



RAFAELA MATTOSO GUARISE

APLICAÇÃO DO PROJECT MODEL CANVAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ÁREA DA SAÚDE

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

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal
Orientadora

Curitiba – PR
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Aplicação do project model canvas no gerenciamento de projetos na área da saúde.

Elaborado por Rafaela Mattoso Guarise 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, Data

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Rafaela Mattoso Guarise abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP36-Curitiba (5/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Aplicação do project model canvas no gerenciamento de projetos na área da saúde** é autêntico e original.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016.

Rafaela Mattoso Guarise

Dedico este trabalho de conclusão do MBA em Gerenciamento de Projetos ao meu querido amigo Vinicius Juvinski Silva, meu mentor em todo o curso de MBA e trabalho de conclusão de curso, meu apoio em todos os momentos.

RESUMO

O cenário atual no gerenciamento de projetos demanda que diversas empresas, dos mais diferentes segmentos, sejam adeptos de meios eficientes, porém simplificados para o Gerenciamento de Projetos. Desta forma, utilizar uma política de gerenciamento de projetos que envolva todos os stakeholders do projeto se faz essencial. Essa atitude pode reduzir os riscos, aproximar o cliente da estrutura do projeto, além de se fazer cumprir o escopo e cronograma sem atrasos, além de manter os custos do projeto. Este trabalho de conclusão de curso, tem por finalidade estudar a proposta Project Model Canvas e seus aspectos relevantes para o gerenciamento de projetos. Este modelo visual e intuitivo que constitui o Project Model Canvas, propõe que os diferentes stakeholders criem em conjunto com a equipe de projetos, em um único quadro, o Plano de Projeto, utilizando-se de sentenças objetivas em post it autocolante. A desburocratização do projeto é a palavra-chave.

Palavras Chave: Project Model Canvas, Métodos ágeis, Plano de Projeto, Área da saúde.

ABSTRACT

The current scenario in project management demand several companies from different segments, are supporters of efficient means, but simplified for Project Management. By this way, use of project management policy involving all stakeholders becomes essential. This act will reduce risks, getting client involved in structure of project, in addition, forcing to follow scope and schedule previously agreed keeping project costs. The objective of this conclusion course completion, aims to study the Project Model Canvas proposal and relevant aspects for project management. This visual and intuitive model in Project Model Canvas, proposes the different stakeholders to create together with the project team, in a single frame, the Project Plan, using the objective sentences in post it stickers. The reduction of bureaucracy is the keyword.

Key Words: Project Model Canvas, Agile, Project Plan, Health área.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor da minha alma, por todas as bênçãos que me concede, me dando força para superar todos os obstáculos; fazendo com que eu nunca desista de mim e da vida.

A Elizete Mattoso e Luiz Carlos Damasceno, minha mãe e pai que possibilitaram meus primeiros meses de ingresso no MBA.

A minha família, pelo apoio, em especial meus queridos avós Dóris e Nelson (in memoriam), que sempre acreditaram na minha vitória.

Ao meu sempre amigo Fábio Santos, cuja ajuda nos momentos críticos, foi fundamental.

Ao meu amado amigo Vinicius Juvinski Silva, meu porto seguro e ponto de apoio para tudo na vida.

Aos meus queridos amigos, servidores e professores do MBA em Gerenciamento de Projetos da FGV/ ISAE, por serem referenciais na minha formação profissional e pelo grande elo de amizade formado. Sem vocês, minha trajetória de vida, não seria a mesma.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS.....	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3 METODOLOGIA	14
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	15
4.1 A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	15
4.2 DIFERENÇAS ENTRE MÉTODO ÁGIL E MÉTODO TRADICIONAL	17
4.3 AS METODOLOGIAS ÁGEIS.....	19
4.4 OS MODELOS DE CANVAS.....	22
4.4.1 Histórico e evolução	22
4.4.2 Business Model Canvas e Seus Desdobramentos.....	24
4.4.3 Diferenças entre o Business Model Canvas e o Project Model Canvas	31
4.4.4 Diferenças entre o Plano do Projeto e o Project Model Canvas.....	32
4.5 O PROJECT MODEL CANVAS.....	33
4.5.1 Entendendo o Project Model Canvas	33
4.5.2 As 5 Questões Essenciais no Project Model Canvas.....	36
4.5.2.1 Por que fazer o projeto?	37

4.5.2.2 O que o projeto produz?	38
4.5.2.3 Quem trabalha no projeto?	39
4.5.2.4 Como vamos entregar o projeto?	40
4.5.2.5 Quando o projeto será concluído e quanto custará?	41
4.5.3 Praticando Integração com o Project Model Canvas	44
4.6 APLICANDO O PROJECT MODEL CANVAS EM UM PROJETO DA ÁREA DA SAÚDE	45
5 CONCLUSÃO	48
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DO MODELO CANVAS	23
FIGURA 2: LIVRO BUSINESS MODEL GENERATION	25
FIGURA 3: QUADRO CANVAS	26
FIGURA 4: OS NOVE SEGMENTOS DO BUSISNES MODEL CANVAS	31
FIGURA 5: O LIVRO PROJECT MODEL CANVAS	34
FIGURA 6: OS CINCO BLOCOS DO PROJECT MODEL CANVAS	37
FIGURA 7: STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS	39
FIGURA 8: ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	43
FIGURA 9: ESTRUTURA GERAL DO PROJECT MODEM CANVAS	44
FIGURA 10: PROJECT MODEM CANVAS APLICADO AO CASO DE ESTUDO	46

1 INTRODUÇÃO

“- O segredo é nunca tentar resolver o problema sem antes saber qual é.

lan acrescentou:

- Sabe qual é a definição de um bom espetáculo?

- Sacudi a cabeça.

- Um bom espetáculo é aquele em que só a gente sabe o que saiu errado!”

MARTINS- (2007)

Num mundo onde a velocidade das informações é vital, o retrabalho de maneira alguma pode existir e objetivos cada vez mais amplos devem ser atingidos em tempo recorde, o gerenciamento de projetos se torna uma ferramenta extremamente eficaz no meio corporativo. Cada dia mais empresas migram de uma estrutura funcional, piramidal ou clássica para uma estrutura projetizada ou, uma estrutura matricial.

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. Por essa razão, o gerenciamento de projetos tem crescido de maneira tão acentuada no mundo nos últimos anos (VARGAS, 2005).

Os métodos ágeis de gerenciamento de projetos se tornaram extremamente populares. Muito têm se falado sobre esse tema, e toda essa popularidade começou em empresas da área de tecnologia da informação, que ganham cada vez mais espaço, com a aceleração da internet e dos produtos veiculados a ela. Os métodos ágeis começaram a se destacar em grandes companhias de software, e atraem cada vez mais clientes.

Um grande número de empresários foi contagiado por uma espécie de febre de métodos ágeis. Vários gestores, de grandes empresas, foram cobrados para que a metodologia ágil de gerenciamento de projetos fosse colocada em prática, em detrimento das metodologias convencionais de gerenciamento de projetos. Propõe-se então o seguinte questionamento: Qual a melhor forma de gerenciar projetos: através da metodologia convencional ou se utilizando dos métodos ágeis? (REIS, 2014)

“O uso de métodos ágeis como uma abordagem para gerenciamento de projetos tem aumentado dramaticamente nos últimos anos. O Gartner prevê que até o final de 2012, os métodos ágeis serão utilizados em 80% de todos os projetos de desenvolvimento de software. Uma pesquisa do PMI mostrou que o uso de práticas ágeis triplicou de Dezembro de 2008 a Maio de 2011. Além disso, a pesquisa demonstra o valor que métodos ágeis podem ter na redução de defeitos do produto, melhorando a produtividade da equipe, melhoria na entrega e aumento do valor comercial.

O PMI-ACPSM está posicionado para reconhecer e validar o conhecimento desta importante abordagem.”

PMI- (2015)

A importância do gerenciamento de projetos no sucesso de um projeto é um tema mais do que debatido e inquestionável. Pouquíssimas empresas na área de produtos de interesse à saúde no Brasil atentaram para este fato de extremo valor. Raro material de levantamento bibliográfico foi encontrado com pesquisas norteadas por essa diretriz. Têm-se conhecimento que o gerenciamento de projetos tradicional vem sendo aplicado em alguns setores de indústrias farmacêuticas e cosméticas, de maneira superficial, ou seja, poucos processos do PMBOK são utilizados.

Uma provável solução para empresas de pequeno e médio porte, na área da saúde, seria o estudo, divulgação e utilização do gerenciamento ágil de projetos.

Se faz necessário, um estudo aprofundado sobre o gerenciamento ágil de projetos, a fim de entender sua aplicabilidade na área de saúde. A escolha de uma metodologia, que possa ser empregada em qualquer empresa regulada pela Agência Nacional de Saúde (ANVISA) é essencial na divulgação do gerenciamento de projetos para essas empresas, além de proporcionar a diminuição do retrabalho e o sucesso dos projetos internos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Utilizar o Project Model Canvas no Plano de Projeto de um projeto de Assuntos Regulatórios na área da saúde.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um estudo sobre métodos ágeis e suas aplicabilidades e particularidades;
- Fazer uma breve comparação entre os métodos ágeis e o método convencional em Gerenciamento de Projetos;
- Conhecer e se aprofundar em Project Model Canvas;
- Aplicar o Project Model Canvas em um projeto de cadastramento ou registro de produtos da área da saúde na ANVISA.

3 METODOLOGIA

A monografia utilizará como recurso metodológico, a revisão bibliográfica de livros, artigos científicos e publicações online com a temática Project Model Canvas e Métodos ágeis.

Primeiramente, devem-se listar citações de trabalhos fundamentais para o tema, bem como, citações de revisões recentes da literatura. Selecionam-se as referências mais relevantes para leitura posterior, usando os nomes dos autores, instituições, título, etc.

A próxima fase da revisão bibliográfica consiste no aprofundamento e refinamento dos artigos relacionados. Devem-se examinar as referências do ano mais recente, e retroceder; ler os títulos e resumos, eliminando referências pouco relevantes.

A partir das referências organizadas, será desenvolvido o Plano de Projeto na área da saúde, considerando as informações relevantes sobre os aspectos regulatórios e sua aplicabilidade em projetos ágeis.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 A EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conceito de gerenciamento de projetos apareceu, nos EUA, no fim da década de 50 e início da década de 60, e foi inicialmente aplicado à análise de sistemas de computação e a implantação de empreendimentos físicos. A gerência de projetos era definida, então, como sendo a condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro das condições de prazo, qualidade e custo. (CODAS, 1987)

Na década de 50 surgiram as primeiras técnicas e ferramentas em Gerenciamento de Projetos, aplicados às áreas de construção civil, aeroespacial e de defesa. Na década de 60 sistemas para avaliação de cronograma e custo se tornaram populares. (CONFORTO, 2009)

É importante destacar a criação do o Project Management Institute (PMI), na década de 60, nos EUA. Os profissionais fundadores eram de empresas de informática, universitários, de diferentes empresas da construção civil. O objetivo principal era o desenvolvimento da gestão de projetos, bem como o estudo e divulgação das metodologias existentes (CODAS, 1987).

