** A nossa educação configura nossos modelos mentais de uma forma muito ampla e define uma base que consolida nossa visão do mundo. Um cientista aprende a aproximar-se do mundo de uma maneira diferente de um

músico de jazz. Essa educação ampla, frequentemente é a menos visível das forças que moldam nossa predisposição. Nós nos cercamos de pessoas com experiência semelhante. Uma formação em ciências humanas busca dar às pessoas, uma linguagem e uma visão do mundo comum a partir das quais deve operar, de modo que, é muito fácil para essa base educacional, mesclar-se ao ambiente como um camaleão a uma rocha. Enquanto que, aprofundar o conhecimento em uma área de conhecimento é um tipo de aprendizado, o aprendizado de modelos mentais representa um segundo tipo de aprendizado;

b) **Treinamento:** Relacionado à educação, está o treinamento específico que recebemos para tratar transições, ou para lidar com novas tarefas. Treinamentos específicos são mais visíveis do que a educação, e mais facilmente modificável. Ainda assim, frequentemente caímos numa rotina muito difícil de sair, no nosso treinamento, mesmo que o mundo à nossa volta mude significativamente;

c) A **influência dos outros:** Somos influenciados por conselheiros, familiares e amigos. Esses indivíduos, sua filosofia de vida e abordagem de problemas afetam profundamente a maneira de abordar nossos próprios desafios. Também somos influenciados por livros que lemos, tendências da sociedade, cultura. Somos influenciados pelas pessoas de nosso ambiente imediato, primeiramente pelos pais, amigos e professores, e, mais tarde por chefias e colegas de trabalho, os quais nos levam para novos rumos ou nos encorajam a realizar mais, desafiando nossa própria visão sobre nós mesmos;

d) **Recompensas e incentivos:** Nossos modelos e ações mentais são moldados pelas recompensas que recebemos por mantê-los. Essas recompensas podem ser concretas, como ganho financeiro, ou menos tangíveis, como aprovação social;

e) **Experiência pessoal:** Alguns artistas e cientistas são autodidatas. Eles criam seu próprio estilo por meio da experiência pessoal, o que torna mais fácil pensar fora da corrente principal. A tradição de aprendizado também está baseada em um processo de combinar aprendizados, de experiência, e de um conselheiro ou especialista.

Nossos sucessos e fracassos podem moldar a nossa visão do mundo e modelar nossos modelos mentais. Outros itens que influenciam o modelo mental são a crença, democracia ou comunismo que afetam seus seguidores, influenciando suas crenças e comportamentos, como toda a estrutura da sociedade e na vida econômica.

Desenvolver novos modelos mentais permite ver oportunidades que podem mudar a forma de uma abordagem diferenciada para uma determinada tarefa. Fazer um trabalho melhor e entender se está correto ou se pode mudar. Aprender sobre um novo modelo mental é desafiador e complexo, mas fundamental em um ambiente de rápida mudança e incerteza.

Existem exemplos de situações de pessoas que não percebem as oportunidades para mudar, de ir em busca do novo. Muitas vezes precisam perder o emprego, passar por um enfarte, separação para perceberem que os modelos mentais antigos não funcionam mais e que precisam mudar.

Os modelos que desenvolveram através da nossa formação e experiência são muitas vezes invisíveis para nós, até que seja tarde demais. Todos os dias, pessoas em seu trabalho ou na vida pessoal constatam que é possível mudar a própria vida. Mas, para transformar nossas vidas, temos que primeiro transformar nossas mentes. Nossos modelos mentais determinam o que somos capazes de ver e fazer.

Quando estabelecemos o nosso modelo mental, acreditamos que será possível realiza-lo. Em relação a projetos, dificilmente alguém consegue ter na cabeça um projeto, apenas modelos de projeto. Um modelo mental do projeto é formado por conceitos, como recursos, stakeholders, entregas, riscos.

Os nossos modelos mentais de projetos será sempre imprecisa, incerta e cheia de lacunas.

2.7.1 Perigo dos Modelos Mentais

Alguns novos modelos mentais podem alavancar uma empresa, como modelos mentais ultrapassados podem derrubar outras empresas.

Um exemplo é o mercado de música online. A maioria das grandes gravadoras estão preocupadas em proteger suas músicas através de criptografias, porém, os consumidores não

aceitam esse tipo de modelo, os consumidores estão atrás de acessos de compartilhamento de música que permita ser usado em dispositivos portáteis e compartilhamento com amigos. As gravadoras com seus modelos para segurança criptografadas só estão no caminho desses consumidores. Esse modelo mental é um modelo defensivo que impede de ser realizado qualquer outro modelo de abordagem.

Outras empresas percebem oportunidades em ações má sucedidas de outras empresas. A Apple, em 2003, percebeu essa oportunidade de negócio e criou o compartilhamento de arquivos por 0,99 centavos para baixar uma música e onde se via ameaçada por outras empresas. a Apple percebeu um mercado rentável que lhe rendeu milhões.

Para Wind, Crook e Gurther (2005, p.33). os modelos que moldam nossas relações e nossa abordagem para o nosso trabalho tem um grande impacto sobre a qualidade e direção de nossas vidas. Nossos modelos mentais sobre o negócio, questões como o crescimento ou a governança corporativa pode levar a diferentes conjuntos de estratégias para nossa organização. Os nossos modelos sobre o papel do governo ou da estrutura da economia, , por exemplo, pode ter implicações dramáticas para a prosperidade de nossos cidadãos.

2.7.2 Mudança dos Modelos Mentais

Não existem respostas fáceis quando se é questionado se vale a pena mudar modelos mentais para desenvolver o crescimento de uma empresa. O problema e talvez um grande erro, e se não realizarmos a mudança, podemos ficar com uma pessoa errada, e a empresa pode ficar para trás. Como já mencionado, a maioria das pessoas não percebem oportunidades e só as percebem quando ocorrem perdas e muitas vezes já é tarde demais.

Porém, pode-se também cometer outro tipo de erro, como apostar na pessoa errada, mudar para um novo modelo mental. O perigo é mudar para um modelo que pode dar totalmente errado.

Um exemplo simples são situações de empresas administradas por anos por uma mesma pessoa e o resultado atingindo anos após anos é excelente, investimentos realizados com sucesso, pagamentos em dia, caixa positivo e reservas altas. E, por estratégia da empresa, ou muitas vezes porque o líder irá se aposentar, aposta-se em um novo modelo mental, contrata-

se uma pessoa nova, com visões de negócios modernos, visionários e não dá certo e a empresa vai a falência.

Muitas empresas podem ser destruídas por mudar, mas também podem ser se não mudar. O importante é identificar se podem mudar o modelo mental, identificar algo que não se encaixa no modelo atual e torná-lo apto. Pessoas de muita idade podem andar com pessoas mais novas, ler muito ou buscar novas informações que contrastam com o seu estilo, assim fica fácil de reconhecer se a necessidade de repensar seus modelos mentais.

Podemos nos adaptar em certos momentos e utilizar o modelo velho quando necessário ou aplicar o modelo novo, o importante é olhar o modelo e aplicá-lo da melhor forma.

Procurar sabedoria e as oportunidades dentro de ideias que para alguns talvez não signifique nada, é uma maneira de “enxergar” o novo, quebrar paradigmas.

Tentar o novo, sair da rotina, mesmo que seja em pequenas proporções, ver com outra perspectiva, deixar a mente aberta para novas experiências, manter a menta aberta, tudo isso colabora para o conhecimento das limitações dos modelos mentais atuais que utilizamos e ativamente permite explorar novos modelos. Mantendo um conjunto de vários modelos, é uma maneira de tentar resolver problemas com novas abordagens para ver se eles podem funcionar melhor que os que já vinham sendo utilizados.

Os modelos mentais afetam cada aspecto de nossas vidas e estão em toda parte, assim facilitando a prática de pensar o impossível e aumentar a consciência dos nossos modelos mentais. Toda vez que for possível ter experiências com novas informações ou situações, essa prática contínua colabora e melhora a habilidade de pensar o impossível e de agir com eficiência e prontidão e quem sabe colabora para criação de novos modelos mentais.

E, seguindo essa linha de novos modelos mentais, que apresentamos nesse trabalho, uma nova metodologia, muito mais ágil, para se elaborar um plano de projetos.

3. PROPOSTA DO MÉTODO

Como citado anteriormente, o método *Project Model Canvas*, tem o intuito de ser uma maneira mais amigável de conceber um plano de projeto e gerenciar o mesmo, uma ferramenta visual que tem o objetivo de simplificar a comunicação e facilitar o entendimento do Plano de projetos através da construção de um modelo colaborativo e de visão única.

Nos próximos itens deste capítulo, iremos apresentar de forma simplificada como utilizar o método.

3.1 A CONCEPÇÃO DO PLANO DE PROJETO

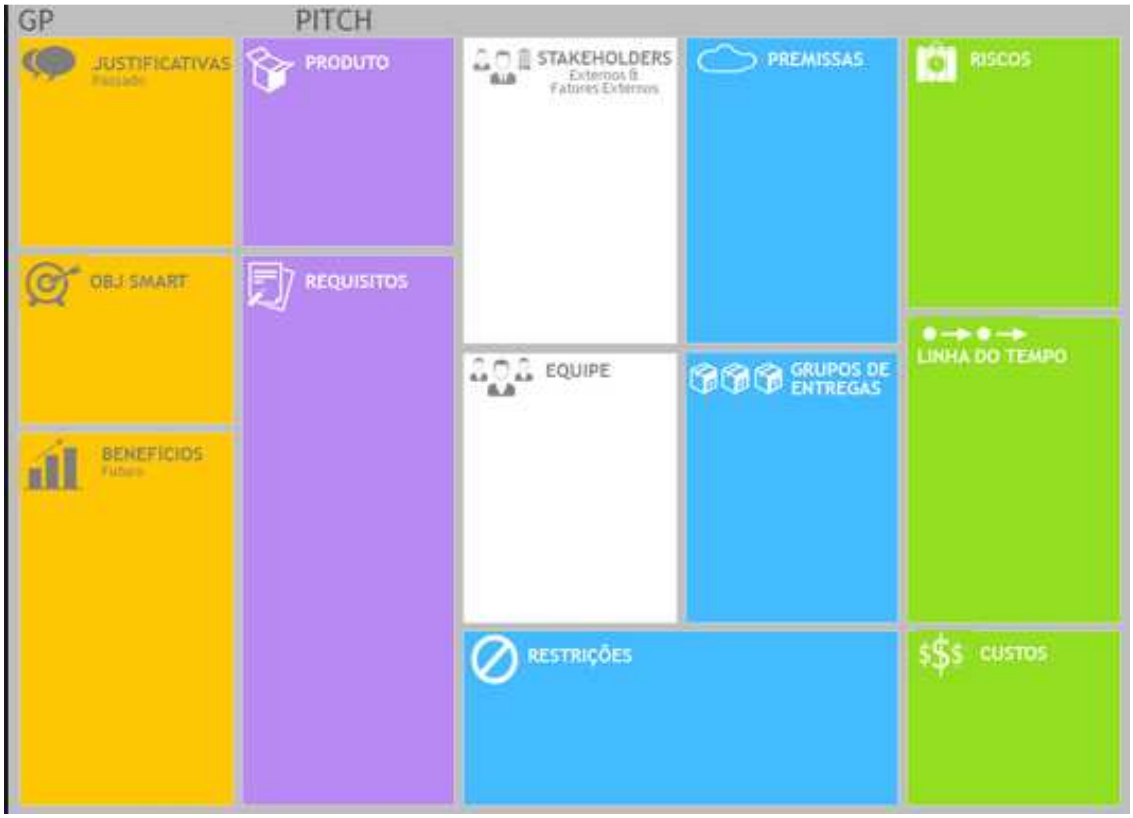
De acordo com professor Finocchio, para iniciar o preenchimento do *canvas*, devemos observar algumas questões de ordem fundamental. Essa ordem deve sempre ser seguida pois a disposição dos componentes do projeto no *canvas* sugerem uma sequência de resolução, pois se ainda não é possível definir porque o projeto deve ser feito, não é hora de se preocupar com o que fazer.

As grandes questões são perguntas que definem o projeto de forma que qualquer pessoa consiga entendê-lo. São elas: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando? e Quanto?

Os treze componentes – conceitos clássicos de gerenciamento de projetos – são divididos em cores e cada uma das cores está ligada a uma questão fundamental. Os componentes são: Justificativa, Objetivo, Benefícios, Produtos, Requisitos, *Stakeholders* externos, Equipe, Premissas, Grupos de entrega, Restrições, Riscos, Linha do tempo e Custos.

A FIGURA 5 e FIGURA 6 ilustram o *canvas* com suas perguntas e componentes:

FIGURA 5 – TELA DE PREENCHIMENTO DO *CANVAS*.



FONTE: FINOCCHIO (2013).

FIGURA 6 – PERGUNTAS FUNDAMENTAIS.

FONTE: FINOCCHIO (2013).

Analisando cada uma das questões, veremos como cada componente irá compor o plano de projeto.

