

## Gerenciamento de Projetos em Comunicação com a Metodologia do *Project Model Canvas*<sup>1</sup>

Anna Carolina Gonçalves Barreiro Passos JORGE<sup>2</sup>

José Cássio Passos JORGE<sup>3</sup>

FAE Centro Universitário, Curitiba, PR

### RESUMO

Se tornou uma realidade comum para agências de publicidade terem grandes projetos em suas campanhas e muitas vezes essas se vem sem um modelo pelo qual se orientar. O objetivo desse artigo é apresentar um possível solução de organização importada da gestão de projetos, o *Project Model Canvas*. Através de pesquisas e exemplos, esse estudo mostrar o que é a gestão de projetos, qual o diferencial do modelo em canvas, a realidade das agências publicitárias e aplicação do *Project Model Canvas* no dia a dia dessas.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de projetos; publicidade; *Project Model Canvas*; comunicação.

### MODELO TRADICIONAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Entre as definições mais comumente utilizadas, projeto pode ser entendido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Acerca dessa definição dois termos devem ser destacados e merecem mais atenção: temporário e exclusivo. Temporário não necessariamente significa que seja de curta duração, mas sim que um projeto tem início e fim definidos, bem como um escopo e recursos, o que difere os projetos de outras atividades operacionais de natureza contínua. Exclusivo, ou único, indica a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos e similares possam estar presentes em algumas entregas do projeto, o resultado de cada um é obtido por uma combinação exclusiva de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores, etc. Assim, uma equipe de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Estudante Recém Formada do Curso de Publicidade e Propaganda da FAE Centro Universitário, email: [annacjorge@gmail.com](mailto:annacjorge@gmail.com).

<sup>3</sup> Tecnólogo do Curso de Administração da Faculdade Getúlio Vargas, email: [jpassos\\_jorge@hotmail.com](mailto:jpassos_jorge@hotmail.com)

projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

Alguns exemplos de projetos, a fim de auxiliar um melhor entendimento: o desenvolvimento de software corporativo, a construção de um edifício ou uma residência, o planejamento de ações da área marketing de uma empresa visando o lançamento de uma nova campanha publicitária em nível nacional.

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos. Um projeto consiste em pessoas (e equipamentos) que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando trabalho coordenado para atingir determinado objetivo. O gerenciamento de projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.

Escopo, Tempo, Custos e Qualidade, são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada. Em outras palavras: o que, quando, quanto e como.

Analisando individualmente as áreas de conhecimento envolvidas no gerenciamento de projetos é possível ter uma percepção da importância de cada uma, quando somadas durante a execução do projeto. Recursos humanos e aquisições são os insumos necessários para produzir o trabalho de um projeto. Comunicações e riscos devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E integração abrange a orquestração de todos esses aspectos.

O gerenciamento do escopo envolve os processos necessários para assegurar que o projeto irá contemplar todo o trabalho requerido, e nada além disso, e possa ser finalizado atingindo os resultados propostos. Pode ser dividido em: iniciação; planejamento do escopo; definição do escopo; verificação do escopo e controle de mudanças do escopo.

A necessidade das organizações de maior eficiência e velocidade para atender às exigências do mercado faz com que os projetos tenham que ser implantados dentro dos prazos requeridos, de acordo com o orçamento aprovado e conforme os requisitos definidos pelo cliente. Para que tudo isso dê certo, é necessário seguir uma metodologia de planejamento, execução e controle que seja consagrada pela comunidade. A metodologia descrita é aquela definida pelo *Project Management Institute (PMI)*<sup>4</sup> e que vem sendo adotada por várias empresas, com pequenas adaptações.

A definição dos objetivos, requisitos e resultados esperados é de fundamental importância para o sucesso na implantação de um projeto. Mas para se definir os objetivos, requisitos e resultados esperados, não basta perguntar ao gerente da entidade contratante o que ele deseja. Antes é preciso identificar quem são as pessoas afetadas pelo resultado do projeto, para saber delas o que é esperado.

Com essas informações é possível elaborar um plano de implantação que descreva com clareza o escopo do projeto, seus produtos, bem como as exclusões. É importante que todos os envolvidos entendam exatamente o que está para ser iniciado e estejam em condições de influir na fase de planejamento e evitar retrabalhos que levam a atrasos, custos não planejados e, eventualmente, abandono do projeto por tornar inviável a sua continuação. Nessa fase do planejamento também se define o critério de aceitação, o cronograma e os recursos necessários.