Durante a década de 70, o foco dos projetos continuava ser em custo, cronograma, sistemas de medição de desempenho, WBS (work breakdown structure), ciclo de vida do projeto; além de haver uma tendência em explorar a automação na gestão de projetos, utilizando-se de softwares. Na década de 80 surgiram estudos sobre gestão de risco, qualidade e custo. (CONFORTO, 2009)

Ainda nessa década:

“A necessidade de identificação de responsabilidades num ambiente de múltiplas subdivisões de atividades e de organizações participantes levou à combinação da EAP - Estrutura Analítica do Projeto - com a EAO - Estrutura Analítica da Organização - cuja combinação de forma matricial permitiu a vinculação de frações específicas de atividades a unidades específicas da organização. Os microcomputadores fizeram sua aparição no ambiente dos projetos na década de 80, em virtude sobretudo da facilidade de sua operação e da aparição de software, dirigidos ao gerenciamento de projetos e dos aplicativos de fácil adaptação. O acesso imediato do gerente à informação e a possibilidade de rápida alteração de informações ante a mudança das situações, característica básica dos projetos da década de 80, garantiram o lugar dos microcomputadores no gerenciamento dos projetos.”
CODAS- (1987)

Na década de 90, diversos estudos em gerenciamento de projetos foram focados para as áreas humanas, desenvolvendo melhor, os aspectos de liderança e motivação (CONFORTO, 2009).

A partir de 1993, pode-se denominar esse momento como Moderno Gerenciamento de Projetos. As empresas e instituições perceberam que precisavam distinguir de forma significativa as práticas adotadas no passado dos necessários aperfeiçoamentos a que foram submetidas na atualidade. Percebemos um amadurecimento no Gerenciamento de Projetos, aplicada às áreas de negócios (KERZNER,2002).

As principais mudanças ocorridas após esse período são a evolução do conceito do gerenciamento de projetos, baseando-se na integração de todos os setores das instituições projetizadas, a necessidade de redução do tempo e retrabalho, além de um amadurecimento das empresas, tomando a responsabilidade pelo lucro e perda da instituição.

Segundo CONFORTO (2009), a gestão de projetos evolui para o estágio em que os métodos técnicas tradicionais são questionadas. Principalmente tratando-se de empresas que desenvolvem inovação, e envolvem diferentes níveis de complexidade.

O dinamismo está entre uma das principais dimensões de um projeto, e se torna fundamental tratando-se de projetos que envolvam inovação e tecnologia.

Assim, um novo foco para o gerenciamento de projetos vem assumir alternativa aos métodos tradicionais. Tudo começou, quando profissionais desenvolvedores de software publicaram críticas às bases tradicionais do gerenciamento de projetos. A publicação do Manifesto ágil para Desenvolvimento de Software se torna um marco na evolução do gerenciamento de projetos. Neste momento, diversas críticas às práticas tradicionais de gerenciamento de projetos são publicadas (CONFORTO, 2009).

De acordo com Beck et al (2001), as práticas tradicionais não condiziam mais com a realidade das empresas, novas práticas de GP são exigidas. O Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software é um indício da evolução da gestão de projetos, baseada em críticas feitas à literatura das metodologias tradicionais.

Surge então na literatura, diversas denominações: “Flexibe”, “Adaptive”, “Iterative”, “Agile”. São proposta semelhantes, onde a contribuição é propor novos princípios.

Portanto, vamos utilizar o termo “abordagem ágil” (Agile Project Management) para diferenciá-la do conjunto de técnicas tradicionais, entendidas como “corpos de conhecimento”, e guias de melhores práticas, o PMBOK. (CONFORTO, 2009).

4.2 DIFERENÇAS ENTRE MÉTODO ÁGIL E MÉTODO TRADICIONAL

Antes de optar pelo método tradicional ou ágil é de fundamental importância compreender suas diferenças e particularidades.

Para REIS (2014), nos métodos convencionais de gerenciamento, apenas quando entregue na sua totalidade, o produto faz sentido. O valor do projeto só será percebido na sua conclusão (100% cumprido). Já os métodos ágeis podem ser utilizados quando há grande incerteza no escopo, além de permitir um conjunto mínimo de funcionalidades, que poderão entregar valor ao cliente. É importante salientar que a diferença entre os métodos diz respeito ao sucesso que o produto pode ter, sendo progressivo ou na sua totalidade. No método ágil o cliente nem sempre saberá o custo fechado do produto, lembrando que o projeto irá atender as funcionalidades mínimas. Nos métodos tradicionais o valor total e intermediários são fechados junto ao escopo e suas mudanças.

A questão central em metodologias ágeis está em como receber, avaliar e responder mudanças. Como exemplo, seriam todos os produtos da base web, estes são melhores desenvolvidos utilizando-se metodologias ágeis, já que este ambiente é extremamente dinâmico. Metodologias tradicionais são muito bem aplicadas quando os requisitos do produto são estáveis e há certa previsibilidade em requisitos futuros. Vários fatores são responsáveis pelas mudanças de requisitos, entre elas: mudanças no escopo pelos stakeholders, dinâmica das organizações, alterações regulamentatórias (SOARES, 2004).

Ainda de acordo com REIS (2014), outra consideração muito importante é a de se o produto deve ser entregue na totalidade, ao utilizarmos métodos ágeis, estamos ignorando o gerenciamento de riscos do projeto, podemos então, estar comprometendo o escopo e o cronograma, além de estar aumentando os custos do mesmo. Caso estejamos trabalhando com um escopo muito bem definido, ou entregas de primeira versão de um software, podemos estar considerando a utilização segura dos métodos ágeis.

Alguns autores citam que as metodologias ágeis não possuem conceitos novos. O foco das metodologias ágeis está nos recursos humanos e, diferentemente das metodologias tradicionais, pouco em processos ou algoritmos. As metodologias ágeis podem ser consideradas pouco revolucionárias. A frase chave seria: gastar menos tempo com documentos e mais tempo implementando o projeto. Uma excelente característica das metodologias ágeis, é que, ao invés de serem preditivas, são adaptativas. No decorrer do projeto, as metodologias ágeis se adaptam ao desenvolvimento, sem analisar tudo o que acontece previamente. Para uma metodologia ser considerada ágil, esta deve aceitar mudanças, sem tentar prever todo o futuro (SOARES, 2004).

Outro ponto essencial a ser levado em consideração, é a cultura da empresa. Mesmo que o projeto possa ser enquadrado no gerenciamento ágil, membros da equipe envolvida no projeto, ou até mesmo os stakeholders, podem não saber trabalhar com essa metodologia, apenas com os métodos tradicionais; já que a divulgação do gerenciamento ágil não é tão conhecida. Ou mesmo, gerenciar a percepção de valor antes da entrega do produto final.

Portanto, como cada projeto único, devem-se analisar os pontos positivos e negativos antes de adotar determinado método de gerenciamento.

É importante ressaltar que as duas metodologias, ágil e tradicional, podem coexistir num mesmo projeto. Como REIS (2014) destaca o Guia PMBOK® sugere todas as possibilidades que podem ser contempladas para gerenciar um projeto do início ao fim, mas não diz como isso pode ser feito. Para sanar este ponto, o Scrum, pode ser associado ao Guia PMBOK®. Tanto as metodologias ágeis quanto as tradicionais possuem suas fraquezas em determinadas áreas, ou aplicações específicas em projetos. Contudo, aplicadas em conjunto, podem fortalecer uma a outra.

Conforme LLIEVA et al. (2004 apud MELO; FERREIRA, 2010) os resultados da adoção de uma metodologia ágil em um projeto, comparada a metodologia tradicional; usando projetos semelhantes em tecnologia, esforço e tamanho. Os resultados percebidos na adoção dos métodos ágeis foram positivos em aumento de produtividade (41,23%), redução de defeitos (13,33%), e redução de esforço (homem/hora de 11,45%).

4.3 AS METODOLOGIAS ÁGEIS

As “Metodologias Ágeis” tornaram-se conhecidas, quando em 2001, 17 homens especialistas em desenvolvimento de software, representados pelos seguintes métodos: Scrum [Schwaber e Beedle (2002)], Extreme Programming (XP) [Beck (1999)] e outros, elencaram então os pontos comuns entre os métodos citados acima. Surgiu então, a Aliança Ágil e o “Manifesto Ágil” [Agile Manifesto (2004)]. Os princípios chave do Manifesto Ágil são os seguintes (CODAS, 1987):

Indivíduos e interações no lugar de processos e ferramentas - Equipes constroem sistemas de software e para fazê-lo, precisam trabalhar numa equipe multidisciplinar, que inclui o cliente. Qual a sua opinião: quem se sairia melhor desenvolvendo um sistema, seis desenvolvedores de software trabalhando juntos numa sala, ou seis pessoas com pouca qualificação com um procedimento ou processo bem delineado, dispendo das mais sofisticadas ferramentas e todo equipamento e material disponível? Se fossemos analisar a complexidade do processo, seria prudente apostar nos desenvolvedores de software. Se faz fundamental analisar quais as características das pessoas e como trabalham juntas. Em muitos casos, de nada adiantarão caríssimas ferramentas, processos ou equipamentos se a equipe não é qualificada. Reter talentos se faz essencial para o sucesso de um projeto.

Ao invés de documentação, software executável – Facilmente a escolha da imensa maioria dos usuários seria ao invés de um procedimento operacional padrão, com 50 páginas, a um software real. Os usuários com toda certeza, entenderão mais facilmente um software, do que diagramas técnicos, que envolvem certa abstração, além de horas de treinamento e leitura. É importante salientar que a documentação se faz essencial. É a única maneira de que processos e produtos sejam reproduzidos com total segurança, pode ser considerado um guia de como entender um sistema e como trabalhar com ele. Contudo, este item nos lembra de que o objetivo de desenvolvimento de software ou projetos é criar softwares e projetos e não documentos.

A colaboração do cliente no lugar de negociação de contratos - Um contrato não é substituto da comunicação eficiente com o cliente. O cliente dificilmente sabe o que realmente se deseja; em inúmeras vezes o escopo do projeto pode ser alterado pelo cliente no meio do projeto. A comunicação eficaz junto ao cliente se faz

fundamental, pois esta é a realidade do dia a dia de trabalho. Ter um contrato, que defina direitos e deveres é muito importante, mas desenvolvedores de sucesso trabalham próximo aos clientes, educando-os e descobrindo suas reais necessidades.

Ao invés de seguir planos, respostas rápidas às mudanças – O plano do projeto deve conter e estar preparado às mudanças do projeto, pois mudanças ocorrem o tempo todo no projeto. Seja pela compreensão do cliente que se altera no decorrer do tempo, a tecnologia que também muda, além de imprevistos em tempo, orçamento, aquisições, etc. que também podem ocorrer. Enfim, o ambiente do negócio sofre alterações o tempo todo. O plano do projeto deve ser maleável, para não se tornar irrelevante (AMBLER, 2008).

Podemos dizer que a Modelagem Ágil possui três objetivos: Explicar como colocar em prática princípios, valores e ideias que se referem a uma modelagem eficaz e fácil de aplicar. Adotar uma perspectiva ágil na modelagem de projetos; isso significa tratar do planejamento do que começar a executar o software. Pode-se adotar partes da modelagem ágil em diferentes desenvolvimentos de projetos de software, pode-se melhorar as atividades, adotando uma perspectiva.

No Manifesto Ágil não há rejeição de ferramentas e processos, ou documentação, além da negociação ou planejamento; mas simplesmente mostra que eles têm importância secundária quando comparado com os indivíduos e interações, com o software estar executável, com a colaboração do cliente e as respostas rápidas a mudanças e alterações. Podemos dizer que, os conceitos pregados pelas metodologias ágeis, são as mesmas, as quais muitas empresas, pequenas e médias, respondem às mudanças e aos riscos. Podemos elencar, dentre as metodologia a Extreme Programming, como a mais conhecida (CODAS, 1987).