Todo projeto defende uma mudança da situação atual para uma situação futura melhor. Então Por que fazer o projeto, nos remete a levantar os problemas e demandas existentes, que comporão a justificativa do plano. As melhorias e o valor agregado no futuro constituirão os benefícios. E a ponte necessária que levará da situação atual a futura, constituirá o objetivo (objetivos de realização, que se cumpridos, levarão da situação atual para um futuro de geração de valor) do projeto.

Justificativas são colocadas no *canvas*, para motivar a estruturação do projeto e deve ser de uma maneira enxuta. Devem ser colocadas individualmente nos *post-its*. Devem ser colocadas também, oportunidades não exploradas, necessidades de negócio ou exigências legais não atendidas.

Objetivo do projeto é a finalidade de todos os esforços e recursos que serão mobilizados. No *canvas* deve ser representado em um único post-its de tamanho extragrande (98mm x 149mm) ou no máximo dois grandes (76mm x 76mm). Mesmo curto, deve seguir o formato conhecido como *SMART*.

SMART, sigla que deriva das iniciais de cinco palavras:

a) Específico: utilizar qualificadores e adjetivos suficientes para elucidar o projeto;
b) Mensurável: apontar números relativos aos esforços necessários ou aos principais resultados;
c) Alcançável: indicar que o projeto pode ser realizado com as competências da organização;
d) Realista: mostrar que haverá tempo e recursos (financeiros ou não) para a realização do projeto;
e) Delimitado no tempo: Inserir data de termino do projeto.

Benefícios do projeto considerados como desejáveis, são aumento de receita, diminuição de custos, uso mais eficiente dos ativos existentes e melhoria da imagem da empresa. Ao escrever sobre os benefícios, deve ser usado sempre que possível critérios quantificáveis, preferencialmente aqueles que serão usados posteriormente para mensurar o êxito do projeto.

O que o projeto produz, diz respeito aos produtos, serviços ou resultados gerados pelos projetos, com o intuito de atender as reais necessidades de seus clientes. Os componentes correspondentes são: o produto do projeto e os requisitos do mesmo.

Nem sempre o cliente consegue detalhar informações sozinho sobre o produto, e os requisitos para equipe do projeto, é fundamental. Portanto, devemos engajá-lo como parceiro no processo de concepção.

O produto do projeto é o que está sendo entregue para o cliente. No *canvas*, no bloco "produto" deve ser descrito exatamente o que será entregue para o cliente, sempre representado com um post-it apenas.

O produto do projeto não necessariamente é a construção de um produto pode ser a entrega de um serviço ou apenas um resultado.

Requisitos são os detalhamentos passados pelo cliente de tudo aquilo que para ele parece necessário ou desejável no produto, que ele vai receber no fim do projeto.

Como *Project Model Canvas* trabalha com modelo simplificado, o detalhamento do requisito deve ser preciso, ou seja, menos minucioso possível, se for necessário o detalhamento maior pode ser feito mais adiante pela equipe técnica.

O requisito deve ser escrito individualmente no post-it, deve começar em linhas gerais, o comportamento e as funções desempenhadas pelo produto.

Deve ser listado na sequência, os requisitos básicos relativos a qualidade, desempenho e confiabilidade. A descrição do requisito realizada no *post-it*, deve permitir a visualização clara e abrangente, as características e as funções principais do produto.

Para que seja certificado, que todos os itens relevantes foram mencionados no levantamento dos requisitos, é importante que seja ordenado por grau de prioridade nos post-its e diferenciar os que são necessários dos que são apenas desejáveis.

Quem trabalha no projeto, diz respeito a todos que trabalham e produzem coisas para o projeto ou fazem parte da equipe do projeto. Com a visão clara de quem faz parte da equipe e quem não faz, facilita na identificação do cliente interno do projeto e deve ser controlado, e o cliente externo do projeto que apenas será monitorado.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DOS REQUISITOS NO PROJECT MODEL CANVAS.

CARACTERÍSTICAS	DETALHAMENTO
Unitário	Refere-se a uma única coisa
Completo	Abrangente. Não Negligencia informações relevantes
Consistente	Não contradiz os demais requisitos
Atômico ou Não-Conjugado	Não contém conjunções ou locuções conjuntivas, do tipo "se", "e", "ou", "portanto", "mas", "quando", "conforme", "à medida que"
Rastreável	Pode ser relacionado, total ou parcialmente, a necessidades dos stakeholders
Atual	Não se torna obsoleto durante o período de duração do projeto
Factível	Pode ser implementado dentro das condições e circunstâncias reais do projeto
Não ambíguo	Exprime fatos objetivos, não opiniões subjetivas
Prioridade determinada	Deve ter importância e prioridade relativas, determinadas em relação aos outros requisitos
Verificável	Pode ser verificado por meio de métodos básicos, como inspeção, testes e simulações

FONTE: FINOCCHIO (2013).

É importante identificar como “equipe”, terceiros que fazem alguma entrega no projeto e identificar os que não trabalham diretamente no projeto, mas são importantes e são identificados como *stakeholders*.

É importante mapear os *stakeholders*, pois seu interesse ou resistência podem determinar o sucesso ou fracasso do projeto.

No bloco de *stakeholders* externos devem ser listados apenas os *stakeholders* que não trabalham no projeto e requerem uma atenção extra, entre eles está o cliente e o patrocinador do projeto.

O cliente do projeto é aquele que receberá o produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto e tem um papel fundamental para descrição dos requisitos. O patrocinador do projeto é aquele que providenciará recursos para o projeto ou usará a sua autoridade para obter os recursos.

No preenchimento do *canvas* é importante que as duas funções sejam registradas em dois post-it pequenos e separados, mesmo que um único individuo seja o cliente e o patrocinador. Os demais *stakeholders* externos também deverão ser relacionados nos post-it.

Alguns fatores externos deverão ser monitorados durante o projeto, pois poderão afetar o planejamento do projeto, podemos destacar alguns exemplos, como: Comportamento da Economia, Fatores climáticos, normas regulatórias, etc.

A equipe do projeto ou membros da equipe sempre devem ser associados a seus papéis, todos que produzem algo no projeto precisam estar listados no bloco “equipe”, com seus respectivos papéis identificados no âmbito do projeto.

O preenchimento deve ser feito em um post-it médio ou pequeno e deve ser colocado no bloco “equipe” no *canvas*.

É desejável que todos aqueles que são responsáveis por entregas importantes ou críticas no projeto, se encontre no controle do gerente de projeto. Porém, pode ocorrer de alguns membros serem de outros setores da empresa que o controle do gerente seja apenas temporário. Importante que o gerente de projeto tenha influência sobre os membros da equipe, mesmo que não possa exercer o controle sobre elas. O maior desafio é que essas pessoas priorizem as tarefas para o seu projeto.

Como vamos entregar o projeto, intuitivamente, nos vem em mente a ideia de inúmeras atividades que devem ser realizada para ocorrer a entrega de um projeto. Para que não ocorra um desgaste da equipe, é importante que o gerente de projeto trabalhe com as entregas e não atividades, porque à medida que o projeto avança, novas atividades surgem e acabam sendo frustrante para o time porque ocorre uma sensação que é interminável a lista de atividades e prioridades.

Trabalhando com entregas concretas e tangíveis a serem produzidas pela equipe, daremos estabilidade e motivação para cada um organizar o seu trabalho da melhor forma.

Premissas para o planejamento do trabalho do projeto é feito em condições de incerteza. Para prosseguir no esforço de planejamento e fazer promessas relativas ao custo e ao tempo, é necessário ser assumida algumas suposições sobre um cenário futuro e relativamente incerto. Devem ser formulados, principalmente, suposições sobre itens que não estão sob o controle e influência do gerente do projeto, como os *stakeholders* externos e os fatores externos. Essas suposições, dadas como certas no plano de projetos são chamadas de premissas.

As premissas sendo aceitas pelos s*takeholders* envolvidos dão suporte ao gerente do projeto e garantem que as promessas de tempo e de custo só valem, enquanto as premissas valerem e forem verdadeiras.

Entregas para gerar o produto, serviço ou resultado final de um projeto, é necessário pensar em seus componentes que irão garantir que o projeto será concluído. Essas entregas têm como característica, serem tangíveis, palpáveis, mensuráveis e verificáveis. Por menor que seja o trabalho a ser executado no projeto, deve levar à produção de algo concreto, todo trabalho do projeto estará vinculado a uma entrega precisa.

No detalhamento das entregas no *canvas* o gerente de projeto perceberá, como é útil trazer para o time, pessoas que possuam conhecimento técnico, esses contribuirão ativamente no planejamento, e fundamental reconhecê-los para que efetivamente ocorra a contribuição.

As entregas de um projeto:

a) O produto: inicialmente, enxerga-se o projeto concluído como um produto único.
b) Decupando: O passo seguinte é compreender como o projeto poderá ser dividido em diferentes entregas.
c) Entregas: Finalmente, essas entregas serão atribuídas aos diferentes membros da equipe de acordo com as suas especialidades.

Importante focar em entregas relevantes e nos grandes grupos de entregas. Ter um número excessivo de entregas dificulta o entendimento do time do projeto. Na construção do canvas, o fundamental é tornar visível o resultado daquilo que se vai produzir, e também onde cada entrega se encaixa em relação às demais que serão produzidas.

Na posição de gerente de projetos deve se manter o número de entregas reduzido e adequado para o projeto, mesmo que, para isso seja preciso:

a) Simplificar;
b) Agrupar entregas pequenas em entregas maiores;
c) Organizar grupos de entregas.

Ao contrário de outros campos do *canvas*, onde os post-its são colados livremente, no caso das entregas deve-se manter o formato colunar. Isso vai facilitar a organizar a linha do tempo.

Restrições são limitações de qualquer origem, impostas ao trabalho realizado pela equipe, que diminuem sua liberdade de opções. São normalmente originadas de entidades externas, membros da equipe ou componentes internos ao próprio projeto. É importante ter restrições em um projeto. Caso não tenha nenhuma restrição, os recursos seriam infinitos e tecnologia perfeita, por outro lado, um número excessivo de restrições pode inviabilizar o projeto.

Ao preencher o *canvas*, se a equipe sentir dificuldade em identificar as restrições, pode se usar a pergunta: por que não podemos entregar o trabalho antes, na metade do prazo, por exemplo, para estimular a equipe.

Para preencher o post-it, é importante que as restrições sejam bem formuladas e com descrições completas.

Dicas:

a) A restrição deve ser especifica;
b) É quantificada, sempre que possível;
c) Indica quem é limitado pela restrição;
d) Indica quem impõe a restrição.

Quando o projeto será concluído e quanto custará, será esclarecido após o entendimento sobre a causa que o projeto defende, sobre o produto gerado, recursos alocados e as entregas que serão feitas.

O cronograma e custo devem andar juntos, porque compartilham uma estrutura baseada em entregas e incertezas. O cronograma e o orçamento utilizados no *Project Model Canvas*, é simplificada. São apresentadas apenas ordens de grandeza da duração e do custo do projeto, suficiente para que possamos validar e integrar os elementos do plano.

Espera-se que o *canvas* oriente ao desenvolvimento de um cronograma completo que pode ser elaborado, por exemplo, na ferramenta MS *Project*.

A equipe que elabora o *canvas* deve usar a oportunidade do trabalho colaborativo e firmar importantes compromissos a respeito dos prazos e dos custos do projeto.

Riscos fazem parte do bloco “quando” e “quanto” no *canvas* porque sem dimensionar riscos, é impossível dizer quando um projeto vai terminar e quanto irá custar de maneira segura. O grau de incerteza das respostas a “quando” e “quanto” é proporcional ao nível de risco do projeto.

Quanto maior for o nível de risco estimado, maior deverá ser o intervalo adicionado à linha do tempo e a reserva financeira adicionada ao orçamento também.

Devem ser considerados riscos do projeto aqueles que, podem afetar os objetivos do projeto. Deve ser reconhecido o aspecto do risco, ele pode ser uma oportunidade ou uma ameaça. No gerenciamento dos riscos o gerente do projeto deve utilizar o mesmo mecanismo de gestão para ameaças e oportunidades. O mesmo processo utilizado para responder as

ameaças servirá também para capturar oportunidades e aproveitá-las em benefício dos objetivos do projeto.

Processo de Gerenciamento de Riscos:

a) Identificar os riscos;
b) Avaliar os riscos e destacar os mais relevantes;
c) Desenvolver respostas para os riscos relevantes;
d) Implantar essas respostas.

Na elaboração do *canvas* nem todas as informações estão disponíveis, para garantir a identificação e gerenciamento dos riscos, o processo deve continuar sendo executado de maneira continua e progressiva após a conclusão do *canvas* e durante todo o projeto.

A equipe do projeto deve ficar atenta ao seguinte equação:

RISCO GLOBAL DO PROJETO ≠ RISCOS ESPECÍFICOS DO PROJETO (1)

Risco global do projeto: Refere-se à capacidade de o projeto como um todo obter sucesso, e atingir os objetivos para os quais foi criado.

Gestão do risco global do projeto: Realização de uma avaliação geral, efetuada no início do planejamento, sem mergulhar nos detalhes.

A análise do risco global permite mostrar aos stakeholders, na forma de valor, o investimento realizado no projeto. Caso os níveis de risco não estiverem adequados. uma das decisões pode ser o cancelamento do projeto.