A metodologia desenvolvida pelo PMI preconiza a necessidade de a alta gerência emitir um documento (*Project Charter*<sup>5</sup>) dando autoridade ao gerente do projeto para utilizar os recursos da organização, além de descrever as necessidades de negócio a serem atendidas pelo projeto e a descrição do produto ou serviço a serem fornecidos.

O gerente do projeto, como líder de uma organização, que é temporária por definição, precisa ser reconhecido como o condutor das ações que levarão aos resultados esperados. Assim ele precisa ter autoridade para tomar decisões que envolvem a contratação de pessoas, produtos e serviços, gerenciar mudanças, conflitos, custos, riscos, qualidade, tempo e relacionamento com o Cliente.

---

<sup>4</sup> O Instituto de Gerenciamento de Projetos, é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos.

<sup>5</sup> *Project Charter*: Pode ser traduzido como a Licença do Projeto.

O plano do projeto, como definido pelo PMI, é um documento formal e aprovado, e serve para orientar a execução e controle do projeto. As funções principais são documentar as decisões e premissas, facilitar a comunicação entre as pessoas envolvidas no projeto (*stakeholders*<sup>6</sup>), documentar o escopo, custo e cronograma aprovados. Ele também deve definir o organograma, papéis e responsabilidades, plano de testes, critério de aceitação, etc.

A comunicação, envolvimento e participação de todas as partes impactadas é essencial. Quanto maior for o envolvimento do Cliente no planejamento e implantação do projeto, melhor poderá ser o resultado, já que as pessoas envolvidas vão se sentir “donas” do empreendimento e buscarão a melhor forma de atingir os objetivos. As mudanças também devem ser amplamente discutidas com o Cliente, para que os riscos e impactos no cronograma e nos custos do projeto sejam avaliados.

As pessoas representam o que há de mais importante em um projeto. Não basta ter os melhores processos e a melhor tecnologia se as pessoas falharem. E administrar esse recurso é o maior desafio de um gerente de projeto, já que nem sempre ele pode escolher as pessoas com quem irá trabalhar. Portanto, os resultados têm que ser alcançados com os recursos disponíveis. É atribuição do gerente do projeto garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos estabelecidos. Gerenciar conflitos, mudanças na equipe, conduzir reuniões de forma objetiva, reconhecer os resultados superiores, fazer aconselhamento e negociar são tarefas difíceis e igualmente importantes na condução de projetos.

É importante entender a disponibilidade da tecnologia e conhecimentos necessários para completar tarefas técnicas específicas. A velocidade com que a tecnologia evolui torna cada vez mais difícil a atualização profissional, e a disponibilidade de profissionais capacitados no momento certo para não atrasar o cronograma do projeto não é uma tarefa fácil. Esses recursos são caros e não podem ficar ociosos, portanto a sua alocação exige muita coordenação para que eles sejam sincronizados com o início e término das tarefas e projetos. O lançamento de novas versões de software com bugs, atraso no lançamento de produtos e necessidade de

---

<sup>6</sup> *Stakeholders*: Pode ser traduzido como pessoas interessadas no projeto.

integrar produtos de fabricantes diferentes, também constituem fatores críticos na gerência de projeto.

O aceite do cliente será mais fácil se o planejamento for bem feito, pois conforme descrito anteriormente, o envolvimento do cliente na especificação do projeto, no desenvolvimento do cronograma e na elaboração do critério de aceite diminuem o conflito.

Vale ressaltar a importância do fornecimento periódico de informações completas de controle em cada estágio do processo de implantação. Reuniões de acompanhamento entre os membros da equipe de implantação, fornecedores, cliente e a alta direção ajudam a antecipar problemas, avaliar riscos e tomar ações corretivas.

A comunicação entre os participantes da implantação do projeto também é outro fator crítico. O plano de comunicação deve estabelecer quem envia e quem recebe a informação e quando. As mudanças afetam demasiadamente a comunicação, constituindo-se numa difícil tarefa para o gerente do projeto. Frases como: “eu não sabia que o número de usuários havia aumentado” ou “eu estava com a cópia desatualizada do desenho” ou “pensei que você já tivesse informado o fornecedor”, etc., são comuns na implantação de projetos. No livro *Moving Mountains*, Pagonis diz: não assumo nada como verdadeiro, verifique as informações.