Podemos elencar os seguintes princípios do desenvolvimento ágil de software, de acordo com os membros da Aliança Ágil, que refinaram as filosofias contidas no manifesto, em 12 princípios:

1. “Nossa maior prioridade é satisfazer ao cliente mediante entregas de software de valor em tempo hábil e continuamente.
2. Receber bem mudanças de requisitos, mesmo em uma fase mais avançada no desenvolvimento. Os processos ágeis direcionam as mudanças para obter vantagens competitivas para o cliente.
3. Entregar softwares em funcionamento com frequência de algumas semanas a alguns meses, de preferência na menor escala de tempo.
4. As equipes de negócios e de desenvolvimento devem trabalhar juntas diariamente durante todo o projeto.
5. Construa projetos ao redor de indivíduos motivados. Dê-lhes o ambiente e apoio de que eles precisam e confie neles para realizar o trabalho.

6. O método mais eficiente de levar informações para uma equipe de desenvolvimento e fazê-las circular é a conversa cara a cara.
7. Ter o software funcionando é a principal medida de progresso.
8. Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários deveriam ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Atenção contínua à excelência técnica e um bom projeto aumentam a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e projetos provêm de equipes organizadas.
12. Em intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz e então se ajustar e adaptar seu comportamento”
AMBLER – (2008)

A Modelagem Ágil adota os seguintes valores: comunicação, feedback, simplicidade, coragem e humildade. É mais do que necessário uma comunicação eficaz dentro da equipe de projetos. A comunicação entre os membros da equipe e o cliente, também se faz fundamental. O feedback quanto ao seu trabalho rápido e frequente, depende do desenvolvimento a solução mais eficaz que atenda às necessidades de todos. Um líder de projetos deve ter coragem para tomar decisões e mantê-las, independente da pressão interna ou externa ao projeto. E por último, deve-se ter humildade para admitir que não se sabe tudo, e sempre outras pessoas poderão colaborar e agregar valor ao projeto (AMBLER, 2008).

As metodologias ágeis são adaptativas no lugar de preditivas. Durante o desenvolvimento de um projeto, os métodos ágeis se adaptam a diferentes fatores, diferentemente de outras metodologias, que analisam antecipadamente os riscos e demais fatores que podem acontecer. A análise prévia dos projetos possui um custo extremamente alto, além de dar um grande trabalho quando falamos das alterações que acontecem durante o projeto. É extremamente trabalhoso receber, avaliar e responder as mudanças.

Quando falamos em desenvolvimento de softwares, a metodologia clássica pode não se adaptar até o final do projeto, pois ao se construir o software por inteiro, pode-se descobrir que está obsoleto por inteiro ou em partes, pois durante o desenvolvimento as regras mudaram, e possíveis adaptações tornam-se complexas e custosas demais para serem desenvolvidas.

Feedback é a palavra chave no desenvolvimento ágil de projetos, permitindo adaptações rápidas para atender aos requisitos do projeto. As entregas constantes são outro ponto positivo das metodologias ágeis, assim o cliente pode perceber quais requisitos não foram atendidos, ou não satisfizeram a expectativa do mesmo.

A integração e o teste contínuo também possibilitam a melhora na qualidade do software. Não é mais necessário existir uma fase de integração de módulos, uma vez que eles são continuamente integrados e eventuais problemas são resolvidos constantemente (BARBOSA; LIBARDI, 2010)

Diversas metodologias em pregam hoje em dia o conceito de “Ágil”. São diferentes perspectivas, diferentes pontos de vista, além de diferentes aplicabilidades que fazem com que estas metodologias sejam tão diferentes e amplamente empregadas nos dias de hoje. Em diversos momentos citamos a aplicabilidade no desenvolvimento de software, mas sabemos que as metodologias ágeis fazem parte do dia a dia de diversos segmentos além da Tecnologia de Informação. Portanto, a partir de agora, vamos explicar brevemente sobre o método Canvas e suas particularidades.

4.4 OS MODELOS DE CANVAS

4.4.1 Histórico e evolução

Em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, é de fundamental importância planejar as atividades e áreas que devem ser priorizadas nas estratégias da empresa, evitando assim desperdício de energia com atividades que não conduzem ao resultado planejado (NORTEGUBISIAN, 2015).

Sabemos que o ritmo de mudanças e o número de projetos estão em crescimento ascendente. O ambiente de negócios e de gerenciamento de projetos está cada vez mais complexo, pois mais perspectivas devem ser analisadas. Projetos cada vez maiores também envolvem um número crescente de stakeholders, criando uma maior visibilidade do projeto pela comunidade. O gerente de projetos pode ser o mocinho, como também o vilão em toda a história e evolução do projeto.

Se pudéssemos elencar um ranking das principais dificuldades em um projeto, sem sombra de dúvidas a liderança, a comunicação e a integração do projeto seriam os alvos de maiores problemas e críticas.

Para sanar os problemas apontados acima, foi criado o Project Model Canvas. Escrito pelo prof. José Finocchio, o Project Model Canvas é uma metodologia robusta de gerenciamento de projetos. Com um método extremamente simples, apesar de

possuir um extenso conteúdo, não há a burocracia existente em um PMBOK, ou em outros guias de boas práticas de gerenciamento de projetos.

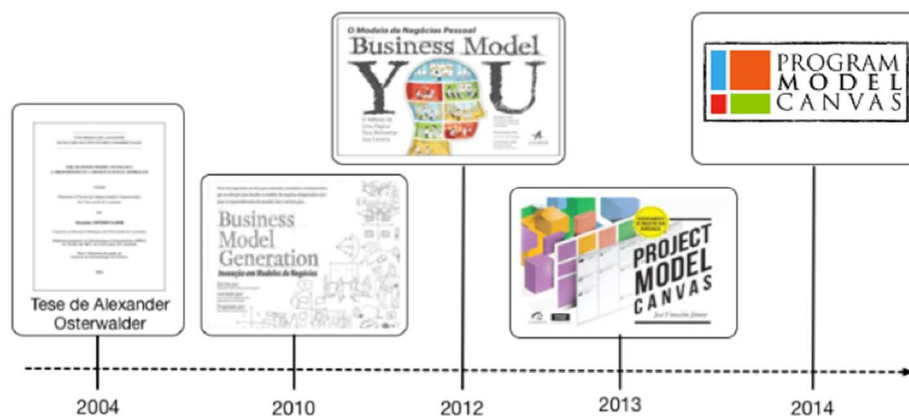
Podemos considerar o Project Model Canvas como uma grande, senão a maior revolução no mundo da gestão de projetos dos últimos tempos. O PM Canvas é propício para empresas que querem aprimorar seu potencial em planejamento, mas que tem como sua marca principal a inovação e a dinâmica alta e seus negócios, os quais, ferramentas engessadas não são favoráveis.

Há também o aplicativo PM Canvas APP. Através dele o sujeito poderá organizar o quadro PM Canvas em seu celular, simulando o WhatsApp. Os usuários poderão compartilhar suas experiências e montar juntos o quadro PM Canvas (PROJECT BUILDER, 2015).

A história desse modelo de método ágil começou em 2004, quando o suíço Alexander Osterwalder, apresentou seu trabalho de doutorado sobre inovação nos modelos de business. Nesse momento, teve a orientação de Yves Pigneur, pela universidade de HEC Lausanne. A Suíça foi o berço desse modelo de metodologia ágil, Pigneur era professor de gerenciamento e sistemas da informação. Desde 2006, Osterwalder criou um blog e iniciou a ministrar workshops a respeito do modelo desenvolvido no doutorado. Durante a ministração dos workshops, verificou-se a necessidade de escrever um livro com Yves, a respeito do modelo (PMI, 2015)

A ferramenta se baseia em seu trabalho pioneiro “Business Model Ontology”, mas foi detalhada com maior vigor e riqueza de detalhamento em seu livro “Business Model Generation”, escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (INATEL, 2015).

FIGURA 1: EVOLUÇÃO DO MODELO CANVAS



Fonte:PMI

Mas, para não serem contraditórios com a própria proposta de inovação inculcada no livro, os autores descartaram a publicação por uma editora tradicional. No lugar, eles criaram uma plataforma colaborativa para captar recursos e interessados em participar da aplicação, teste e divulgação de suas ideias. Assim, tanto o desenvolvimento quanto a publicação do livro foram realizados de forma inovadora.

Trata-se de um mapa visual pré-formatado, que divide o negócio em nove blocos, onde cada um corresponde a um ponto chave. Dentro de cada bloco são feitos questionamentos que permitem a elaboração de uma visão global do negócio, com metas e prazos definidos para cada ponto chave (NORTEGUBISIAN, 2015).

Foi assim que, em 2010, a obra *Business Model Generation: inovação em modelo de negócio* foi publicada, com recursos próprios, e tendo a cocriação de 470 participantes em 45 países, com o Brasil inclusive (PMI, 2015)

O Business Model Canvas (BMC) foi proposto no livro, como uma ferramenta que une empreendedorismo, estratégia e inovação em um projeto extremamente visual e com uma praticidade acentuada. O Business Model Canvas une os principais elementos do negócio e apenas uma ou duas páginas. Além do mais há a integração desses elementos na dinâmica Business Model Generation.

Após sua publicação, a ideia do BMC foi adaptada para diversos nichos e assuntos. Em 2012, os próprios autores, em parceria com o consultor Tim Clark e outros 328 participantes, lançaram o *Business Model You*, uma adaptação do BMC para a organização e o desenvolvimento de carreiras. Em 2013, o professor José Finocchio Junior, adaptou o BMC para o gerenciamento de projetos, lançando o modelo *Project Model Canvas* (PROJECT BUILDER, 2015).

4.4.2 Business Model Canvas e Seus Desdobramentos

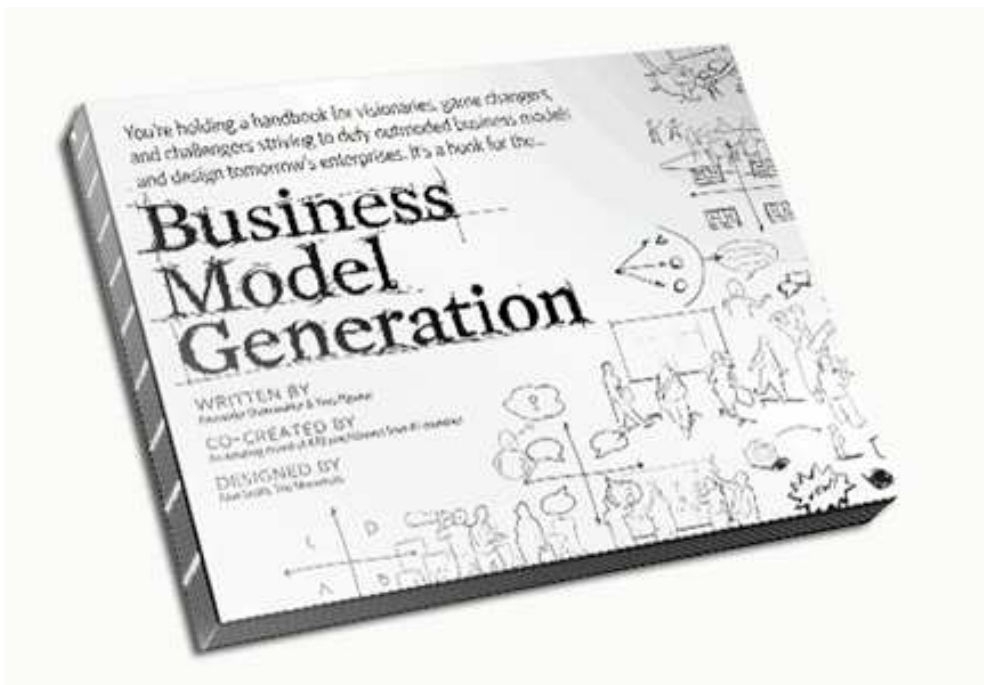
O Canvas se sustenta como um modelo de negócio que aponta o potencial para uma ideia da economia digital se transformar num produto rentável. O livro *Business Model Generation* aponta uma descrição inteligente de como uma empresa pode criar, capturar e entregar valor aos seus produtos e clientes (ISO CRM, 2013).