Os riscos específicos do projeto é uma avaliação feita através da análise do futuro do projeto, e analisa em detalhes os componentes internos do mesmo, destacando-se os mais significativos e desenvolvendo respostas para cada um deles.

No canvas, os riscos devem ser registrados em post-its, e é esperado que apenas uma parte dos riscos específicos estejam visíveis no momento da concepção do projeto.

A avaliação do risco global, deve ser feita com atenção e serve para o processo de integração destinado a ajustar todos os componentes do *canvas*.

A representação do risco global do projeto no *canvas* deve ser feita com apoio de uma tabela impressa, em branco. Os participantes devem entrar em acordo sobre a classificação do

risco em cada categoria da tabela. O registro da avaliação do risco global deve ser feita em um post-it.

No tratamento dos riscos específicos no projeto no *canvas*, devem ser examinados os componentes que já foram colocados no *canvas*, e destacar apenas os que forem relevantes para post-it individuais. Recomenda-se que seja escrito no seguinte formato: Causa, risco, efeito.

a) CAUSA: fato sobre o projeto ou sobre o ambiente do projeto.
b) RISCO: uma falha ou oportunidade que, se ocorrer, afetará o objetivo do projeto.
c) EFEITO: a reação ou impacto gerado nos objetivos do projeto.

Para ajudar os participantes da sessão de concepção do *Project Model Canvas* é importante a classificação da probabilidade de cada risco ocorrer, assim eles irão priorizar os riscos mais importantes, que merecem uma resposta ainda no planejamento do projeto.

Linha do tempo define o prazo do projeto, que pode ser estabelecido por meio de uma medição baseada no julgamento das pessoas que estão elaborando o *canvas*, e de acordo com as informações já adquiridas.

Quando estipulado um prazo, ocorre a redução do nível de incerteza, e assim, pode se tomar algumas decisões.

No *canvas* não é elaborado um cronograma, no bloco “linha do tempo” é mostrado uma lista de compromissos. A equipe deverá mudar a maneira de agir, deixará de seguir uma orientação por tarefas e começará a seguir uma orientação por compromissos de resultados.

Como organizar a linha do tempo:

a) Reordenar as entregas, colocando-as numa escala ordinal de tempo, na sequência em que serão concluídas;
b) Dividir o tempo do início do projeto e data-limite em quatro partes iguais;
c) Para facilitar a distribuição dos post-its que marcarão o início e o término das entregas, traçar linhas verticais e horizontais;
d) Marcar o prazo final de cada entrega, escolhendo um dos quatro períodos em que foi dividida a linha de tempo;

e) Procurar não acumular muitas entregas no último quarto: nele serão integrados e testados grande parte das entregas e os atrasos de outras entregas vão se acumular.

Custos no *Project Model Canvas* e apresentado através de estimativas de maneira resumida e identificando os custos por entrega ou grupo de entregas.

Na elaboração do *canvas*, a equipe deve pensar de uma maneira integrada sobre o orçamento, não sendo necessário informar um valor exato e definitivo. Apresentação dos custos deve ser de uma maneira simples onde os menos experientes sejam capazes de entender.

Visando a simplificação, o custo deve ser calculado da seguinte forma:

a) Deve ser estruturado por entregas;
b) O custo de cada entrega pode ser desdobrado em elementos de custos, como por exemplo mão de obra e insumos;
c) Os riscos precisam ser analisados e, se forem elevados, aumenta-se proporcionalmente a reserva de contingência.

Outra maneira para realizar a decomposição dos elementos de custo pode ser utilizado a divisão de três categorias: Trabalho, Materiais e Contratações.

3.2 O PROTOCOLO DE INTEGRAÇÃO

O método *Project Model Canvas* fornece um Protocolo de Integração, através de passos. Cada passo corresponde a uma pergunta principal que pode gerar ajustes no plano de projeto.

a) Passo 1

Os pontos mencionados nas justificativas são sanados?

Os problemas que originaram o projeto são solucionados, no plano concebido no *canvas*?

Para responder esses questionamentos o bloco que deverá ser verificado é o bloco “Benefícios”. Deve ser verificado se alguns dos benefícios gerados combatem os problemas mencionados no bloco “Justificativa”. A solução pode estar nos “Requisitos” do produto ou em uma “Entrega”. O importante que todos os problemas identificados no primeiro bloco sejam resolvidos nos demais blocos do *canvas*.

Todas as “dores” detectadas no bloco “Justificativas” estão mencionadas nos componentes do plano e foram previstas soluções para elas.

b) Passo 2

O “Objetivo” se revela suficiente e necessário?

Deve ser verificado se a realização do objetivo mencionado é suficiente para superar o passado detalhado nas “Justificativas”, e atingir a descrição realizada no bloco “Benefícios”.

Analisar se o objetivo SMART deve ser refeito com algum detalhe relevante, e se tudo que foi descrito é realmente necessário para obter os benefícios.

Existe alguma coisa que está agregada ao objetivo SMART, mas parece não estar ligada ao objetivo?

Seria o caso de enriquecer a “Justificativa” e os “Benefícios” ou de remover o elemento do objetivo SMART?

Para responder esses questionamentos, devem ser revistos todos os post-its do *canvas* com calma e verificar se alguma ação deve ser feita.

c) Passo 3

Todos os “Requisitos” “têm dono”, e definem o produto?

Cada requisito mencionado refere-se ao produto descrito? Caso a resposta seja não, será que se trata mesmo de um requisito, ou é apenas uma restrição mal posicionada no bloco “Requisitos”?

Existe algum produto do projeto que não foi mencionado na parte dos requisitos?

O “dono” de algum requisito está listado no campo “*Stakeholders* Externos”? Há mais de um “dono” de requisitos? Caso sim, os requisitos devem ser numerados para poder relacionar quem é o “dono” de cada requisito.

Deve ser observado se os requisitos estão ordenados no *canvas*, de acordo com a prioridade, e, caso não esteja deve ser realizado a prioridade.

d) Passo 4

Estão subordinados ao projeto aqueles que precisam estar?

O patrocinador do projeto deve estar identificado, e deve ser verificado se ele está na esfera de influência do gerente do projeto. É importante que esteja. Caso faltem recursos, o gerente de projetos irá recorrer ao patrocinador, tanto para pedir ou para sinalizar a perda de recursos.

Aferir se o cliente do projeto está indicado e se o papel do gerente do projeto está destacado na equipe.

Existe alguém incluído na equipe que não contribui para, pelo menos, um dos grupos de entregas?

É aconselhável que os pos-its do componente "Equipe" sejam individualmente relacionados com os post-its das "Entregas". Para relacioná-los, pode ser usado numeração para estabelecer a relação e referências entre eles.

É importante que os responsáveis pelas principais entregas estejam sobre o controle do gerente do projeto. Isso diminui o risco do projeto e, quando não ocorre é difícil prever a duração do projeto porque os membros acabam saindo do projeto para trabalhar em outros projetos, prejudicando o tempo de duração do projeto que estava sendo executado.

e) Passo 5

Obtivemos convergência formulando premissas válidas?

Para verificar se as premissas foram bem formuladas e estão abrangentes, deve ser questionado cada um dos post-its do bloco "*Stakeholders* e Fatores Externos"

O que contamos que será provido por cada um dos *stakeholders* externos ao projeto?

No âmbito de quais parâmetros dos fatores externos nosso plano vai funcionar?

Qual deve ser o comportamento dos *stakeholders* externos ao lhes passarmos as entregas ou o produto final do projeto?

Essas respostas deverão ser encontradas como premissas e se não tiverem deverão ser criadas e colocadas no *canvas*.

Fatores tecnológicos importantes e de produtividade da mão de obra foram lembradas? Que premissas faltaram escrever sobre eles?

Quais são as condições iniciais para que o trabalho no projeto possa começar? Quem deve prover a condição inicial? As condições iniciais precisam estar listadas como premissas,

mas não somente lista-las, o responsável por providenciá-las deve ser relacionado como *stakeholder* externo.

Quem são os *stakeholders* que liberaram recursos para o projeto? Eles estão todos identificados? As condições de liberação e alocação dos recursos estão documentadas como premissas?

No passo 5 a revisão da redação das premissas devem ser revistas.

f) Passo 6

As limitações aplicáveis ao trabalho estão identificadas na forma de restrições?

Tudo que limita a equipe que irá trabalhar no projeto deve estar listado como restrição. Para o plano do projeto ficar consistente, cada uma das restrições deve ser relacionada a pelo menos um dos elementos descritos a seguir:

i. Um ou mais membros da equipe;
ii. Uma ou mais entregas do projeto;
iii. Ao projeto como um todo.

Para integração acontecer, percorre-se cada restrição escrita nos post its, e pergunta-se sobre quais membros da equipe se aplicaa quais entregas se refere, ou se ela se aplica ao projeto inteiro. Deve ser revisto se está faltando alguma restrição e se sim deve ser colocada no *canvas*.

Detalhar em seguida o componente “Equipe”, perguntando se existe algo que limita cada papel e que mereça ser mencionado.

No passo 6, pode ser identificada restrições que deveriam estar listadas como requisitos do produto.

g) Passo 7

Os riscos cobrem o que já sabemos do projeto e vislumbram, ao mesmo tempo, os que ainda não sabemos?

Para os riscos, o primeiro bloco que deve ser checado é o bloco das “Premissas”. Caso exista algum risco atribuído às premissas, e a probabilidade for alta e de impacto alto, é importante analisar se não é viável remover a premissa e modificar o plano de projeto.

Em seguida, as entregas que concentram todo o trabalho realizado no projeto e a maioria dos riscos. Nesse momento, é sugerida a realização de um *brainstorming*, entrega por entrega, relacionando os riscos pertinentes no *canvas*.

Seguindo o que foi colocado como impacto e probabilidade em cada risco, é possível estabelecer ou não ações que podem modificar o *canvas*. Para cada risco é feito um cruzamento de uma linha de nível de probabilidade, com uma coluna de nível de impacto, definindo qual é a melhor estratégia para lidar com aquela ameaça.

Estratégias a adotar de acordo coma probabilidade e o impacto de cada risco:

O professor Finocchio inspirou-se na prática adotada por um dos seus clientes do ramo de construção para padronização das estratégias.

i. PREVENIR: quando o risco é elevado em termos de impacto e probabilidade, simplesmente não pode ser aceito. Para proteger os objetivos do projeto da ameaça, pode-se, por exemplo, excluir do escopo a área sujeita a risco, ou então adotar outra tecnologia que não ofereça tanto risco. Nesse caso, o plano do projeto será necessariamente alterado. Se não for possível alterar o plano do projeto, a opção será a transferência do risco;
ii. TRANSFERIR: se o risco é inaceitável, porém não há como alterar o planejamento do projeto, procura-se transferir o impacto negativo e a responsabilidade da resposta terceirizando as etapas do trabalho afetadas pelo risco. Por exemplo: um trabalho cuja conclusão exitosa é incerta pode ser transferido, por um contrato de preço fixo, a um fornecedor que tenha maior domínio sobre a tecnologia envolvida. Se não for possível realizar esse tipo de transferência contratual e se o fornecedor não aceitar arcar com o impacto do risco, só resta se proteger por meio da contratação de um seguro;
iii. MITIGAR: pode ocorrer de o risco ser inaceitável, mas, por outro lado, a mitigação do risco ser viável, por meio de medidas como a aquisição de um equipamento de reserva, ou então a garantia de recursos humanos melhores qualificados. Esse tipo de medida faz parte do chamado plano de mitigação, que deixa o risco dentro do limite aceitável.

Como definir a estratégia de acordo com o risco:

1. Identificar a probabilidade e o impacto de cada risco;
2. Multiplicar uma probabilidade e o impacto para descobrir o grau de importância do risco;
3. De acordo com o grau de importância, escolher uma das estratégias de ação:
    a. **1 a 3:** Aceitar passivamente. Prever que o risco exigirá resposta, mas não será preciso reservar recursos adicionais;
    b. **4 a 10:** Aceitar ativamente: Exige um plano de resposta com alocação de valores monetários;
    c. **11 a 36:** Mitigar. Atenuar o efeito do risco diminuindo sua probabilidade ou diminuindo seu impacto;
    d. **37 a 100:** Prevenir ou transferir. Se for possível, eliminar a etapa que oferece risco ao projeto, diminuindo o escopo. Se não for possível, transferir as etapas de risco para terceiros.

Nas ações de mitigação, ocorre normalmente aumento de custos e os valores precisam estar inseridos no *canvas*.

Aceitar ativamente, dentro do limite aceitável, não é necessário uma ação de mitigação, mas precisa ser elaborado um plano de resposta ao risco, prevendo alocação de valores monetários.

Aceitar passivamente, dentro do limite aceitável, demanda uma previsão de reposta, mas não precisa prever alocação monetária.

h) Passo 8

O cronograma e o orçamento estão orientados por entregas? Por quê é necessário fazer isso?

Ambos deverão ser estruturados em torno das entregas e precisarão ser controlados em conjunto. Tendo a mesma estrutura, facilita o controle. Normalmente cronograma e orçamento fazem troca entre si.