Se o planejamento falhou ou ocorreu uma mudança inesperada, o gerente do projeto, assessorado pela sua equipe, precisa tomar decisões rápidas, ainda que isso incorra em riscos de outros erros e novos problemas. É preciso avaliar rapidamente o custo/benefício de uma decisão, principalmente quando se está num contrato com cláusula de multa por atraso. Muitas vezes as dificuldades são de ordem administrativa e exigem que procedimentos sejam seguidos, como por exemplo, dependendo do valor de uma contratação será necessário passar por vários níveis de aprovação ou será necessário solicitar mais de uma cotação antes de efetuar uma compra.

A gerência de projetos exige o rigor e a disciplina do uso de uma metodologia, mas exige também um conjunto de habilidades gerenciais relacionadas com a administração geral e alguma vocação para lidar com o desconhecido que é o próximo projeto, pois por definição, cada projeto é único, sendo que o mesmo tipo de projeto implantado em organizações diferentes poderá levar a resultados tão opostos como sucesso ou fracasso.

## ***PROJECT MODEL CANVAS***<sup>7</sup>

A metodologia *Project Model Canvas*, foi criada em 2010 pelo professor José Finocchio Junior com o objetivo principal de agilizar o planejamento e a gestão de projetos, tornando-os de mais fácil implementação e aplicação no dia-a-dia das organizações.

O volume de projetos não para de crescer nas organizações. Se sabe que o ritmo das mudanças está cada vez mais intenso, o que torna o ambiente de negócios ainda mais complexo. Projetos maiores envolvem um número mais amplo de interessados, impactam mais áreas de negócios e criam maior visibilidade na sociedade – tudo isso está tornando a vida do gerente de projetos mais difícil.

Diante de todos os desafios que podem ser listados, se fosse possível priorizar e eleger o de maior dificuldade, sem sombra de dúvida, a comunicação e o gerenciamento das partes interessadas estariam no topo.

O *Project Model Canvas (PMCanvas)* surge como alternativa para esses problemas destacados – aumento de complexidade e gerenciamento das partes interessadas. Paradoxalmente o *PMCanvas* é uma metodologia robusta, porém bastante simples e eficaz, que elimina a burocracia do processo de gerenciamento de projetos, mas, acima de tudo, apresenta um conceito novo que é o da visão colaborativa em projetos.

Vale ressaltar que Finocchio não critica o *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*<sup>8</sup>, o problema está na sua implementação. Segundo ele um plano de projeto não é o mais adequado ao processo de cognição do ser humano.

O formato linear e extenso do plano de projeto convencional tem a desvantagem de seguir um fluxo único e longo. As ideias são apresentadas e interligadas com as demais de forma fragmentária: uma após a outra e uma de cada vez. Isso faz com que a maioria dos projetos seja posta em prática sem que sua lógica geral tenha sido suficientemente debatida e definida. (FINOCCHIO, 2013).

---

<sup>7</sup> *Project Model Canvas*: Pode ser traduzido como Modelo Canvas para Projetos

<sup>8</sup> Traduzido como guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos, o PMBOK consiste, na verdade, em uma padronização que identifica e conceitua processos, áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas. Ele não é uma metodologia. É, na verdade, uma coletânea de melhores práticas que descreve o universo de conhecimentos para o gerenciamento de projetos. Contudo, por sua reconhecida importância internacional, acabou se transformando em um padrão que serve de fonte de inspiração para a maioria das metodologias existentes.

Essa metodologia, que alia os conhecimentos da neurociência à vivência prática, é ideal para ambientes que querem aprimorar sua capacidade de planejamento, mas que se caracterizam por inovação, alta dinâmica dos negócios e simultaneidade de projetos, aos quais soluções rígidas e engessadas não se aplicam.

O *Project Model Canvas* se concentra no essencial do projeto, e permite que os *stakeholders* participem da concepção do plano.

Seus componentes estão agrupados em perguntas fundamentais, estabelecendo um protocolo de integração que leva em conta a teoria de gerenciamento de projetos.

A metodologia ajuda a desenhar o modelo mental que se tem do plano e permite visualizar suas ligações e dependências em uma única página. Para colocá-la em prática é possível criar o *canvas* – tela de fundo – utilizando apenas uma folha em formato grande e alguns bloquinhos de anotações. Um espaço inicialmente vazio que será preenchido à medida que os conceitos, que cada um dos envolvidos, tem sobre o projeto e como estes se relacionam entre si.