O chamado “**Business Model Canvas (BMC)**” é uma importante ferramenta para o desenvolvimento estratégico de uma companhia. Podemos utilizar o BMC em versões finais ou esboços de um modelo de negócio. Podemos chamar de “mapa

visual” que facilita e muito, a visualização e posterior compreensão do modelo geral de uma empresa.

Todos sabemos que a elaboração de um “Business Plan” é essencial para o sucesso do negócio. Mas sabemos também que a elaboração do mesmo dispensa muito tempo, além de ser custosa, e ser necessário um bom grau de precisão, para que se possa basear nele. Se o “Business Plan” for precedido pela análise BMC, os riscos do negócios estarão expostos mais facilmente, além de dar uma visão clara do que será necessário para executá-lo (INATEL, 2015).

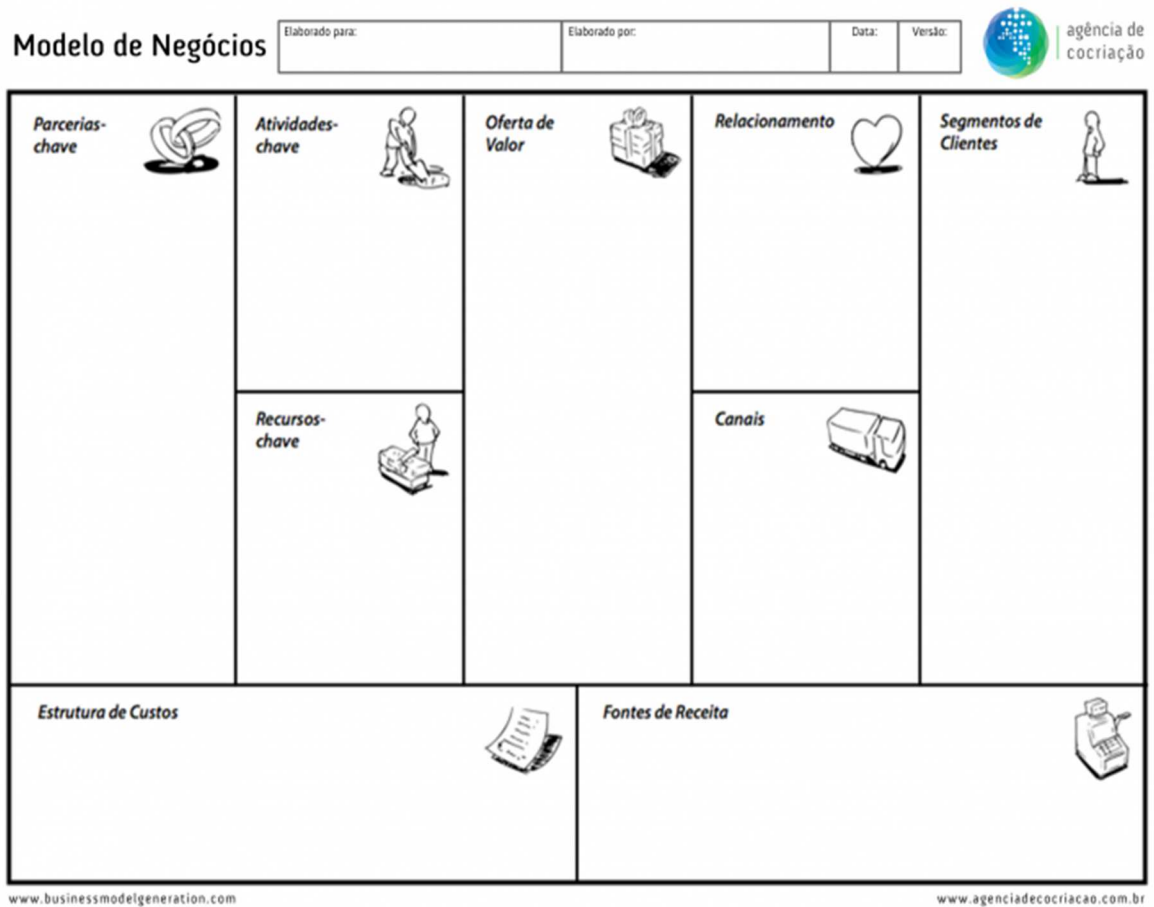
FIGURA 2: LIVRO BUSINESS MODEL GENERATION



Fonte: ISO CRM

Se faz necessário um modelo que facilite a tarefa de perspectivação, para que as empresas possam descrever esta lógica. O quadro Canvas foi criado com este intuito, para que orientações fáceis e rápidas sejam elaboradas de forma a nortear o negócio.

FIGURA 3: QUADRO CANVAS



Fonte: ISO CRM

Como podemos observar, o quadro Canvas é subdividido em nove blocos distintos com a seguinte subdivisão:

4.4.2.1 Segmentos de consumidores (customer segments)

Resumidamente: Para quem estamos criando valor?

Neste campo devem ser preenchidos os grupos, pessoas e organizações que sua empresa pretende alcançar e atender. Se faz necessário organizar os consumidores/ usuários em segmentos distintos, com suas particularidades, comportamentos e necessidades em comum.

O processo de segmentação ajuda drasticamente a visualizar quais são os grupos que devem ser atendidos e quais podem ser ignorados. Os seguimentos de

consumidores são: Mercado de Massa (Mass Market); Mercado de Nicho (Niche Market); Segmentos (Segmented); Diversificados (Diversified); Plataformas ou Mercados multilaterais (Multi-sided platforms or Market) (INATEL, 2015).

4.4.2.2 Segmento de Clientes

Resumidamente: que valor entregamos aos nossos clientes? Neste segmento ocorre a descrição dos produtos e serviços que agregam valor para um determinado segmento de consumidor.

Uma proposta que se refere a valor prende o consumidor, tende a resolver seus problemas e a satisfazer suas necessidades. Uma proposta de valor representa um grupo de produtos e serviços ou benefício que pode atender às necessidades nicho de consumidores. Podemos considerar uma proposta de valor: algo que represente uma inovação ou pode ser similar aos mercados existentes com alguns recursos complementares.

Alguns elementos contribuem fortemente para uma proposta de valor: desempenho, novidade, design, preço, status da marca, diminuição do custo, diminuição de riscos, que resolva o problema, conveniência, acessibilidade, etc. (INATEL, 2015).

4.4.2.3 Canais

Resumidamente: como alcançamos e queremos alcançar nossos clientes?

Os canais são fundamentais para toda a experiência do consumidor. Em muitos casos, podem ser a comunicação da companhia, além de entregar a proposta de valor aos segmentos e nichos consumidores. Podemos elencar três palavras fundamentais: comunicação, distribuição e canais de venda.

Podem servir para divulgar inovações, receber feedback, oferecer os produtos, oferecer os serviços, além de dar suporte pós venda.

Os canais podem estar em diferentes fases:

- Percepção - Como expandir a percepção do consumidor perante o seu produto?
- Avaliação - Como auxiliar o consumidor a avaliar a Proposta de Valor da empresa?

- Aquisição - Como se permite ao consumidor adquirir produtos específicos e inovações?
- Entrega - Como entregar a Proposta de Valor aos clientes?
- Pós venda - Como oferecer um suporte pós venda adequado? (INATEL, 2015).

4.4.2.4 Relacionamento com o consumidor/ clientes

Resumidamente: que tipo de relacionamento esperamos ter com nossos clientes?

Muitas vezes se faz necessário dar um toque pessoal ao relacionamento com determinado cliente. O encantamento inicial conquista o cliente, além de mantê-lo e aumentar as vendas. Algumas categorias de Relacionamento com o Consumidor:

Assistência pessoal- relacionamento que tem base na interação humana. Geralmente encontramos uma pessoa responsável dando suporte em vendas ou pós-vendas.

Assistência pessoal dedicada – relacionamento singular com o consumidor. Ocorre um suporte aos clientes individuais.

Self-service - a empresa oferece os meios necessários e o próprio consumidor toma as próprias providências.

Serviços automatizados – há o oferecimento de serviços automatizados para o consumidor considerando seu perfil.

Comunidades – algumas empresas possuem artifícios online onde os próprios clientes podem se ajudar.

Co-criação – algumas empresas possibilitam ao consumidor que contribua com a criação de valores. Seja com opiniões, reviews e até na criação de produtos (INATEL, 2015).

4.4.2.5 Fontes de receita

Resumidamente: por qual valor os clientes estão dispostos a pagar?

Trata-se de uma renda que é gerada por cada nicho de clientela. Cada resposta gerada pela questão acima nos revela uma diferente fonte de receita, assim como

cada fonte, pode possuir diferentes mecanismos de preço como, por exemplo: leilões, barganhas, listas de preços, variáveis de mercado, etc.

Existem algumas maneiras de se obter fontes de receita, entre elas estão: venda de ativos,

Taxas de utilização e assinaturas, aluguel, leasing, empréstimos em geral, anúncios, taxa de corretores, licenciamentos, etc. (INATEL, 2015).

Há também os mecanismos de precificação fixa: lista ou tabela de preços, variável de acordo com os recursos do produto, variável de acordo com o tipo de consumidor, variável de acordo com volume.

Para precificação dinâmica: barganha ou negociação, gestão da qualidade, leilões, etc.

4.4.2.6 Recursos chave

Resumidamente: quais os principais recursos que nossa proposta de valor requer?

Os recursos chave podem ser considerados os recursos tangíveis e intangíveis necessários na entrega dos outros blocos relacionados acima.

Os recursos chave criam e entregam propostas de valor, mantêm o relacionamento com os clientes, além de alcance de mercado.

Esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, eles também podem ser alugados ou vendidos para parceiros-chave.

Os recursos chaves podem ser reconhecidos nas seguintes categorias: intelectuais, humanos, físicos e financeiros (INATEL, 2015).

4.4.2.7 Atividades chave

Resumidamente: quais as principais atividades requeridas por nossa proposta de valor?

Nossos canais de distribuição? Nossas fontes de receita? Relacionamento com os clientes?

Seriam as mais importantes atividades realizadas pela empresa, visando a ampliação e funcionamento do seu modelo de negócio (MAGALHÃES, 2015).

As atividades chave estão diretamente ligadas ao tipo de negócio da empresa e do modelo que esta empreende. Podem ser divididas em: produção, solução de problemas e plataforma ou rede (INATEL, 2015).

4.4.2.8 Parcerias chave

Resumidamente: Quem são os principais parceiros? Quais os principais fornecedores? Que recursos principais que estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades chave os parceiros executam?

Sendo assim, as principais parcerias descrevem a rede de fornecedores e os parceiros que põem toda a rede de negócios para funcionar (MAGALHÃES, 2015).

Podemos considerar quatro tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não-concorrentes ou competidores;
- Parcerias estratégicas entre concorrentes;
- “Joint ventures” para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador e fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Três elementos essenciais na criação de parcerias. São eles:

“- Otimização e economia de escala – a parceria mais comum é feita para otimizar a alocação de recursos e atividades. Para que ser autossuficiente se é possível reduzir os custos apostando em parcerias? As parcerias são ótimas para reduzir custos.

- Redução de risco e incertezas – a comunidade de startups de tecnologia sempre foi unida, pelo menos entre empresas “amigas”. Isso porque as parcerias são ótimas para a redução de riscos em ambientes incertos. Muitas empresas formam parcerias estratégicas com concorrentes em uma área enquanto competem em outra.