3.3 RESOLUÇÕES, COMPARTILHAMENTOS E DESDOBRAMENTOS

Ao planejar um projeto, dificilmente teremos todas as informações necessárias. O que pode de certa forma prejudicar, ou mesmo paralisar o planejamento e, posteriormente, o desenvolvimento do mesmo. No *canvas* não é diferente: os pontos de travamento são chamados de nós, e devem ser restaurados para que o fluxo de informação do projeto tenha continuidade. Um nó em um ponto inicial, pode acarretar vários outros nós nas etapas posteriores.

Essa etapa é chamada de "resolver o projeto", e deve seguir a ordem das questões fundamentais, onde será verificado então, se cada uma das questões foi respondida e se estão atendendo as necessidades do projeto. Esse processo, cujas etapas estão abaixo descritas, pode e deve ser repetido várias vezes a fim de possibilitar um *canvas* livre de nós.

i. **Identificar o nó**: caracterizar qual o problema que está impedindo a concepção do plano.
ii. **Lição de casa**: Apresentar o problema para a equipe de projeto e proporcionar espaço e ferramentas para a proposição de respostas.
iii. **Alterar o *canvas***: Fazer uso da solução, alterando o *canvas* e prosseguir na concepção do plano.

Existem alguns nós que são bastante clássicos e por isso o autor apresenta-os com sugestões de possíveis resoluções. São eles:

a) O projeto não gera valor;
b) O cliente não sabe o que quer;
c) Os recursos não estão garantidos/alocados para o projeto;
d) O gerente de projeto não possui autoridade e nem influencia para tocar o projeto;
e) A equipe não consegue identificar as entregas a serem feitas;
f) A equipe formulou riscos "para inglês ver";
g) A equipe está insegura quanto à duração do projeto;
h) Os parceiros de negócio não se integram à equipe;
i) A equipe fez um ótimo plano, mas se esqueceu das outras pessoas e do planeta;
j) Existe resistência em relação ao projeto.

O decimo nó e um dos mais corriqueiros, segundo o autor, pode ser facilmente desatado fazendo uso do próprio *canvas* como uma ferramenta de gestão de mudanças e de abrandamento de resistências. Basta neste momento, escutar o que as pessoas envolvidas no projeto e mesmo as que não apoiam o mesmo tem a dizer. O exercício consiste em seguir os seguintes passos:´

a) Analisar os *stakeholders* internos e externos e mapear a influencia e posicionamento de cada um deles;
b) Identificar os grupos que precisam de maior atenção e realizar reuniões de alinhamento de conceito do projeto com cada um deles;
c) Iniciar respondendo a pergunta "por que" de maneira conjunta, com o intuito de mostrar a importância do projeto aos *stakeholders* envolvidos;
d) Solicitar aos participantes para que reescrevam o Objetivo do projeto buscado melhorar o mesmo e fomentar a discussão do significado das alterações propostas;
e) Pedir aos participantes para que olhem o conjunto de benefícios que o projeto trará a organização e que descrevam as oportunidades pessoais que poderão derivar do projeto para cada uma delas;
f) Analisar os requisitos e identificar quais as preocupações dos *stakeholders* que façam ter ressalvas em relação ao projeto;
g) Mostrar cada uma das entregas e como cada uma delas se encaixa no projeto e pincipalmente, discutir a responsabilidade de cada um em relação às entregas.

Porém é preciso lembrar que cada projeto é peculiar e único, é claro que as lições aprendidas com outros projetos e as experiências passadas são bagagens importantes, mas as soluções para cada um dos nós devem ser aplicadas de acordo com a realidade do projeto em questão, sua equipe, *stakeholders*, estratégia da empresa e principalmente, objetivos.

Portanto se cada um dos passos da concepção do projeto foi cumprida de acordo com as instruções, o projeto estará bem definido e principalmente, ele:

a) Defenderá uma causa, pois possui um propósito;
b) Terá o produto do projeto bem claro e com suas principais características;
c) Terá bem definido quem são as pessoas e os papeis de cada um no projeto;

d) Terá de forma clara quem são os *stakeholders* envolvidos no projeto, o nível de influencia e o posicionamento de cada um;
e) Terá listado quais os fatores do ambiente externos que deverão ser monitorados ao longo do projeto;
f) Cada risco terá sido avaliado e sua probabilidade e impactos mapeados, com respostas elencadas no *canvas* quando necessário;
g) Os compromissos de entrega terão sido acordados de maneira participativa;
h) O orçamento terá sido detalhado de acordo com as entregas do projeto;
i) As dificuldades detectadas no bloco justificativas serão tratadas no bloco benefícios;
j) Os requisitos foram bem definidos sendo suficiente para definir o produto, serviço ou resultado do projeto;
k) Todas as premissas e restrições foram consideradas, conferidas e relacionadas às limitações do projeto;
l) A equipe terá noção de que o projeto gera mais valor para a organização do que consome recursos e, principalmente, saberá exatamente o que precisa produzir;
m) O cliente saberá exatamente o que quer do projeto;
n) O gerente de projeto terá autoridade suficiente para conduzir o projeto;
o) A concepção do plano terá tido a participação e o envolvimento da equipe e dos demais *stakeholders*.

É importante ficar claro que cada um dos blocos pode ser desdobrado e transportado para outros documentos como: Planos de projetos formais, Cronogramas, Apresentações, orçamentos entre outros, tudo depende do grau de formalidade exigido pela empresa.

O *Project Model Canvas* é uma ferramenta que tem o intuito de estruturar um projeto na sua forma mais elementar e por isso não deve ser encarado como uma lista de regras ou um *template.*

3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E LIÇÕES APREENDIDAS

O acúmulo de capital intelectual é fruto da assimilação e da sistematização de conhecimentos produzido durante a execução de projetos e por isso a importância de garantir que experiências passadas sejam aproveitadas e aprimoradas, abrindo espaço para a inovação e divergência evolutiva das práticas.

Cada projeto é único e por isso mesmo torna-se um rico produtor de informação e conhecimento. Saber registrar esses aprendizados para utiliza-los em outros projetos, pode acelerar o planejamento levando a economia de tempo, além de possibilitar lembrar-se de aspectos, positivos ou negativos que podem estar sendo relevados ou esquecidos no novo projeto.

O mais importante, porém, é saber como dosar a reutilização dos ensinamentos do passado, pois ignorar o passado ou produzi-lo integralmente pode prejudicar bastante o novo projeto. As lições aprendidas em projetos passados são geralmente:

a) Oriundas da experiência;
b) Geradas por erros e acertos;
c) Relevantes;
d) Úteis para resolver problemas concretos;
e) Reaplicáveis;
f) Capazes de modificar documentos de referência.

Nesse sentido, buscando a incorporação dessas lições apreendidas, o método propõe fazer uso do Mirror *Canvas*, técnica que permite acumular experiências agrupadas tematicamente, com o objetivo de formar uma coleção de post-its-padrão, genéricos, formulados a partir de projetos anteriores e ligados a um determinado tema. Por exemplo, quando os projetos tiverem os mesmos *stakeholders*, compartilharem premissas comuns ou acarretarem riscos semelhantes, ter acesso a informações armazenadas de forma organizada, possibilita a comparação das diversas experiências adquiridas.

Para garantir a agilidade no uso, os post-its típicos, devem ser armazenados em um documento de editor de textos, impresso para que a equipe possa usá-lo no novo *canvas* ou

adequá-lo ao novo projeto e assim montar um *canvas* generalista, contendo os principais denominadores comuns e os elementos recorrentes relacionados àquele tema.

Dessa forma é possível gerenciar o conhecimento adquirido proporcionando a empresa um diferencial competitivo em seus projetos, uma maior valorização dos seus colaboradores, a minimização de erros e principalmente redução no tempo de elaboração dos prazos.

4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO

4.1 VANTAGENS

Inicialmente, destacam-se as seguintes vantagens na utilização do método *Project Model Canvas:*

1. Não é burocrático;
2. Documentação reduzida.

Para elaboração de um plano de projeto utilizando-se de outras metodologias, normalmente o procedimento é extenso e burocrático. São diversos documentos que devem ser preenchidos para cumprimento de protocolo e grande parte dos profissionais nunca sabem para que servirão. O procedimento adotado para o *Project Model Canvas* é simples, de rápida visualização, trabalha de forma participativa com todos os envolvidos no projeto. Os post-its utilizados para preenchimento do plano do projeto não permitem sentenças longas e devem ser preenchidos sempre com informações especificas e objetivas.

Documentações extensas e elaboradas não são exigidas no *Project Model Canvas*, porém o autor Finocchio (2013) sugere a utilização das boas práticas do PMBOK.

Portanto os outros pontos de vantagens são:

3. Método visual;
4. Participação intensiva de todos os *stakeholders*;
5. Definição dos membros da equipe e suas responsabilidades;
6. Debates positivos;
7. Redução de tempo e recursos.

A reprodução visual no *Project Model Canvas* é através de post-its facilitando a visão geral do plano do projeto.

O *Project Model Canvas* permite que os *stakeholders* participem da composição do plano de projeto e colaborem para criação sempre de modo ágil e preciso. A equipe trabalha sempre de modo participativo para concepção do projeto.

Os membros da equipe e suas responsabilidades são planejados de uma maneira integrada e são baseadas em todos aqueles membros do time que constroem as entregas do projeto.

Com o envolvimento da equipe para concepção do projeto ocorrem debates positivos para priorizações de requisitos, é possível identificar se o requisito está coerente com a necessidade do negócio, bem como, facilita a identificação de riscos. A equipe é envolvida também nas demais etapas para elaboração do plano de projeto.

Com a participação dos *stakeholders,* evita-se retrabalhos e com isso ocorre redução de tempo e melhor aproveitamento dos recursos.

8. Praticidade na comunicação entre os *stakeholders.*

No *Projecc Model Canvas,* por ser um método de aplicação simples, a comunicação entre os *stakeholders* não é burocrática. A mesma ocorre durante as reuniões para concepção do plano de projeto, sem exigências de criações de documentações, tais como o plano de comunicação ou excesso de burocracias que evitem a praticidade na comunicação.

9. Ferramenta de integração prática e sem burocracias.

A ferramenta *Project Model Canvas,* permite, desenvolver as integrações necessárias e possibilita a identificação de procedimentos para resolução de possíveis problemas. Através desse método é possível prever, visualizar e reparar os ajustes necessários ao projeto sem maiores burocracias. Por exemplo, caso seja identificado no momento da integração, que uma das restrições deveria estar descrita como requisito, sem qualquer burocracia, e de comum acordo com o time do projeto, a restrição é retirada e torna-se um requisito, sem a necessidade da elaboração de um documento solicitando alteração de mudança e solicitação de aprovação pelo *sponsor*.

10. Possibilidade de aplicação de novas técnicas.

Por não ser um método burocrático e engessado, o *Project Model Canvas*, permite a adaptação de novas técnicas e/ou boas práticas, caso em algum momento, algum membro do time identifique alguma questão que necessita de maiores discussões, utilizando-se de outras ferramentas ou metodologias para melhorar os seus processos para assim estabelecer a concepção do plano do projeto.

4.2 DESVANTAGENS

Diante das vantagens elencadas acima, seria possível que esse método apresente pontos de desvantagens? Sim. Esse trabalho permitiu identificar algumas desvantagens, que seguem arroladas abaixo:

1. Pouca documentação

Mesmo colocando como vantagem o fato do *Project Model Canvas* ter pouca documentação, esse ponto caracteriza-se como uma desvantagem se comparado às boas práticas do PMBOOK, que, por sua vez, orienta a documentar todas as etapas para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares do projeto. E, em se tratando de grandes projetos, onde a equipe de projetos é extensa, é imprescindível que todas as fases e etapas de um projeto seja muito bem documentada como forma de garantia e organização para os próprios *stakeholders* envolvidos no projeto.

2. Falta de monitoramento e controle

Esse item, talvez explique de fato, a ausência de documentação no *Project Model Canvas*. Por ser uma ferramenta ágil, não existe a necessidade de monitorar e controlar mudanças, portanto, não se faz necessária a documentação de todas as etapas do projeto, pois caso haja a necessidade da realização de alguma mudança, o time do projeto pode realizá-la durante uma das reuniões por exemplo, sem a necessidade de gerar um documento formal

para atualizações do plano. O ponto de desvantagem em questão é a falta de controle de mudança de escopo, riscos, premissas e demais frentes que podem ser impactas com a alteração levando-se em conta a falta de registro. Seguindo a mesma linha, se não há documentação e formulários padrão para o controle de mudanças, também não há um processo formal de aprovação das mudanças. Agora, imaginem, se algum membro do time, que em comum acordo com os demais, resolvem efetuar alguma alteração sem seguir um processo formal e bem documentado para solicitação e aprovação das mudanças, isso pode causar desconforto e até grandes consequências se ao final do projeto ou após concluída uma etapa, o *sponsor* não concordar com a mudança e alegar o desconhecimento da mesma. Dessa forma, estaríamos contando com a "sorte" de contar com uma equipe de projetos que garanta a comunicação sem um mínimo de falhas, o que, claro, coloca esse método em cheque por alguns momentos.

3. Ferramenta de Riscos pouco eficiente

No *Project Model Canvas,* os riscos são demonstrados através de post-its. Na descrição do post-it, é inserido apenas a causa, o risco, o efeito, a probabilidade e o impacto. Não é visível para os *stakeholders,* a resposta possível (contingência), e, além disso, nem todos os riscos são colocados nos post-its: são colocados apenas uma parte dos riscos. Nesse caso, precisamos trabalhar com uma tabela "extra" contendo todos os riscos, e, gerencia-los de maneira contínua. Caso não seja aplicado o processo convencional pela equipe, o risco não está sendo demostrado no *canvas* e pode ser esquecido. O que mais uma vez, nos obriga a seguir os métodos e boas práticas convencionais de gerenciamento de riscos em projetos.

4. Cronograma (Tempo) superficial

A desvantagem encontrada aqui é ausência de gerenciamento de tempo. No *Project Model Canvas,* o método trabalha com o compromisso obtido com a equipe. Não existe uma decomposição detalhada do cronograma e é inexistente um *base line.* A abordagem utilizada na linha do tempo no *canvas* é simplificada. São apresentadas apenas ordens de grandeza da duração. Portanto, se precisarmos identificar ou acompanhar em que ponto do projeto está atrasado, com precisão podemos encontrar dificuldades e logo, não encontraremos uma ação

efetiva para remediar o atraso, bem como não conseguiremos demonstrar com precisão, o status *quo* do projeto.

5. Custos não detalhados

Para custos (orçamentação), utilizando-se da aplicação do *Project Model Canvas*, a abordagem também é simplificada. São apresentadas apenas ordens de grandeza, assim como em gerenciamento de tempo. Portanto, em projetos de grande porte podem-se encontrar problemas e/ou obstáculos na aprovação do projeto por falta de detalhes e abertura dos custos dispendidos no projeto. Outra desvantagem a respeito desse tema é o emprego de alto valor de contingência, que também pode dificultar aprovação do mesmo, pois não podemos negar que, um dos fatores de maior importância no momento da aprovação da maioria dos projetos, principalmente nos projetos de grande porte, é o custo do mesmo. Portanto, para esses casos, também teremos que recorrer aos métodos tradicionais de gerenciamento de custos e buscar maior detalhamento para justificar os valores apresentados.

6. Comunicação prejudicada

Mesmo a comunicação sendo citada acima como uma vantagem, por não ser burocrática, o fato de não existir um planejamento e/ou um plano de comunicação, o projeto pode ser afetado pela falta de documentação, regras e planejamento para formalizações de comunicações que exijam tais trâmites. Podemos novamente nesse ponto, ilustrar, com o mesmo exemplo que citamos quanto ao processo de solicitação e aprovação de mudanças. Imaginemos que, de comum acordo, ficou definida uma certa alteração no projeto. Como não temos um formulário padrão de aprovação, temos que confiar na perfeita comunicação entre os membros do time com o *sponsor* para garantir que tal solicitação foi devidamente aprovada pelo *sponsor*. E, se no caso, não temos um plano de comunicação que demonstre os caminhos oficiais de comunicação com o patrocinador do projeto, podemos colocar em cheque o nosso projeto.

7. Falta de Gerenciamento de Aquisições

No *Project Model Canvas*, não ocorre o gerenciamento efetivo de fornecedores, controle dos contratos ou elaboração de qualquer documento que seja necessário para gerenciar fornecedores e parceiros como RFP (*Request for Proposal*), RFQ (*Request for Quotation*), etc. dentro do projeto. A falta de controle e planejamento do gerenciamento de aquisições implica na ausência de identificação de riscos e documentações como: papéis e responsabilidades, relatórios de desempenho, garantias e etc. Também podem gerar atrasos e falhas na entrega de algum produto ou serviço. O que de fato, pode causar grandes transtornos em projetos que possuem um grande número de fornecedores e parceiros envolvidos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nosso trabalho, procuramos explicar com detalhes, cada passo do *Project Model Canvas*, desde a concepção, integração, resolução, e compartilhamento do plano, e, ilustramos com alguns exemplos práticos a utilização do método.

O *Project Model Canvas* foi sabiamente desenvolvido pelo professor José Finocchio Junior, inspirado em um método visual, colaborativo e intuitivo, criado para a modelagem de planos de negócios. O método tem como intuito agregar valor na elaboração de planos e no gerenciamento de projetos, principalmente por proporcionar uma visão holística do projeto, e ser simples, célere e prático. Permite a integração e envolvimento de todos os membros da equipe para concepção do plano sempre de maneira colaborativa. Sem maiores burocracias, ajuda a entender toda a problemática do projeto, em um quadro segmentado em 13 blocos com questões fundamentais a serem respondidas por pequenos posts.

O *Project Model Canvas* possui uma série de desvantagens, as quais foram apresentadas no capítulo anterior, como a falta de documentação para solicitação e aprovação de mudanças, gerenciamento de aquisições e de riscos não efetivos, dentre outras, que dificultam por muitas vezes um gerenciamento de projeto de forma mais eficiente. Por outro lado, concluímos que a metodologia apresenta mais vantagens do que desvantagens. O método contribui e muito para o sucesso dos projetos, pois, ao se apresentar de maneira simples e visual, ele permanece vivo na cabeça dos *stakeholders* e não no papel. E, considerando que, atualmente é difícil encontrar um gerente de projetos que elabore um plano de projetos completo, é difícil imaginar e encontrar alguém que efetivamente irá ler e entender as inúmeras páginas de um plano de projeto convencional. Além disso, o *Project Model Canvas* nos permite fazer uso de outros métodos e boas práticas como suporte, no caso de identificarmos alguma questão ou área de conhecimento que precisa ser melhor elaborada ou mais detalhada. Ou seja, não é um método engessado, que se resume apenas ao uso de post its e um quadro. O *Project Model Canvas* trata-se de uma ferramenta desenvolvida para unir pessoas de forma colaborativa, permitindo visualizar o que precisa ser feito e principalmente, por em prática o projeto.

6. REFERÊNCIAS

ABGP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GESTÃO DE PROJETOS. **Referencial Brasileiro de Competências em Gestão de Projetos.** Disponivel em: <http://ipmabrasil.org/docs/RBC-Referencial_Brasileiro_de_Competencias-2005-v.1.1.pdf .>. Acessado em 30 de Janeiro de 2013.

ANDERSON, C. **A cauda longa.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

ÁVILA, d' M. **PMBOK e Gerenciamento de Projetos.** Disponível em: <http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>. Acessado em 22 de janeiro de 2013.

BIOLCHINI, C.; PIMENTA, M.; OROFINO, M. A. et al. **Ferramentas Visuais para Estrategistas.** Disponível em <http://bmgenbrasil.com/estrategistavisual/ebook/ESTRATEGISTAVISUAL.pdf>. Acessado em 22 de Janeiro de 2014.

CABRAL, G. **Maslow e as necessidades humanas.** Mundo educação. Disponível em <http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>. Acessado em 23 de Outubro de 2013.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI, J.. **Gerenciamento de projetos na prática:** casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1. 216 p.

CASAROTTO FILHO, N. **Gerência de Projetos/ engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas. 1999.

CORREA, M. **5W2H para "Planos de Ação".** TIEspeciallistas. Disponível em <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/06/5w2h-para-planos-de-acao/>. Acessado em 29 de Outubro de 2013.

DINSMORE, P.C.; NETO, S. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade dentro do prazo e custos previstos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DINSMORE, P.C.; SILVEITA NETO, F.H.da. **Gerenciamento de projetos:** como gerenciar seu projeto com qualidade dentro do prazo e custos previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DUFFY, M. **Gestão de Projetos**: **Arregimente os Recursos. Estabeleça Prazos. Monitore o Orçamento.** Gera Relatórios. São Paulo: Campos, 2006.

FARIA, C. **Diagrama de Pareto.** Info Escola. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao_/diagrama-de-pareto/>. Acessado em 23 de Outubro de 2013.

FARIA, C. **Matriz BCG.** Info Escola. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao_/matriz-bcg/>. Acessado em 23 de Outubro de 2013.

FARIA, C. **PDCA (Plan, do, check, action).** Info Escola. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao_/pdca-plan-do-check-action/>. Acessado em 23 de Outubro de 2013.

FERNANDES, E.; SCATOLIN, F. D.; CLEMENTE, A. **Projetos estratégicos.** In: CLEMENTE A. (Org.) Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 1998. p. 59-68.

FINOCCHIO, J. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Ed 1.

FLORES, G. **Cauda Longa – um conceito que você deve entender.** Estudando Marketing. Disponível em <http://estudandomkt.wordpress.com/2011/12/07/cauda-longa-um-conceito-que-voce-deve-entender/>. Acessado em 30 de Outubro de 2013.

GERVAZONI, T. P. **Conceitos Básicos de Gerenciamento de Projetos**. Portal Linha de Código. Disponível em: <http://www.linhadecodigo.com.br/Artigo.aspx?id=1167> . Acessado em 28 de maio de 2012.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **Competence Baseline.** International Project Management Association, v.2., 1999.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: As melhores práticas.** São Paulo: IMAM, 2002.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KWAK, Y. H.; WATSON, R. J. **Conceptual estimating tool for technology-driven projects:** exploring parametric estimating technique. Technovation, v. 25, n. 12, p. 1430-1436, 2004.

LIMA, D. **As Cinco Forças de Porter.** Administradores. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>. Acessado em 30 de Outubro de 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em resultados.** São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, M. **Guia de estudo para o exame PMP.** 4. ed. Rio deJaneiro. Brasport, 2012.

OSTERVALDER, A.; PIGNEUR Y.; **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2011.

PASELLO, A. **5W2H: UMA FERRAMENTA ADMINISTRATIVA.** Instituto Jetro. Disponível em <http://www.institutojetro.com/artigos/administracao-geral/5w2h-uma-ferramenta-administrativa.html>. Acessado em 31 de Outubro de 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).** 3. ed., 2004.

REBOUÇAS, F. **Cinco Forças Competitivas de Porter.** Info Escola. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao_/cinco-forcas-competitivas-de-porter/>. Acessado em 30 de Outubro de 2013.

REZENDE, D. A. **Sistemas de Informações Organizacionais**. Guia Prático para Projetos em curso de Administração, Contabilidade e Informática. São Paulo: Atlas, 2005.

ROAM, D. **Desenhando Negócios: Como Desenvolver Ideias com o Pensamento Visual e Vencer nos Negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 282 p.

SANTIAGO, J. R. **Gestão do Conhecimento em Projetos de Engenharia e Construção**. Mundo Project Management. n. 03, ano 01. Curitiba, 2005.

SANTO J.A.; CARVALHO H.G. **Referencial Brasileiro em Competências em Gerenciamento de Projetos** – RBC Curitiba, 2006.

SIGNIFICADOS.COM.BR. **Significado de Diagrama de Ishikawa.** [s.d.]**.** Disponível em <http://www.significados.com.br/diagrama-de-ishikawa/>. Acessado em 29 de Outubro de 2013.

SIGNIFICADOS.COM.BR. **Significado de SWOT.** [s.d.]**.** Disponível em <http://www.significados.com.br/swot/>. Acessado em 29 de Outubro de 2013.

VALERIANO, D. **Gerência em Projetos - Pesquisa, Desenvolvimento, Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

WIKIPEDIA. **Design thinking.** [s.d.]. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking >. Acessado em 23 de Outubro de 2013.

WIND, Y.; CROOK, C.; GUNTHER, R. **A Força dos modelos mentais.** Porto Alegre.Bookman, 2006.

7. APÊNDICES

FRANCESCA GOES

ADAPTAÇÃO NA METODOLOGIA DE PROJETOS EXERCIDA POR UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES PARA GESTÃO DE PROJETOS DE GRANDE PORTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Gestão do Conhecimento Corporativo do MBA em Gerenciamento de Projetos 3/12 da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Professora Orientadora: Denise Margareth Oldenburg Basgal.

CURITIBA

2014

RESUMO

O gerenciamento de projetos requer muitas vezes adaptações das metodologias convencionais utilizadas por diversas empresas de qualquer segmento. As empresas acabam tendo necessidade de realizar essas adaptações conforme o porte do projeto e/ou andamento do mesmo. Esse estudo demostra a adaptação realizada por uma empresa de telecomunicações na metodologia já praticada por eles, mas teve que ser restruturada para o gerenciamento de um projeto de grande porte. Essa restruturação permitiu melhorias nos processos de gerenciamento de projetos da empresa e possibilitou que a metodologia fosse aplicada para outros tipos de projetos.

Palavras Chave: Gerenciamento de projetos, Comunicação, Riscos, Lições Aprendidas.

ABSTRACT

Project management often requires adjustments to conventional methodologies used by various companies of any segment. Companies end up having need for such adaptations as the size of the project and / or conduct of it. This study demonstrates the adaptation performed by a telecommunications company in the methodology already practiced by them, but had to be restructured for managing a large project. This restructuring has allowed improvements in the processes of project management of the company and enabled the methodology to be applied to other types of projects.