- Aquisição de recursos e atividades especiais – poucas empresas são autossuficientes em se tratando dos recursos e atividades que realizam. É mais fácil estender seus próprios recursos com parcerias de outras empresas para fornecer recursos ou realizar atividades específicas. Esse tipo de parceria pode ser motivada para se adquirir conhecimento, patentes ou até mesmo uma base de usuários”

INATEL- (2015).

4.4.2.9 Estrutura de custos

Resumidamente: Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios que farão a empresa funcionar? Quais recursos são mais caros? Quais atividades chave são mais onerosas?

Neste momento, deve-se descrever quais os custos fundamentais para um modelo de business eficiente, que cria valor, mantém o relacionamento com os clientes, além de gerar fonte de renda (MAGALHÃES, 2015).

Podemos falar que um modelo de negócios pode ser de uma das seguintes categorias:

- “Modelo de negócio orientado por custo – foca minimizar os custos sempre que possível, mantendo uma estrutura de custos mais simples possível com propostas de valor baixas, automatização e outsourcing extensivo.
- Modelo de negócio orientado por valor – focam mais em criar valor que na economia de custos. Geralmente focam em propostas de valor Premium por serviços altamente personalizados (INATEL, 2015).

Podemos citar também as características das estruturas de custo:

- Custos fixos – os custos continuam os mesmos apesar de bens e serviços. Ex: Salários e alugéis.
 - Custos variáveis – variam proporcionalmente ao volume de bens e serviços produzidos.
 - Escala de economia – a empresa consegue descontos com uma alta produção. Grandes empresas pagam menos em produtos que compram em grande número.
 - Escopo de economia – uma empresa consegue descontos por possuir um âmbito maior de operações. Em uma grande empresa, os mesmos esforços de marketing ou de canais de distribuição são utilizados para diversos produtos”.
- INATEL - (2015).

FIGURA 4: OS NOVE SEGMENTOS DO BUSINESS MODEL CANVAS



Fonte: MAGALHÃES

4.4.3 Diferenças entre o Business Model Canvas e o Project Model Canvas

É importante ressaltarmos algumas diferenças entre o Business Model Canvas e o Project Model Canvas.

Ao criar o Project Model Canvas, José Finocchio Júnior se inspirou nos autores Osterwalder e Pigneur (2010) que criaram um modelo de plano de negócios preenchendo um canvas (quadro ou pano de fundo, em inglês), sobre o qual, colocam-se papéis coloridos autocolantes com informações cruciais. Finocchio encantou-se pela simplicidade, pela visualização automática e pela forma colaborativa, pois vários membros da empresa constroem juntos o painel, e seu resultado final.

Mas como citamos acima, existem grandes diferenças entre a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2010) e a do Project Model Canvas. Entre elas, está a discussão na concepção de um novo negócio, enquanto o PM Canvas foca numa nova maneira de planejar um projeto.

Outra grande diferença, é que o Business Model Canvas possui um conteúdo com elementos como “valores da empresa”, “canais de distribuição”, não aparecendo nada como “riscos” ou “entregas”.

A forma de preencher o Canvas muda de um modelo para o outro. O PM Canvas propõe uma abordagem de preenchimento em quatro etapas, com uma ordem predeterminada, o que não ocorre com o Business Model Canvas (FINOCCHIO, 2013, p.19).

4.4.4 Diferenças entre o Plano do Projeto e o Project Model Canvas

Podemos considerar o plano do projeto como o documento que compila todos os principais documentos da fase de planejamento do projeto. Este documento deve ser elaborado pela equipe de projetos e por fim, aprovado pelo Sponsor do projeto. O plano do projeto se faz fundamental na elaboração total de um projeto, e deve ser elaborado em suas fases iniciais.

O Plano do Projeto irá definir como o projeto será planejado, executado, monitorado, controlado, além de ser encerrado. O Plano do Projeto também contém as práticas necessárias para que os objetivos do projeto sejam alcançados, além da manutenção do seu escopo.

Verificamos no dia a dia dos projetos, que poucos gerentes de projetos elaboram os documentos de rotina, como o Plano do Projeto. Geralmente, usa-se fragmentos do mesmo apenas para cumprir alguns requisitos. Muitos documentos são elaborados sem um “por que”, ou mesmo sem saber para que servem.

Ao verificar o PMBOK Guide 5ª Edição, temos 10 áreas de conhecimento, onde seria também possível compilar 10 subplanos do Plano de Gerenciamento de Projetos, com centenas e centenas de páginas; onde sabemos, nos dias atuais, as pessoas envolvidas no projeto não dispõem de tempo para ler tudo isso. Portanto, agilidade é a palavra mágica, envolvendo sempre as pessoas essenciais no processo (CARVALHO, 2014).

Com a publicação do Project Model Canvas, o Plano do Projeto sofreu certo golpe, podendo até ser renegado. Mas é importante salientar, que tanto o Plano do Projeto quanto o Project Model Canvas (PM Canvas), devem ser considerados documentos totalmente diferentes.

Enquanto o PM Canvas é um documento de uma única página, podendo ser considerado um diagrama visual; o Plano do Projeto é um longo texto, de várias páginas e com vários desdobramentos. Com o PM Canvas pode-se avaliar o projeto com um todo, integrando escopo, tempo, custos, riscos, etc.; o gerenciamento de projetos deixa de ter seu planejamento realizado apenas pela equipe de projetos isoladamente, e anda com velocidade para ser elaborado (PROJECT BUILDER, 2015).

No Plano de Projetos, toda vez que você tem de alterá-lo, deve criar uma nova versão, que conseqüentemente possui muitas páginas. Já o Project Model Canvas de forma muito versátil, e que pode ser utilizada por toda a equipe de projetos, pode-se realizar a perspectivação e vislumbrar diversas possibilidades, criando diversas versões de projeto, todos com apenas uma página.

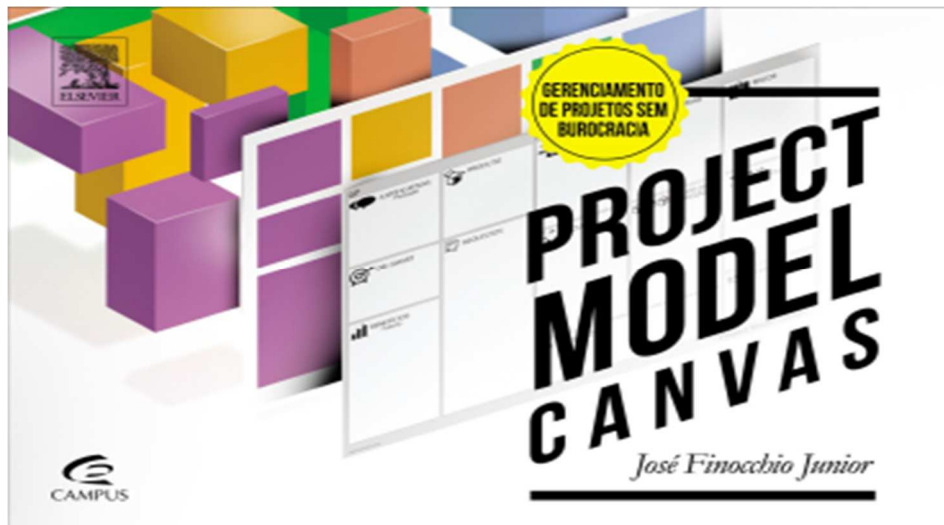
Não é exagero dizer que o Project Model Canvas pode ser considerado a ferramenta do momento, pois cada vez mais empresas estão utilizando o método a fim de planejar e conceber seus projetos.

O PM Canvas desafia visões pré-estabelecidas do gerenciamento de projetos, com suas metodologias convencionais, propondo um modelo inovador que estuda neurociência, além de ser adaptado ao dia a dia das empresas no Brasil e no mundo.

4.5 O PROJECT MODEL CANVAS

4.5.1 Entendendo o Project Model Canvas

FIGURA 5: O LIVRO PROJECT MODEL CANVAS



Fonte: FINOCCHIO (2013)

O Project Model Canvas foi criado sob uma ótica colaborativa, onde se é proposto um novo modelo para criação de um projeto. Este se contrapõe ao modelo clássico de um Plano do Projeto, sempre muito extenso e cheio de pequenos detalhes. O Project Model Canvas tenta expor, em apenas uma única página, de formato visual prático e simples, adaptado aos conceitos de neurociência, como um projeto deve ser concebido e quais os pontos essenciais para elaboração do mesmo.

Atuando de forma a complementar o Guia PMBOK, o idealizador do Project Model Canvas, José Finocchio Júnior, explica que um dos principais objetivos do PM Canvas (que do inglês, seria quadro ou pano de fundo) é fornecer uma ferramenta clara, que organize as ideias do projeto, seus objetivos e fases, tornando o projeto compreensível em sua totalidade, mesmo para os stakeholders que não estão familiarizados com a linguagem técnica de um projeto (MALACHIAS, 2013).

Em recente entrevista, José Finocchio Júnior revela:

Planos são modelos mentais. Para elaborar um plano de projeto nossa mente precisa compreender o presente, enxergar a dinâmica dos stakeholders, imaginar o estado futuro desejado e pensar no trabalho para chegar até lá. Páginas e páginas de arguição em textos podem ser substituídos por uma pequena tabela ou gráfico. É mais fácil pensar e planejar visualmente (MALACHIAS, 2013).

Várias pesquisas têm apontado que nosso cérebro não visualiza o mundo como uma fotografia, mas sim como uma série de modelos mentais. São claro, os avanços da neurociência em tentar explicar alguns processos dentro do gerenciamento de projetos.

O primeiro ponto é que nenhuma pessoa possui em seu cérebro um projeto todo, mas sim, modelos de projeto. Só que modelos mentais são sempre imprecisos e incertos; são como “bonecos”, nem sempre executáveis. Mas é importante salientar que os modelos mentais podem ser aprimorados com o tempo e prática, além dos questionamentos pertinentes.

O Canvas possui tamanho adequado para ser interpretado por um pequeno grupo de pessoas. Podemos considera-lo como uma “agenda”, onde os intervenientes do projeto irão se debruçar a fim de entender a lógica do projeto.

O Project Model Canvas pode ser usado das seguintes maneiras: documento único do planejamento do projeto, que deve ser seguido pela execução; ferramenta que demonstrará a lógica do projeto, além de servir de baseline para a transcrição das informações em um plano formal de projeto.

É importante esclarecer que o PM Canvas não representa um fluxograma do projeto, já que não se trata de um passo a passo, mas sim foca as relações entre os conceitos; além de ser feito em equipe e de modo rápido. Um novo plano de projeto ágil, pragmático, contemporâneo e essencial está em sintonia com o que vemos nos dias atuais (FINOCCHIO, 2013, p.27-37).

O PM Canvas faz a opção de sair do formalismo em projetos, mas manter toda a lógica por trás deles. Podemos considerar um dos elementos principais a equipe agindo de modo ágil.

A equipe utilizará pequenas folhas autocolantes, os chamados “post its”, com uma linguagem concisa e precisa, otimizando assim o tempo dos intervenientes do projeto.

Todo o desenvolvimento do Project Model Canvas através de frases concisas e eficientes, os “pitches”. São frases de efeito, suficientes para definir o projeto. Por exemplo: a) Conseguir a regulamentação do produto na ANVISA. b) Conseguir a Autorização de Funcionamento de Empresa na ANVISA (SANTOS, 2014).

Hoje em dia, muito se fala em buscar sempre o novo e futuras inovações. Uma nova perspectiva aborda o ser humano numa abordagem multidisciplinar, colaborativa e tangibilizadora de pensamentos e ideias, levando a soluções inovadoras em business. Esta perspectiva é a chamada de Design Thinkig.