Keywords: Project Management, Communication, Risk, Lessons Learned.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **95**

2 DESENVOLVIMENTO **96**

2.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO DA EMPRESA 96
2.2 O PROJETO SÃO PAULO – UMA NOVA VISÃO EM COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO 100
2.2.1 VISÃO DO PROJETO 100
2.2.2 INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO 101
2.2.3 NOTÍCIAS DO PROJETO NO FORMATO: 102
2.2.4 2º NÍVEL DA WBS 103
2.2.5 DIAGRAMA DE MARCOS 104
2.2.6 PONTOS DE DECISÃO 105
2.3 ESTRUTURA DE DECISÃO DO PROJETO 107
2.4 RESULTADOS 108

3 CONCLUSÃO **110**

REFERÊNCIAS **112**

1 INTRODUÇÃO

Avax é uma operadora de telecomunicações que iniciou a sua operação em 1999, atualmente presente em mais de 150 cidades de 20 estados brasileiros, oferece soluções completas em comunicação: TV por Assinatura, Banda Larga e planos de telefonia fixa.

Com um trabalho vigente de lançamento de novos produtos, crescimento em novas cidades, desenvolvimentos sistêmicos e de processos que gerem melhorias operacionais, a empresa desenvolveu com o passar dos anos uma metodologia consistente de gerenciamento de projetos e em 2013, se fez necessário, à criação de um PMO corporativo que gerencia os principais projetos da empresa.

Em 2012, a empresa recebeu um desafio iniciar as vendas do portfólio de produtos na cidade de São Paulo, o projeto inicialmente tinha como escopo iniciar as operações em 5 bairros (Santana, Tatuapé, Santo Amaro, Pinheiros e Tucuruvi) a entrada previa um crescimento gradativo e uma estratégica abrangendo um lançamento posterior em uma quantidade grande de bairros cobrindo boa parte deste mercado de São Paulo até 2015.

O início deste projeto criou uma grande expectativa dentro da empresa e principalmente no grupo de trabalho, mesmo que a gestão de projetos fosse uma atividade comum para aquelas pessoas, ficou claro que este projeto era carregado de particularidades que exigiam que alguns aspectos da metodologia de gestão ganhassem espaço em importância e fossem conduzidos de forma diferenciada.

Algumas frentes de trabalho do projeto como gestão de riscos, gestão de *stakeholders* e comunicação foram conduzidos de forma a utilizar a metodologia padrão, mas implementar visões e recursos não utilizados anteriormente na gestão de projetos dentro da empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

Entrar no mercado residencial na cidade de São Paulo abriu um novo capítulo na história da Avax, neste período a empresa passou de uma atuação regional para nacional, aumentando significativamente seu quadro de colaboradores e lançamento de novos produtos aderentes à expectativa de seus consumidores.

O planejamento para ingressar na capital paulista teve início em 2010, com as primeiras avaliações e pesquisas de mercado em outubro de 2012 começou a implantação da estrutura.

Uma estrutura de gerenciamento de projeto específica foi montada para São Paulo, com uma coordenação e dois gerentes de projetos com dedicação integral, uma equipe com 127 pessoas envolvendo 40 áreas para gestão desse projeto.

Dois pontos foram importantes para o gerenciamento desse projeto. O primeiro foi o operacional, por meio de um sistema de gestão de projetos todos os envolvidos acompanhavam semanalmente o andamento das atividades. Em reuniões quinzenais com os gestores das áreas envolvidas, eram realizadas avaliações dos riscos e pendências, agilizando as tomadas de decisões. Outro ponto foi o executivo estratégico, a criação de um comitê gestor, formado por gestores de todas as áreas envolvidas diretamente no projeto. Este grupo também se reunia quinzenalmente para promover alinhamentos estratégicos com os executivos e avaliar a implantação, facilitando todo o desdobramento do projeto e superando os maiores desafios e dificuldades. E, para o lançamento, foi criada uma "*war room*" (uma sala de controle) envolvendo Executivos/Vice-presidentes das várias áreas da empresa para que decisões fossem tomadas com maior agilidade sem que a qualidade das entregas do projeto fosse prejudicada.

2.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO DA EMPRESA

O processo de gerenciamento de projetos executado pelo PMO corporativo da empresa Avax segue as melhores práticas estabelecidas pelo PMI®, (PMBOK 4ª edição), sendo que além de possuir procedimentos formais que guiam a execução de todas as etapas de gerenciamento do projeto, em 2010 foi construído um sistema que possibilitasse ao gerente do

projeto a execução de todas as suas atividades de forma a simplificar seu trabalho e manter um controle do fluxo de trabalho e de todas as documentações geradas dentro do projeto.

Algumas automações desse sistema tiveram uma importância especial para a gestão da entrada da empresa na cidade de São Paulo, entre ela podemos citar: o armazenamento de documentos como: escopo, atas de reunião cronogramas, lições aprendidas de projetos anteriores, a gestão dos riscos do projeto registrando os impactos, donos do risco, medidas de contingência e gráficos de controle com possíveis tendências, a comunicação com a realização do cadastro de *stakeholders*, disparo automático de pendências à equipe do projeto, acompanhamento semanal do andamento do projeto e o controle do tempo com registro dos marcos do projeto, sendo que a esse sistema interno da empresa deu-se o nome de Sigma.

A atividade de gestão do projeto da empresa é dividida para fins de controle em 5 etapas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento sendo que em cada etapa prevê-se a entrega de documentos específicos que são aprovados por toda a equipe do projeto. A Gestão de Projetos ou o Gerenciamento de Projetos pode ser definido como um ramo da Ciência da Administração que trata da iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos (SANTIAGO, 2005).

Na iniciação (antes do *kick off* do projeto) existe um trabalho que costuma ser executado por áreas dentro do marketing da empresa (no caso do desenvolvimento de novos produtos) ou dentro da área de planejamento (no caso do lançamento de novas cidades) que direciona as ações e os objetivos do projeto, sendo que um documento com os objetivos e benefícios é criado em entregue ao gerente do projeto que o considera um ponto de partida tanto para o levantamento dos *stakeholders* quanto para a preparação da reunião de *kick off* e posterior planejamento do escopo.

Como existe um processo formal de encerramento de projetos e este processo somente pode ser executado com a realização das lições aprendidas, dentro das atividades de gestão de projetos da empresa, um ponto importante na etapa de iniciação é a leitura das “lições aprendidas” de projetos anteriores, existe uma grande quantidade de documentação que tem se mostrado útil com o passar dos anos para que a organização aprenda não só com seus erros mas também com seus acertos.

Durante a etapa de planejamento onde a equipe do projeto já está formada (em projeto de grande porte é comum ter representantes de mais de 30 áreas dentro da equipe) e os objetivos estão definidos, o gerente do projeto passa a ter como objetivo a definição e aprovação de um documento de escopo detalhado (conhecido como *Product Description*).

A aprovação deste documento de escopo é realizada a partir da sua leitura em uma sala fechada com a participação de toda a equipe, costuma ser um processo executado de forma a buscar que o projeto realmente tenha o compromisso de todas as áreas participantes e impactadas. Eventuais inconsistências são identificadas e discutidas durante a leitura para que o documento possa ser modificado e o escopo estar totalmente alinhado com a empresa.

Infelizmente esse processo não impede eventuais mudanças de escopo e essas mudanças, quando aprovadas, levam à alteração do documento e novamente é necessária uma aprovação, desta vez pelas áreas impactadas por esta mudança.

Segundo Ricardo Vargas (2012), em um de seus *podcasts* sobre mudança de escopo ele sugere três medidas de controle: a formalização, o faseamento do projeto e o planejamento em ondas sucessivas. A empresa Avax trabalhava efetivamente com formalização de documentos e segue rigorosamente o processo para mudança de escopo.

A última versão do documento de escopo deve estar sempre disponível para download no sistema de gestão de projetos, Sigma.

A etapa de execução prevê o acionamento de todas as áreas fornecedoras para que processos sejam escritos, sistemas sejam desenvolvidos, equipamentos adquiridos, treinamentos realizados e pessoas sejam contratadas.

Dentro da etapa de monitoramento e controle, executada em paralelo as demais etapas, ocorrem atividades de gestão de comunicação e riscos.

A gestão de riscos costuma ser feita quinzenalmente para equipe do projeto e todos os riscos são registrados em sistema para que possam ser acompanhados não somente pelo dono do risco, mas também por toda a equipe. Gráficos de acompanhamento são gerados automaticamente e um gráfico mostrando as tendências dos principais riscos é adicionado ao relatório periódico direcionado aos executivos da empresa.

A gestão de comunicação tem se mostrado uma atividade fundamental dentro do projeto visto que reuniões periódicas com a equipe buscam evidenciar e cadastrar eventuais pendências e informar a todos sobre o andamento do projeto.

Nestas reuniões também são apresentadas as solicitações de mudança de escopo e eventuais itens críticos do projeto.

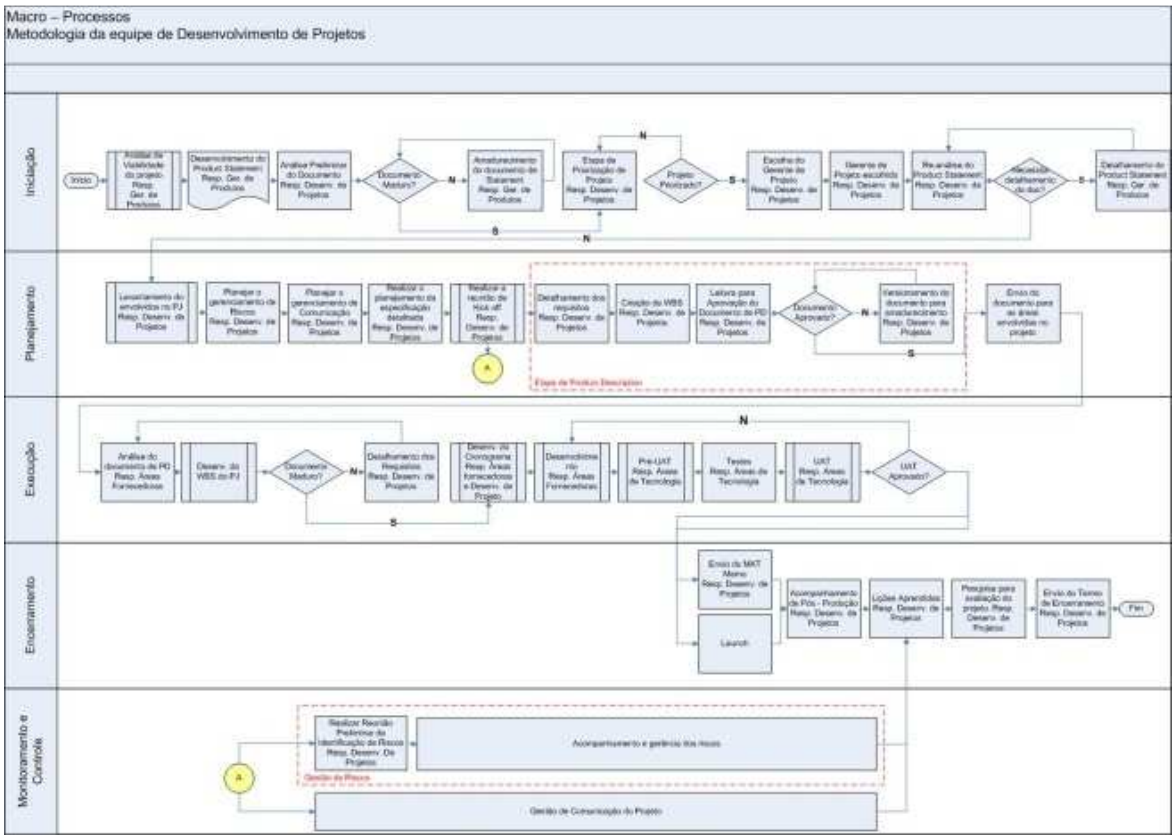
A gestão de comunicação também prevê a elaboração de relatórios de acompanhamento para a equipe do projeto (que pode ser acessados via sistema a partir de comunicados enviados automaticamente) e *reports* customizados para os executivos da organização onde os principais pontos do projeto são reportados e eventuais decisões são apresentadas.

Finalmente a etapa de encerramento do projeto prevê o fechamento dos contratos, o acompanhamento dos entregáveis por um determinado período e a realização do processo de lições aprendidas.

O projeto sempre é encerrado com o envio de um termo de encerramento para o *sponsor* do projeto onde todos os principais documentos são entregues, além é claro, de ficarem disponíveis no sistema Sigma para consulta futura.

Todas as etapas descritas acima apresentam um fluxo de execução que privilegia a clareza no processo de comunicação, sendo que todos os procedimentos são disponibilizados para a equipe do projeto conforme Figura 1.

FIGURA 1 - PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO.



FONTE: EMPRESA AVAX (2011)

2.2 O PROJETO SÃO PAULO – UMA NOVA VISÃO EM COMUNICAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

O prazo de realização do projeto foi de 15 meses, sendo que da data do *kick off* do projeto até o lançamento foram contados 9 meses.

Entrar no mercado de telecomunicações em São Paulo que é considerado um mercado extremamente competitivo dentro do segmento, exigia do dos executivos decisões rápidas e assertivas e sendo assim o projeto precisou desenvolver uma comunicação eficiente e concisa.

Segundo Ricardo Vargas (2011), em um de seus *podcasts* sobre *status report*, diz que "as pessoas que não tem tempo precisam ser guiadas". Diante deste cenário, o grande desafio foi como mostrar de forma executiva o relatório de status e como resumir em um formato inteligente e conciso as informações do projeto.

Foi adotado um padrão de relatório visual utilizando-se de indicadores de acompanhamento representados por figuras, fotos, gráficos, cores e legendas e a empresa seguiu orientações de GALVÃO e ADAS (2012). A leitura tinha que ser dinâmica, guiada, completa e integra. O Resumo Executivo foi elaborado estruturado por seis sessões:

2.2.1 Visão do Projeto

Uma folha estática na qual descreve na integra a visão e os objetivos do projeto (SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time Bound*). Sempre que havia dúvidas em relação ao caminho que estavam seguindo refletiam sobre a esta sessão para não perder o foco do projeto;

2.2.2 Indicadores de Acompanhamento

Nesta sessão eram apresentados os indicadores de Evolução do Projeto (Figura 2) através de um gráfico *burn up*, onde é possível avaliar o desempenho do projeto comparando as linhas de planejamento x realizado x tendência, seguindo as orientações de FILHO (2010). O indicador de Evolução do soft launch apresenta um termômetro relacionados aos prazos x escopo de cada lançamento (por região) que complementava o gráfico *burn up*. Os indicadores de acompanhamento também consideravam as tendências de riscos (Probabilidade x Impacto) acumulados por categoria de risco. Adicionalmente ao gráfico eram expostos os principais riscos do projeto em uma lista classificada por frentes de trabalho. Detalhes dos riscos podiam ser avaliados no sistema Sigma.

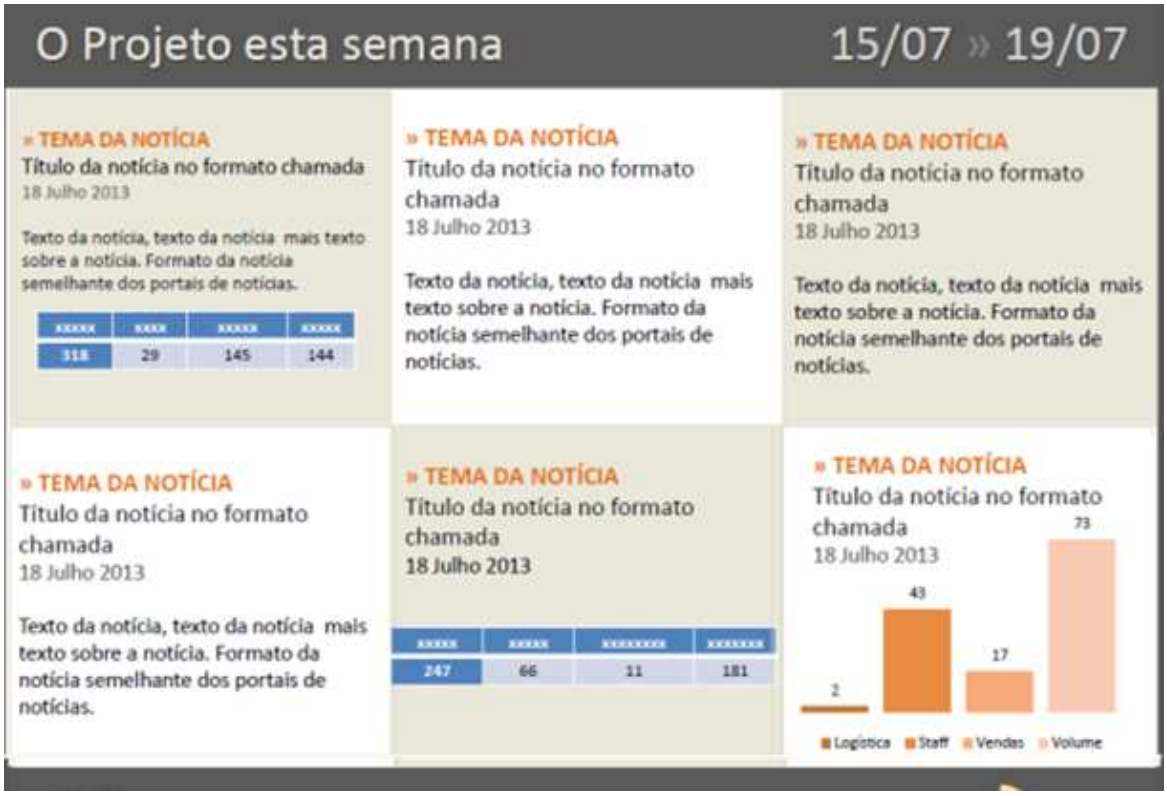
FIGURA 2 – INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO.

FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

2.2.3 Notícias do projeto “O projeto essa semana”:

Como o relatório era atualizado semanalmente, a sessão de notícias apresentavam uma seleção dos principais acontecimentos no projeto, normalmente os temas eram relacionados aos principais entregáveis do projeto, conforme ilustrado na figura 3.

FIGURA 3 – NOTICIAS DO PROJETO.

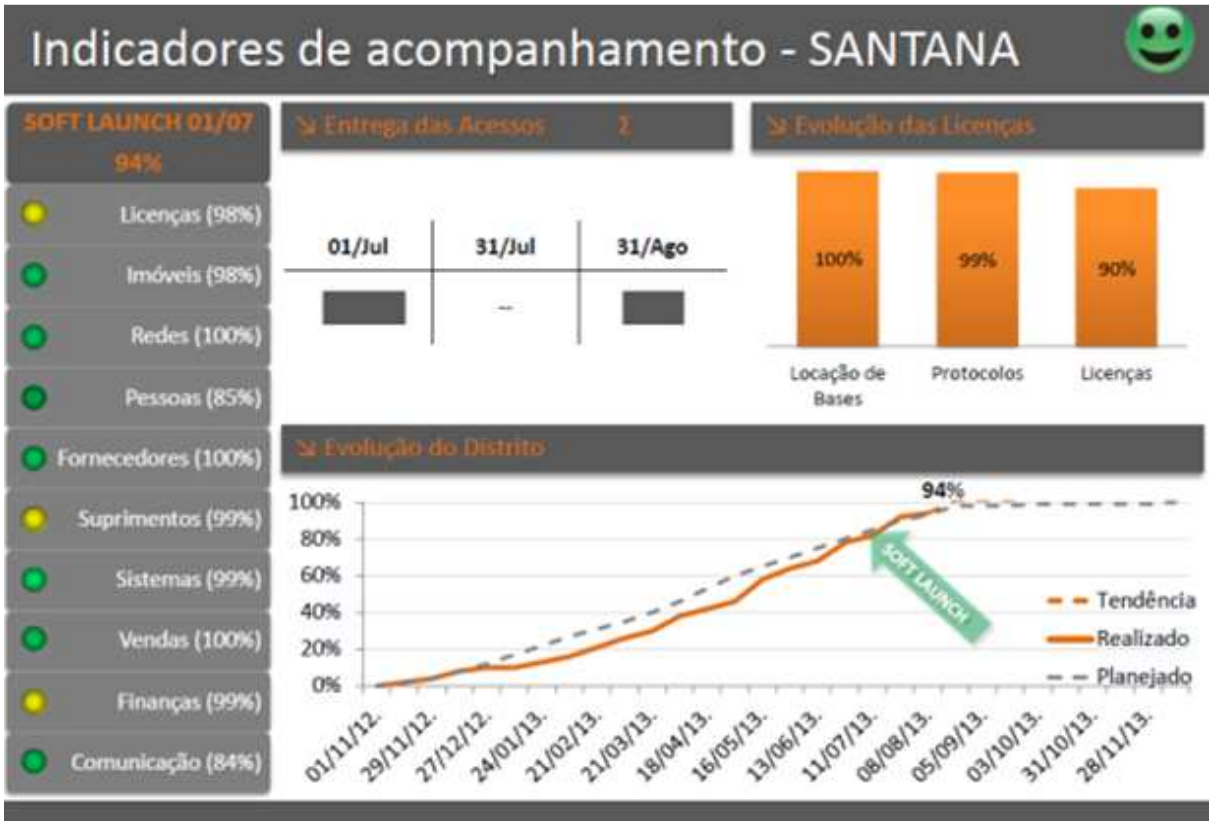


FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

2.2.4 2º nível da WBS

Ilustrando o percentual de conclusão dos principais entregáveis do projeto e sinalizando itens ainda em execução, conforme figura 4.

FIGURA 4 – INDICADORES DE ACOMPANHEMTNO E EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS ENTREGÁVEIS DO PROJETO.

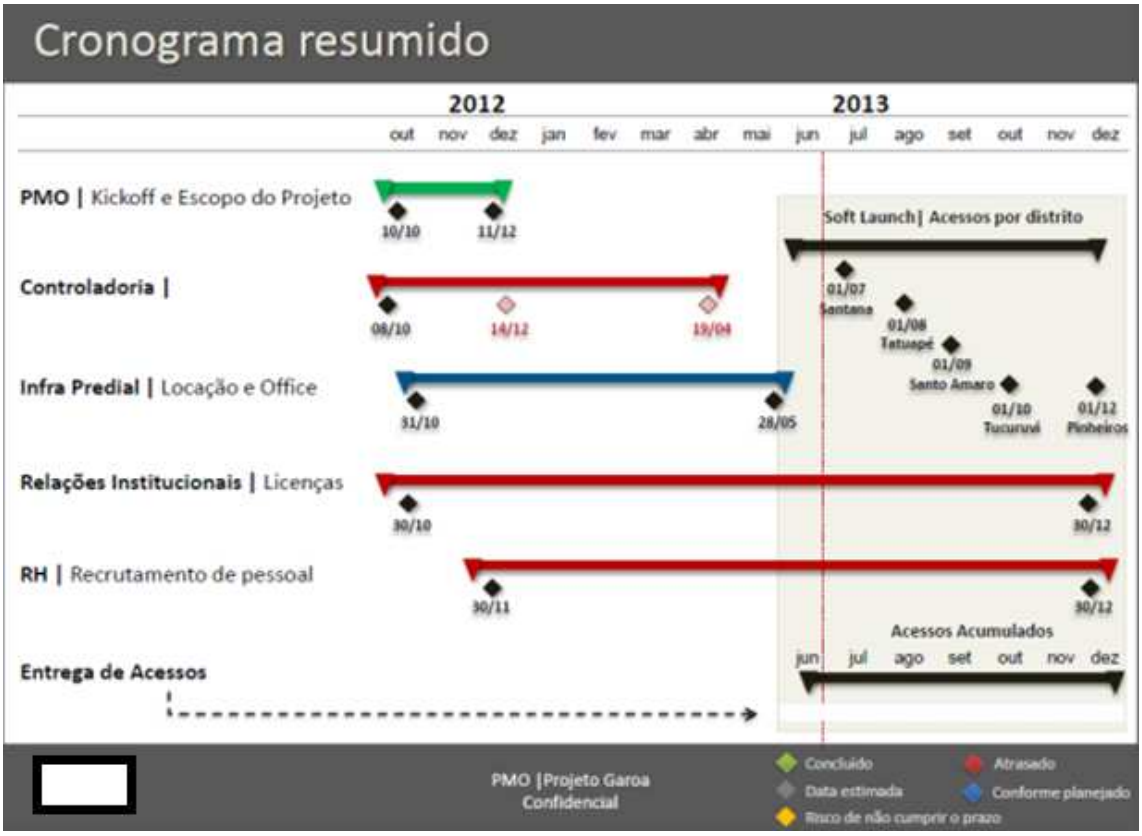


FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

2.2.5 Diagrama de marcos

Ilustrando os principais marcos do projeto, itens concluídos, em andamento, planejados ou que estão em atenção.

FIGURA 5 – PRINCIPAIS MARCOS DO PROJETO



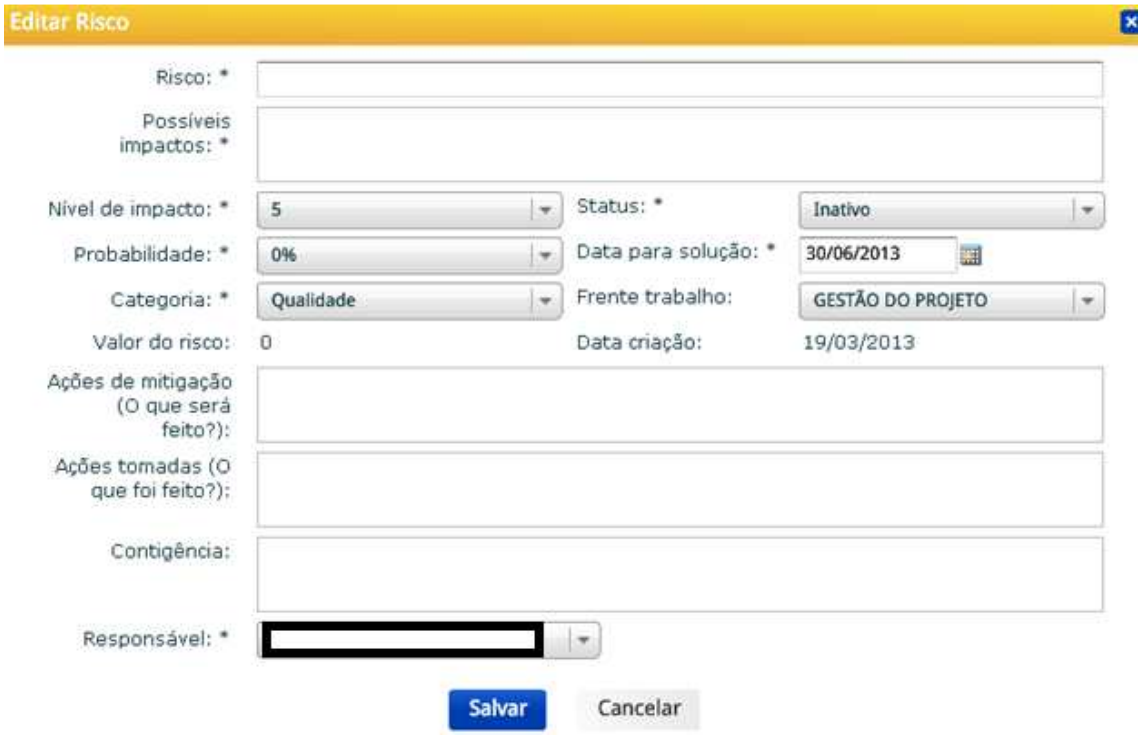
FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

2.2.6 Pontos de Decisão

Nesta sessão são registrados os pontos de decisão do Sponsor. Aquilo que a gestão do projeto espera da pessoa que está lendo o relatório possa ajudar a decidir.