No Design Thinking visualizamos quatro etapas distintas:

1) Imersão, sendo dividida em Imersão preliminar e Imersão de Profundidade. Neste momento o Gerente de projetos deve passar o conhecimento do problema do projeto ao cliente, além de identificar necessidades e oportunidades.

2) Análise e síntese, os dados obtidos na etapa inicial, serão tratados com algumas técnicas como mapa conceitual, personas, blue print, etc.

3) Ideação, diferentes perfis de pessoas envolvidos em uma atmosfera criativa e muito diversificada. Assim os dados coletados nas duas etapas anteriores se tornam mais próximas ao que o consumidor pretende ou entende.

4) Prototipação, o que antes significava apenas uma ideia, agora está prototipado. Protótipos reduzem incertezas em projetos, além, de dar mais confiabilidade aos mesmos, dando uma perspectiva mais real aos mesmos. É uma espécie de validação de ideias e projetos (SANTOS, 2014).

4.5.2 As Cinco Questões Essenciais no Project Model Canvas

É importante salientar que o Project Model Canvas é diferente porque é um método extremamente ágil. Mais do que isso, precisamos ressaltar a importância de ser realizado em equipe. Esta é uma das regras básicas do PMCanvas. A segunda regra, é que pelo menos um dos envolvidos na confecção do Project Model Canvas, tenha conhecimento sobre a conceituação básica em Gerenciamento de Projetos, e como as áreas se relacionam entre si.

Sendo assim, podemos considerar uma equipe ideal para montar o Plano de Projeto, através do Canvas: um gerente de projetos, com fundamentos em gerenciamento de projetos; um especialista na área de negócios ou da área técnica, que pode não conhecer a dinâmica de gerenciamento de projetos e nem do método Canvas; um especialista do escritório de projetos, que possui condições de criticar de forma a integrar o projeto e seus conceitos (FINOCCHIO, 2013, p.41)

Podemos também dividir o Project Model Canvas em 4 etapas de construção: conceber, integrar, resolver, comunicar/ compartilhar.

O Project Model Canvas tem como um dos objetivos co-criar o plano do projeto, usando dos principais elementos da equipe de projeto e stakeholders. A metodologia elabora um planejamento visual de fácil compreensão, o macro do projeto estará descrito neste documento. O resultado é o maior engajamento e facilidade no trabalho da equipe de projetos. O Template do Project Model Canvas é dividido em 5 blocos

com as seguintes perguntas: Por quê? O que? Quem? Como? Quando e Quanto? (CARVALHO, 2014).

FIGURA 6: OS CINCO BLOCOS DO PROJECT MODEL CANVAS



Fonte: CARVALHO (2015)

4.5.2.1 Por que fazer o projeto?

A resposta real para esta questão é simples: para melhorar o projeto. A intenção é sair de uma situação estagnada, cheia de problemas e promover uma mudança para um futuro melhor.

Podemos considerar os problemas existentes como a Justificativa do plano do projeto. Os Benefícios serão as melhorias e o valor agregado num futuro próximo. O Objetivo do Projeto seria uma espécie de “ponte” que transporta o projeto da situação presente para a futura (FINOCCHIO, 2013, p.51).

Na justificativa são descritos os problemas a solucionar do projeto, oportunidades não exploradas, requisitos legais e regulatórios, necessidades do negócio. Também é importante enfatizar, o que fez o cliente comprar o projeto. Seria interessante, colocar cada item em um papel autocolante separado, pois ao colar todos os papéis, pode-se rever a ordem de prioridades e reposicioná-los de maneira mais inteligente (FINOCCHIO, 2013, p.56).

No objetivo do projeto no PM Canvas, deve estar descrito as linhas gerais de escopo, prazo, custo; resumindo o que o projeto permitirá atingir. Quanto mais o texto for conciso, mais será pertinente. O formato conhecido como SMART é o ideal (específico, mensurável, alcançável, realista, delimitado no tempo). (FINOCCHIO, 2013, p.57-58).

Quando falamos em Benefícios, cinco pontos são muito importantes para serem lembrados: incremento da receita, redução de custos, ampliar o uso dos ativos existentes, melhorar a imagem da empresa, além de reduzir o impacto ambiental e social. Este último é um aspecto cada vez mais valorizado pelas empresas, que buscam um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais, ambientais, seria a sustentabilidade que envolve a empresa.

É importante ressaltar os aspectos de que os benefícios do projeto estão estritamente ligados à resolução dos problemas ou demanda agregada ao projeto. Os benefícios só se justificam se estiverem em sintonia com os objetivos e a justificativa do estimado projeto. É indicado categorizar os benefícios de acordo com seu grau de contribuição ao projeto, como, por exemplo, alto, muito alto, entre média e baixa (FINOCCHIO, 2013, p.61).

4.5.2.2 O que o projeto produz?

A resposta geralmente é o produto do projeto, ou o que você deverá entregar ao cliente. Geralmente se trata de um produto único, portanto um post-it único também. Também temos de considerar que alguns projetos entregam serviços ou um resultado.

Quando falamos em requisitos, precisamos entender o que ele entende que é necessário ou conveniente de se ter no produto final do projeto. São atribuições do projeto. Não se deve esquecer quais são os componentes essenciais que compõem o produto do projeto (FINOCCHIO, 2013, p.61).

Com o passar do tempo e o desenvolvimento do projeto, é normal que os requisitos mudem ao passar do tempo. Estas modificações são permitidas, desde que se tenha formalizado com o cliente, que estas modificações são possíveis desde que detalhadas em documentos do projeto. Os requisitos também são priorizados em graus de importância, como necessários e os que são apenas, desejáveis (CARVALHO, 2014).

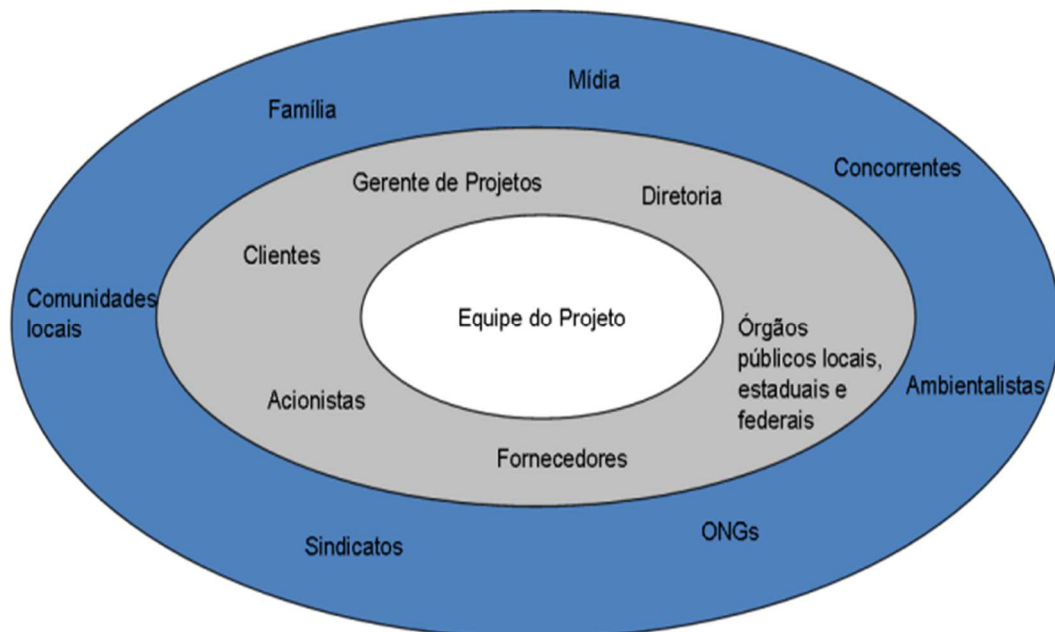
4.5.2.3 Quem trabalha no projeto?

É muito importante levantar quem são os stakeholders do projeto, ou seja, quem são os intervenientes do mesmo, indivíduos que podem ser afetados por um projeto, seja direta ou indiretamente, seja positiva ou negativamente.

Descrever quem são as pessoas influenciadas direta e indiretamente pelo projeto está relacionado com o sucesso do projeto.

Na figura abaixo, observamos uma descrição de quem são os stakeholders primários e quais são os secundários, ou externos.

FIGURA 7: STAKEHOLDERS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS



Fonte: BUCK; PUCCA (2012)

A classificação dos stakeholders é fundamental, pois bem no começo do projeto é que os mesmo exercem maior influência em restrições e requisitos. Erra-se em muito quem deixa de levantar o grau de interesse ou influência de um interveniente importante, pois pode resultar no fracasso do projeto total.

Por exemplo, se considerarmos que o gerente de projetos e sua equipe esqueceram de levantar um stakeholders que é contra ao projeto ou parte dele, ou até mesmo um resultado do projeto; este stakeholder pode influenciar negativamente o

andamento do projeto e suas chances de sucesso. Portanto, os stakeholders devem ser mapeados no início do projeto e classificados também em seu grau de relevância e interesse (BUCK; PUCCA, 2012)

Podemos considerar um projeto como um “jogo de interesses”. Quem aprende a jogar o mais rápido possível, pode ganhar o “jogo”.

Para a equipe do projeto, deve-se considerar a colocação de papéis como item essencial. Cada integrante da equipe de projetos deve conhecer sua posição e suas tarefas (CARVALHO, 2014). É desejável que todos que são responsáveis por entregas importantes estejam sob a guarda, ou campo de visão do gerente de projetos.

No Project Model Canvas é interessante que os post-its relativos à equipe e aos stakeholders secundários ao projeto, estejam ligados às esferas de controle e influência do gerente de projetos (FINOCCHIO, 2013, p.79).

4.5.2.4 Como vamos entregar o projeto?

Neste momento será descrito como o trabalho será feito, deixando clara as suas condições: premissas, restrições e grupos de entregas.

A melhor forma de pensar e elaborar o trabalho de um projeto é em forma de entregas. A equipe torna-se mais motivada, executando tarefas sim, mas de forma a garantir as entregas necessárias para o projeto. Há maior estabilidade e motivação entre a equipe (FINOCCHIO, 2013, p.84).

Podemos definir premissa como o início das propostas de tempo e custo do projeto. As premissas colaboram para que as estimativas de tempo e custo do projeto sejam cumpridas pelo gerente de projetos. Podemos dizer que as premissas protegem o gerente de projetos, mas apenas citações que realmente viabilizem o projeto devem ser utilizadas.

No gerenciamento de projetos, as premissas a serem colocadas o projeto, são as consideradas verdadeiras, fatores verdadeiros sem a prova para fins de planejamento. Podemos dividi-las em externas, de caráter ambiental e organizacional.

Alguns exemplos de premissas são as cláusulas de um contrato. Outro exemplo: Até o final de 2016, o dólar não ultrapassará o valor de R\$5,00. Um último exemplo: A ANVISA entrará em greve, atrasando a liberação de novos cadastros de produtos.

As restrições são a delimitação do projeto, seriam os seus limites. Devem sempre ser expostas claramente, evitando qualquer tipo de subjetividade.

Para o PMI (2014), restrição (em inglês “constraint”) é definida como:

“Estado, a qualidade ou o sentido de estar restrito a uma determinada ação ou inatividade. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa, a um projeto, a qual afetará o desempenho do projeto ou de um processo”.

As restrições são fatores determinantes de um projeto, e devem ser respeitadas. As restrições vão limitar, restringir, “encaixar” todo o projeto. Podemos dizer que, as restrições delimitam alguns pontos fundamentais que o projeto tem de respeitar.

Alguns exemplos de restrições são toda a parte regulatória de um projeto, com suas normas e legislações para o desenvolvimento de um novo produto. Cláusulas contratuais também são restrições. Outros exemplos são: limitações em relação à quantidade de pessoas, ou equipamentos no projeto; logística de materiais, início e término de uma determinada entrega, etc. (FINOCCHIO, 2013, p.92).

Podemos considerar as entregas de um projeto, como divisões do projeto, que deverão ser cumpridas cada uma em seu tempo, para que outra entrega possa ser cumprida, e assim por diante. São ondas sucessivas de entregas, que garantirão que o projeto será concluído.

Segundo FINOCCHIO (2013), as entregas de um projeto são componentes, ou seja, partes menores que uma vez juntas, garantirão que o projeto seja entregue. Por natureza são: tangíveis, palpáveis, podem ser mensuradas e também controladas.

Para criar uma percepção positiva sobre os deliverables (termos em gerenciamento de projetos que define produto, serviço ou resultado), é importante demonstrar ao cliente o valor de cada um dos entregáveis, e quanto ele está ganhando com o projeto sendo realizado por ondas sucessivas (SANTOS, 2014). Para isso, aconselha-se criar uma coluna com todas as entregas, simplificá-las, agrupá-las e organizá-las nos respectivos grupos de entregas correspondentes (FINOCCHIO, 2013, p.90).

4.5.2.5 Quando o projeto será concluído e quanto custará?

Três itens importantíssimos estão compilados nessa questão: tempo, riscos e custos do projeto. Estes três itens estão intimamente ligados; a partir do conhecimento

que é complicado definir o cronograma e orçamento do projeto, sem considerar os riscos do mesmo, pois dependendo dos riscos, tudo pode mudar.

O Project Model Canvas traz uma visão bastante simplificada do cronograma e do orçamento do projeto. Há apenas uma apresentação qualitativa para validar e integrar os elementos do quadro. O PM Canvas deve fornecer alguns subsídios para o MS Project, além das planilhas de cálculo para o orçamento (FINOCCHIO, 2013, p.96).

Quando falamos em Riscos de um projeto, e todo seu estudo das ameaças e melhorias em um projeto, se faz essencial identificar os riscos, na sequência, avaliá-los e destacar os mais importantes, seguido de ter respostas para os mais importantes e implantar essas respostas.

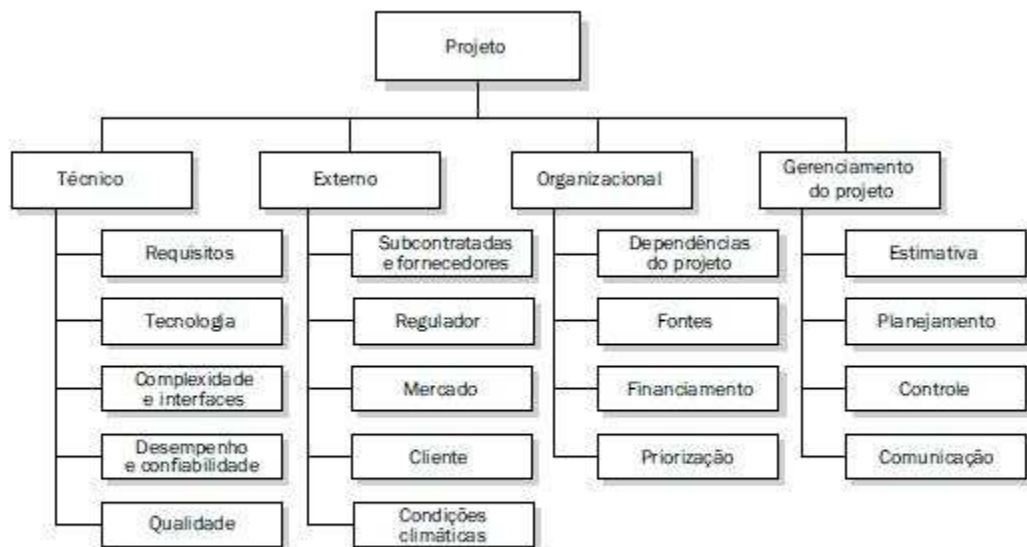
O Project Model Canvas sugere uma abordagem categórica dos riscos, como risco global do projeto e riscos específicos do projeto.

O risco global do projeto se refere a avaliação de todo o projeto obter sucesso, além de cumprir com os objetivos delimitados. Seria uma análise geral, menos detalhada, no início do planejamento. É nesse momento que podemos verificar se podemos devolver ao sponsor, na forma de valor, o que foi investido por ele (FINOCCHIO, 2013, p.99).

O risco específico do projeto avalia o comportamento do projeto. Deve ser considerada a forma, causa, risco, efeito; avaliando continuamente o projeto (SANTOS, 2014). O gerente de riscos deverá analisar se existem ações e recursos necessários para implementar contenção e alavancagem, gatilhos, ações e recursos necessários para implementar contingência ou aproveitamento.

Entre as ferramentas mais utilizadas no gerenciamento de riscos, estão a estrutura analítica de riscos e a matriz de probabilidade e impacto (SANTOS, 2014).

FIGURA 8: ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS



A estrutura analítica dos riscos (EAR) lista as categorias e subcategorias das quais riscos podem existir em um projeto típico. Diferentes EARs serão apropriadas para diferentes tipos de projetos e organizações. Um benefício desta abordagem é relembrar os participantes de um exercício de identificação de riscos a respeito das muitas fontes a partir das quais podem surgir riscos.

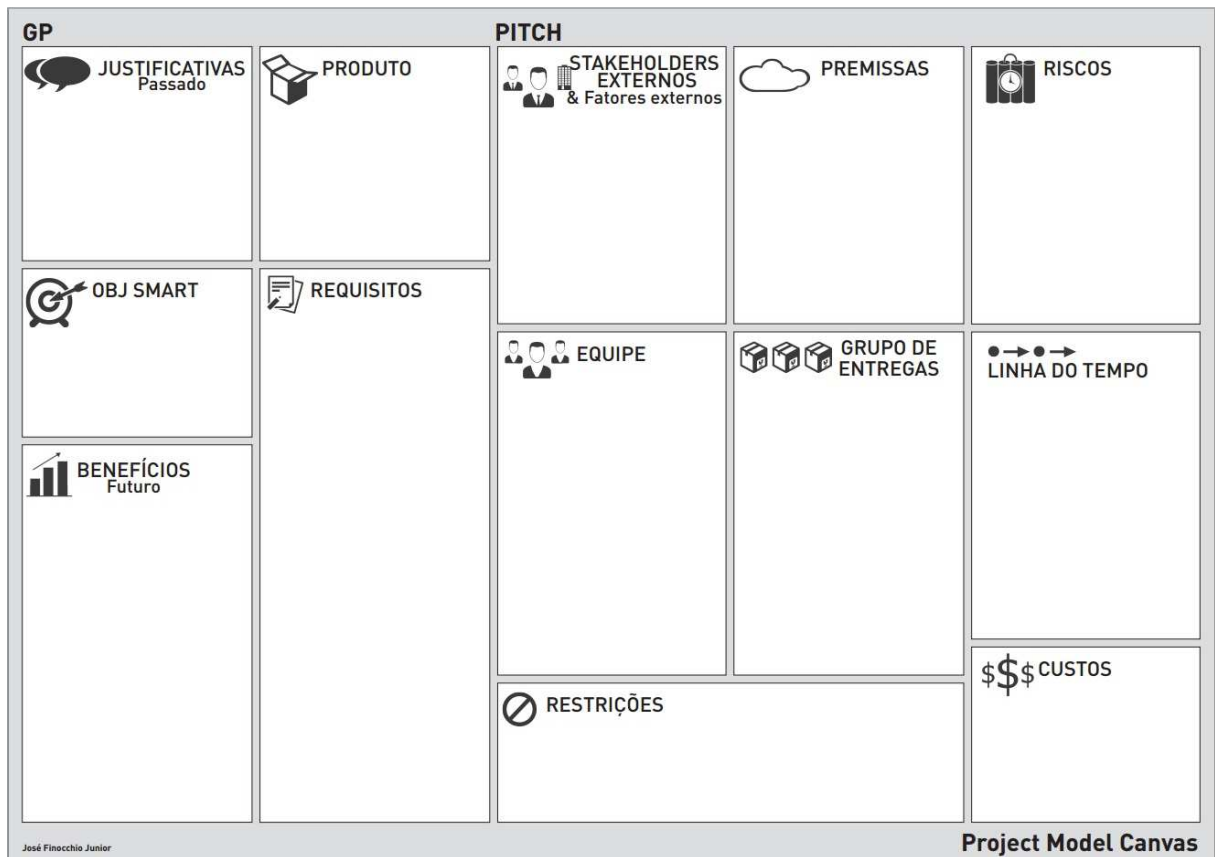
Fonte: PMI

Em relação ao tempo e ao cronograma, o Project Model Canvas recomenda fazer uma lista de compromissos. Um cronograma mais elaborado para a execução do projeto deverá ser feito para a execução do projeto no MS Project; mas para a lógica Canvas, um macro cronograma, sem exagerar no nível de detalhamento, deverá estar presente no quadro PM Canvas.

Se tratando de custos do projeto, no Project Model Canvas resumimos o orçamento, categorizando-os por entregas e grupos de entregas. Pode-se também decompor os custos de um pacote de trabalho, incorporando uma reserva ao final do projeto. Recomenda-se que a equipe de projetos pense em conjunto, e elabore possíveis intervalos para representar o orçamento. O Orçamento do projeto deve ser calculado através de software ou planilhas com riqueza de detalhes posteriormente.

Por fim, FINOCCHIO (2013) recomenda que a simplificação dos custos, ocorra da seguinte maneira: estruturando as entregas, seguido de desdobramento de cada entrega em elementos de custos; análise dos riscos, para poder se aumentar se necessário a reserva de contingência.

FIGURA 9: ESTRUTURA GERAL DO PROJECT MODEM CANVAS



Fonte: FINOCCHIO (2013)

4.5.3 Praticando Integração com o Project Model Canvas

Geralmente em cursos e escolas de gerenciamento de projetos, cada integrante é responsável por uma área na elaboração do plano do projeto. Um fica responsável pelo cronograma, outro pelo orçamento, outro pelo termo de abertura do projeto. O resultado desta prática não pode ser pior: o cronograma que não bate com todos os itens do escopo, orçamento inconsistente do projeto, etc. Resultados em cima de resultados, que são incompatíveis entre si.

É extremamente necessário que haja integração entre as dez áreas relacionadas em projetos, ou seja, que todos os componentes estejam amarrados, fazendo com que o projeto tenha sentido.

O Project Model Canvas necessita desta integração. Sugere-se que esta etapa seja feita imediatamente após a etapa de elaboração do PM Canvas, enquanto os integrantes da equipe de projetos estão com todas as ideias iniciais em mente. O

processo de integração vai fazer com que o modelo mental do PM Canvas fique ainda mais consistente (FINOCCHIO, 2013, p.129).

A metodologia envolve um passo a passo e algumas perguntas correlacionadas:

Passo 1: os pontos mencionados foram resolvidos?

Passo 2: o “objetivo” se revela suficiente e necessário?

Passo 3: todos os requisitos tem seu responsável e definem o produto?

Passo 4: as pessoas envolvidas no projeto estão onde precisam estar?

Passo 5: se obteve convergência na formulação das premissas?

Passo 6: as restrições são identificadas como limitações aplicáveis?

Passo 7: os riscos cobrem tudo que se sabe do projeto, e o que ainda não se sabe?

Passo 8: estão orientados por pacotes de trabalho, o cronograma e orçamento? (FINOCCHIO, 2013, p.131-145).