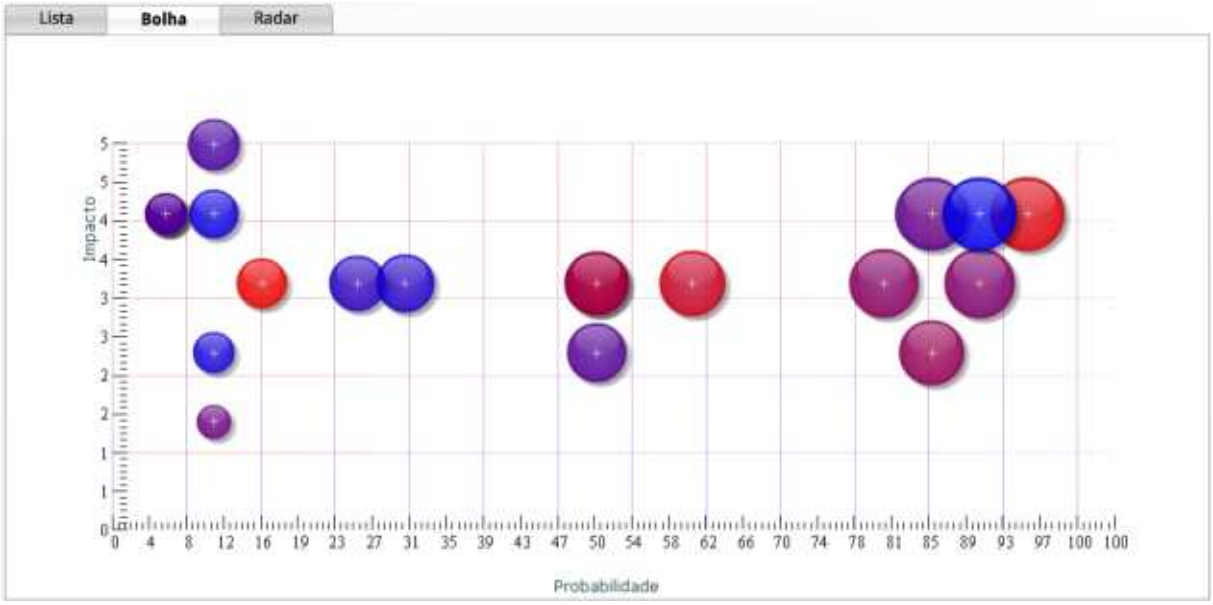
Outro fator importante na comunicação do projeto foi o formato das reuniões de riscos e a disciplina e o engajamento da equipe nas reuniões de gerenciamento de riscos. As reuniões com a equipe do projeto eram quinzenais (algumas vezes semanais), nestas reuniões eram revisados os planos de contingência dos principais riscos, se estavam alinhados com a evolução do projeto e se os planos de mitigação estavam sendo executados. A figura 6, 7 e 8 ilustra como o sistema Sigma auxiliava na gestão do risco durante as reuniões, a empresa seguiu orientações de SCHUYLER (2001) para elaboração desse processo.

FIGURA 6 – GESTÃO DE RISCOS



FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

FIGURA 7 – MATRIZ DE RISCOS IMPACTO X PROBABILIDADE



FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

FIGURA 8 – RADAR DE TENDÊNCIAS DOS RISCOS

FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

Neste contexto foi adotado o modelo de PDCA no formato das reuniões com a equipe. As reuniões eram pautadas pelas ações geradas nas reuniões anteriores e também eram observados o cronograma e escopo das principais entregas.

Reuniões temáticas para garantir a perfeita comunicação com cada público alvo, identificação e mapeamento de perfis dos principais envolvidos e seus interesses (positivos e negativos) com uma estratégia de comunicação diferenciada para cada grupo:

- Reuniões de acompanhamento semanal através de um comitê de gestores (Gerentes).
- Reuniões de acompanhamento mensal através de um comitê executivo (VPs e Executivos).
- Reuniões de acompanhamento semanal com a equipe do projeto (líderes de cada área da empresa).

As reuniões eram divididas em duas sessões. Primeira sessão (informativa): visão gerencial sobre a evolução do projeto, cronograma, indicadores de desempenho, custos, prazos, pendências e riscos. Segunda sessão (decisória): novas demandas e necessidades no projeto (Plano de Ação).

Equipe do projeto formada por líderes de cada área da empresa (Analistas de Processos/Negócios) responsáveis pelas entregas e condução das atividades específicas de suas áreas.

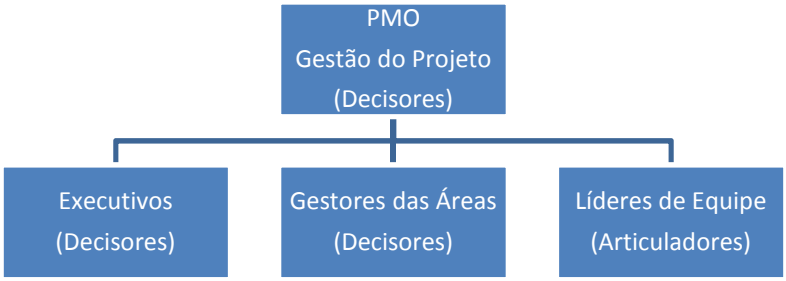
2.3 ESTRUTURA DE DECISÃO DO PROJETO

Muitas vezes não tomamos decisões, não pelo fato de não sabermos o que queremos, mas sim porque na maioria das vezes a equação do processo decisório é muito complexa, composta por inúmeras variáveis. Para se tomar uma decisão não basta saber o que se quer, é necessário existir objetivos estabelecidos a serem alcançados, como por exemplo, estar respaldado por um bom planejamento, um escopo bem definido e uma estratégia clara de execução. Tem que ter vontade de decidir e com foco não tomar decisões desnecessárias, nem tardias ou precipitadas.

As tomadas de decisões em um projeto complexo como o lançamento da Avax em São Paulo exigiu sem dúvidas uma capacidade de planejamento, liderança, negociação e resiliência fora do comum. Ter um caminho claro dos objetivos a serem alcançados e a disciplina de manter o projeto e as pessoas atualizadas frequentemente com informações corretas, certamente contribuiu para o resultado de lançamento, pois simplificou consideravelmente a equação do processo decisório, pois todas as variáveis estavam mapeadas.

Uma estrutura formada por gestores e executivos trabalhavam em sinergia e eram informados por relatórios, atas de reuniões ou até mesmo pelos líderes de cada área e gerentes do projeto.

FIGURA 9 – ESTRUTURA DE DECISÃO



FONTE: EMPRESA AVAX (2012)

2.4 RESULTADOS

Um dos principais resultados do projeto foi alcançar, sem prorrogação de datas, os prazos definidos no início do projeto superando as metas de liberação de acessos de fibra ótica estabelecidos para 2013, o que permitiu a equipe de Vendas iniciar os trabalhos em busca das metas do ano.

Os resultados alcançados foram mensurados e acompanhados durante o *war room* realizado diariamente pelo período de 30 dias em reuniões presenciais com gestores e executivos.

Através do projeto foi possível obter uma melhoria nos processos de atendimento ao cliente elevando o nível de serviço superior à média geral da empresa, conseguiram uma redução na re-chamada de clientes em relação à média geral e prazos de instalação foram reduzidos.

Foi criado um portal (site internet) exclusivo e customizado para atender a cidade com uma área para cadastro de clientes residentes em áreas sem coberturas com objetivo de contato futuro; foi disponibilizado todo o portfólio de produtos da empresa, incluindo TV, Banda Larga e Telefonia Fixa, também foram construídos/reformados quatro novos prédios estrategicamente distribuídos geograficamente para acomodação dos colaboradores (offices) e instalação das swtiches (infraestrutura de telecom). Todas as etapas foram acompanhadas através do projeto com a realização do gerenciamento do cronograma, gestão de riscos e *report* de evolução.

CONCLUSÃO

Muitos aprendizados e desafios foram percebidos durante todo o projeto sendo que logo em seu início, notou-se que o grande esforço na formação da equipe do projeto e no enfoque multifuncional, que fez sentido, visto que em vários momentos foram identificadas atividades e riscos que não seriam percebidos caso a equipe não tivesse conhecimentos tão abrangentes.

Outro ponto extremamente relevante foi o processo de gestão de riscos, conduzido em dois grandes grupos de trabalho com equipes que apresentavam algum tipo de sinergia. No início dos trabalhos a gestão do projeto enfrentou algumas dificuldades no engajamento principalmente dos pontos focais que trabalhavam em áreas com baixa cultura em gestão de projetos, entretanto, com o passar do tempo e com os ganhos percebidos pela execução do processo (ações de contingência, mitigação e *reporting*) a equipe se engajou e o processo pode ser executado e controlado com eficiência.

Esse risco foi mitigado com ações de comunicação que envolviam não somente os pontos focais de cada área, mas seus executivos. Com o processo de comunicação em execução e o fato de ser um projeto estratégico para a empresa, os impactos do baixo envolvimento de algumas áreas em determinados momentos não foi relevante.

Conforme mencionado acima, a forma de comunicação tanto no nível da equipe do projeto quanto no nível executivo da empresa foi um diferencial. A clareza da comunicação e o estabelecimento de "pontos de tomada de decisão do *sponsor*" ajudaram toda a equipe a ter uma noção correta dos itens críticos e da situação atual do projeto. Em nenhum momento alguma área sinalizou falta de informações suficientes para que suas atividades fossem executadas.

Após o início das vendas em São Paulo, o estabelecimento de um *war room* foi fundamental, não só para a resolução de problemas pontuais, mas principalmente para o controle do fluxo de informações a respeito dos resultados e situações enfrentadas pelas áreas de atendimento e instalação. Devido à criticidade e importância do momento, a empresa Avax acreditou que sem o *war room* eles teriam problemas com informações desencontradas e principalmente relatos equivocados de situações problemáticas.

Com último item, a importância de ter sido executado um processo de lições aprendidas nas diversas etapas do projeto. No passado a empresa executava os registros das lições apenas ao final do projeto, mas a execução desse processo em várias oportunidades

durante a execução permitiu um registro maior de informações e o compartilhamento simultâneo com a equipe, fazendo inclusive com que eventuais desvios fossem corrigidos no próprio projeto e não somente em projetos futuros.

A adaptação na metodologia utiliza pela empresa para gerenciamento do projeto para entrada em São Paulo permitiu à empresa o atingimento de metas estratégicas importantes, melhoria na comunicação com seus *stakeholders* que compreenderam e participaram efetivamente da gestão de projetos de grande porte, e também permitiu ao PMO corporativo a melhoria de seus processos internos e a possibilidade de executar novos projetos tanto de lançamento de novas cidades como de desenvolvimento de produtos de forma mais eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

FILHO, Armando Terriblili; **Indicadores de Gerenciamento de Projetos Monitoração Contínua,** 1ª Edição, M.Books do Brasil, 2010.

SCHUYLER, John. **Risk and Decision Analysis in Projects, 2ª** Edição. Project Management Inst, 2001.

VARGAS, Ricardo (2011). **Como Elaborar Relatórios Gerenciais**. Disponível em: http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/status-report-1-2/. Acesso em: 14 fevereiro 2011.

SANTIAGO, J. R. **Gestão do Conhecimento em Projetos de Engenharia e Construção**. Mundo Project Management. n. 03, ano 01. Curitiba, 2005.

VARGAS, Ricardo (2012). **5 Ideias Para Mitigar as Mudanças de Escopo no seu projeto – Parte 2 de 2.** Disponível em: http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/5-ideas-to-mitigate-the-scope-changes-2-of-2/ Acesso em: 24 de Janeiro de 2014.

GALVÃO, Joni; ADAS, Eduardo; **Super Apresentações, Como vender ideias e conquistar audiências**, 1ª Edição, Panda Books, 2012;

Project Management Institute, **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**, 4ª Edição, Newtown Square, 2008.