4.6 APLICANDO O PROJECT MODEL CANVAS EM UM PROJETO DA ÁREA DA SAÚDE

A intenção é aplicar o Project Model Canvas em um projeto da área da saúde, mais especificamente em Assuntos Regulatórios, que se resume ao cadastro de um novo produto na ANVISA.

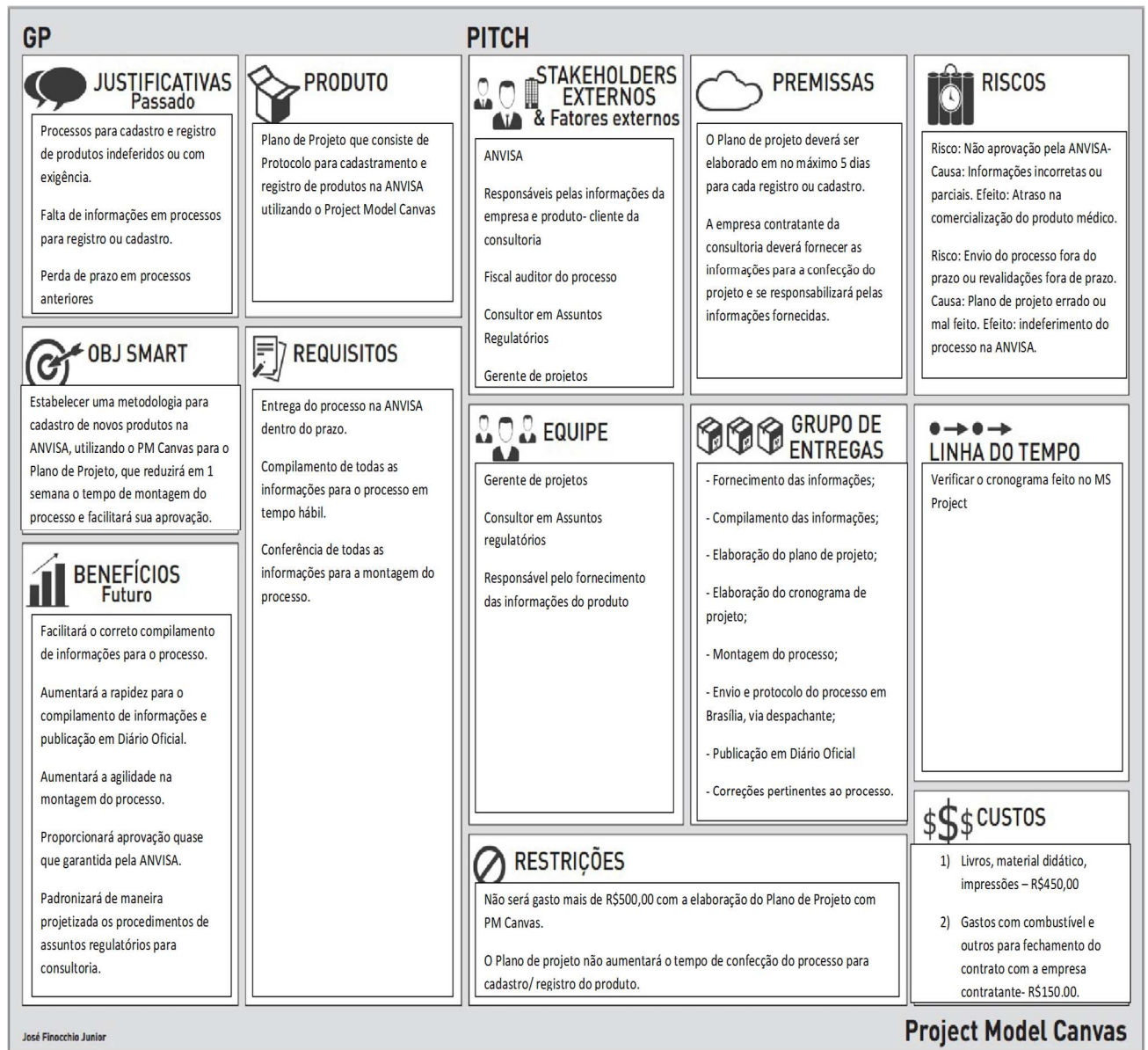
O produto trata-se de um correlato, produto médico, que deve ter o crivo da ANVISA e publicação em Diário Oficial da União para ser comercializado, por uma empresa já regulada pela ANVISA, ou seja, que possui AFE (Autorização de Funcionamento de Empresa).

O processo para regularização de um produto no Brasil pelo órgão regulador da saúde é bastante complexo e por vezes, moroso. É necessário que a empresa tenha certeza dos objetivos de regularização, experiência em assuntos regulatórios para agilizar este trâmite, além de compilar informações na forma de um projeto rápido, versátil e completo para que a aprovação pela ANVISA venha sem exigências, que podem atrasar e muito o lançamento do produto; ou até mesmo um indeferimento total de processo.

Atualmente, trabalho com consultoria em Assuntos Regulatórios, e ter um Plano de Projeto para o Cadastro ou Registro de novos produtos na Agência Nacional de Vigilância Sanitária, seria um passo importante para colocar sob a forma de procedimento operacional padrão todo o trabalho, numa forma projetizada, aplicando parte do conhecimento que obtive durante o MBA em Gerenciamento de Projetos.

Inicialmente, foram levantados os principais pontos para a elaboração de um projeto de Assuntos Regulatórios na área da saúde. Depois foi-se preenchendo item por item do quadro Project Model Canvas. Como resultado, temos a figura abaixo:

FIGURA 10: PROJECT MODEM CANVAS APLICADO AO CASO DE ESTUDO



José Finocchio Junior

Project Model Canvas

Fonte: PRÓPRIA AUTORA

O resultado de construir o quadro Project Model Canvas para um projeto da área da saúde foi surpreendente.

Através do plano do projeto, as informações foram compiladas de forma mais rápida e assertiva para a montagem do processo de cadastro do produto, respeitando o cronograma de atividades. Antes os prazos para a montagem do processo variavam muito. Com o cronograma, os pacotes de trabalho concisos e bem definidos, riscos avaliados, restrições definidas, ficou extremamente mais ágil a montagem do processo. O levantamento e análise das informações durante a compilação de documentos para o processo a ser enviado para a ANVISA foi feito de maneira mais segura, de forma a facilitar a aprovação do processo pelo órgão legal.

5 CONCLUSÃO

Num mundo onde a agilidade das informações é determinante para alcançar resultados positivos; se fazem extremamente necessárias ferramentas que ordenem e comandem este processo, de forma a evitar falhas e possíveis retrabalhos.

Os métodos ágeis vêm de forma a colaborar para que o gerenciamento de projetos seja colocado em prática, até mesmo por segmentos mais resistentes às mudanças, como a área da saúde no Brasil.

A utilização do Project Model Canvas demonstrou que o uso de formas visuais simples e colaborativas no planejamento de projetos, pode ajudar em muito a compreensão dos problemas do projeto, ajudando no sucesso do trabalho.

O Project Model Canvas faz com que a equipe do projeto se detenha em grandes detalhes do projeto, desburocratizando o planejamento formal do mesmo. O que é relevante é utilizado para compreensão dos fatores determinantes, e uma linguagem comum entre os stakeholders é criada em prol do projeto.

Desta forma, tanto a equipe de projeto, quanto o cliente estão envolvidos na definição de estratégias para cada pacote de trabalho relacionado ao projeto. Este fato aumenta consideravelmente a possibilidade de sucesso do projeto, já que cada envolvido possui um domínio de conhecimento em sua função inicial.

De forma resumida, a utilização dos métodos ágeis, bem como do Project Model Canvas podem organizar projetos na área de saúde e na área de assuntos regulatórios, de forma rápida, simples e sem burocracia, aumentando as chances de sucesso do mesmo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBLER, S. **Modelagem Ágil- Práticas eficazes para a Programação eXtrema e o Processo Unificado**. São Paulo: Bookman, 2008.

BARBOSA, V.; LIBARDI, P. **Métodos Ágeis**. 2010. 35f. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas.

BECK, K., et al. **Manifesto for agile software development**. 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>. Acesso em: 28 fev. 2015

BUCK, R.; PUCCA, E. **Stakeholders: da identificação ao Plano de Gerenciamento de Comunicações**. 2012. Disponível em: <http://www.inovagp.com/2012/03/stakeholders-da-identificacao-ao-plano-de-gerenciamento-de-comunicacoes/>. Acesso em: 10 fev. 2015

CARVALHO, L. **Planejando Projetos com Project Model Canvas**. 2015. Disponível em <http://gerenciandoriscosemprojetos.com/planejando-projetos-com-project-model-canvas/>. Acesso em 07 fev.2016

CODAS, M. **Gerência de projetos – uma reflexão histórica**. *Rev. adm. empres.* , São Paulo, v.27, n.1, jan./mar. 1987

INATEL. **Modelo de negócios Canvas: teoria e prática**. Disponível em: www.inatel.br/.../index.../38-modelo-de-negocio-canvas-teoria-e-praticaA/. Acesso em 07 fev. 2016

ISO CRM. **Já ouviu falar da metodologia Canvas?**. Disponível em <http://www.isocrm.com.br/ja-ouviu-falar-da-metodologia-canvas/> . Acesso em 06 fev. 2016

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

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

MAGALHÃES, W. **Modelo de Negócios: Business Model Canvas**. Disponível em <http://pt.slideshare.net/waubermagalhaesmauriciojunior/modelo-de-negcios-business-model-canvas>. Acesso em 07 fev.2016

MALACHIAS, I. **Project Model Canvas planejando em uma folha**. Revista Mundo Project Management, Curitiba, p-70-79, fev./mar. 2013

MARTINS, J. **Técnicas para gerenciamento de projetos de software**.1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

MELO, C.; FERREIRA, G. **Adoção de métodos ágeis em uma Instituição Pública de grande porte-um estudo de caso**. Workshop Brasileiro de Métodos Ágeis (WBMA). p. 112-125. 2010.

NORTEGUBISIAN. **Modelo Canvas de Negócios: nova ferramenta para planejamento estratégico**. Disponível em <http://www.nortegubisian.com.br/component/content/article/204-modelocanvas>. Acesso em 12 jan. 2015

PMI. PMI-ACP™ - **Profissional Certificado em Métodos Ágeis**. Disponível em <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMI-ACP.aspx>. Acesso em 27 fev. 2015

PMI – Manaus Brazil Chapter. **Gerenciamento de Programas com o Program Model Canvas**. Disponível em <http://www.pmiam.org/gerenciamento-de-programas-com-o-program-model-canvas/> Acesso em 12 jan. 2015

PROJECT BUILDER. **Guia definitivo do Project Model Canvas**. Disponível em: http://promo.projectbuilder.com.br/guia-definitivo-do-pmcanvas?utm_source=blog&utm_medium=referral&utm_campaign=canvas-novo. Acesso em: 12 jan. 2016

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK**. 5 ed. Pennsylvania, 2014.

REIS, T. **Gestão de projetos: Ágil ou tradicional? Entenda as diferenças**. Disponível em <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/projetos/gestao-de-projetos-agil-ou-tradicional-entenda-as-diferencas> . Acesso em 27 fev. 2015

REIS, T. **A Diferença entre o Plano de Projeto e o Project Model Canvas**. Disponível em <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/projetos/a-diferenca-entre-o-plano-de-projeto-e-o-project-model-canvas>. Acesso em 07 fev. 2016

SANTOS, E. **Gerenciamento de projetos de uma empresa prestadora de serviços de tecnologia da informação utilizando o project model canvas: estudo de caso**. 2014. 55f. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Católica de Pernambuco, Pernambuco.

SOARES, M. **Comparação entre Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de Software**. Infocomp Journal of Computer Science, v.3, n.2. 2004

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