As perguntas fundamentais facilitam a compreensão por seguir uma ordem que auxilia na organização de sua concepção. Em todo projeto há quase sempre esse mesmo dilema. As duas primeiras perguntas do cliente ou do patrocinador são: “Quando?” e “Quanto?”. No *canvas* elas são propositadamente deixadas por último, pois só podem ser respondidas corretamente após ter-se chegado a outras definições.

A maneira mais simples de descrever o seu projeto é usar o mínimo de palavras possível. O *Pitch*<sup>9</sup> é a primeira parte a ser preenchida do *PMCanvas*. Ela deverá resumir o projeto em apenas uma frase.

No primeiro ponto deverá ser respondido o porquê da realização desse projeto. Caso não se encontre a resposta, todo o planejamento perderá o sentido. Para fundamentar a defesa do projeto é importante analisar a situação atual da empresa, identificando quais são as principais dores, que problemas estão enfrentando com essas dores e quais necessidades é preciso atender. Encontrada a resposta o próximo passo é o preenchimento dos post-its. Na justificativa se deve inserir os problemas que a organização atualmente enfrenta e quais necessidades não são atendidas no momento. No campo do objetivo *SMART* deve conter o objetivo do projeto de maneira a ficar

---

<sup>9</sup> *Pitch*: Estrutura do Canvas

aderente ao *SMART*: Específico (*Specific*), Mensurável (*Measurable*), Atingível (*Attainable*), Realístico (*Realistic*), Temporizável (*Time Bound*).

Na próxima etapa serão listados que produtos, serviços ou resultados (O Que?) serão entregues ao final do projeto, tendo como base quais as necessidades que esse devem atender. Nesse momento do *canvas* serão respondidos os campos relativos ao produto e aos requisitos deste. Para preencher o campo relativo ao produto é necessário compreender que esse é o resultado final do projeto. Um projeto pode também gerar um serviço ou resultado único. Portanto deve-se definir qual é a necessidade que vai ser atendida é qual o melhor serviço ou produto para atingir o cliente. No campo de requisitos deve-se definir a qualidade que o produto (serviço / resultado) precisa apresentar para ter valor para o cliente.

Essa terceira parte do *canvas* pretende analisar todas as pessoas que precisam e estão envolvidas durante o projeto e quais seus respectivos papéis para o desenvolvimento do mesmo (Quem?). Existem dois principais grupos envolvidos para a realização do projeto: os *stakeholders* e a equipe. O primeiro pode ser dividido em dois tipos: os *stakeholders* externos que são os envolvidos que não estão subordinados ao gerente de projeto, ou fatores externos, que podem afetar o projeto. Ambos devem ser listados. Já na parte relativa a equipe se enquadram todos os participantes que são responsáveis por produzir as entregas do projeto.

Nessa próxima etapa deve ser respondido como o trabalho será entregue no projeto. Para que o projeto ocorra naturalmente, é importante definir quais são as entregas e quem são os responsáveis, suas premissas e restrições. As premissas são suposições dadas como certas sobre o ambiente e os fatores externos ao projeto, que não estão sob controle do gerente de projeto. Já os grupos de entregas são os componentes concretos, mensuráveis e tangíveis que são gerados pelo projeto. Já as restrições se enquadram as limitações do projeto, de qualquer natureza e origem, que impactam no desenvolvimento do trabalho da equipe.

Em seguida define-se quando o projeto será concluído e quanto custará para a organização. Mesmo sabendo das incertezas do planejamento, o gerente de projeto deverá dar uma estimativa de custo e prazo para entregar os trabalhos do projeto.

Riscos são eventos futuros e incertos que têm relevância para o projeto. Nessa etapa deve-se identificar e analisar os riscos do projeto e, para os mais relevantes, é preciso buscar e implantar as respostas.

Na Linha do tempo define-se quando vão ocorrer as entregas do grupo de entregas. A metodologia *PMCanvas* sugere que o prazo do projeto seja dividido em 4 períodos definidos pela equipe do projeto.

Na análise dos custos deve se considerar quanto será gasto para concluir esse projeto. É importante distribuir os custos pelos grupos de entregas pré-definidos.

A dinâmica de construção do *canvas* não tem papéis pré-definidos, apenas duas regras básicas: deve ser feito em equipe e uma das pessoas deve ter conhecimentos básicos de gestão de projetos.

A equipe ideal para construir um CANVAS deveria ter ao menos um gerente de projetos com conhecimentos na área do projeto, um especialista de negócio e um especialista no processo de gestão de projetos da organização que trabalhará criticando o *canvas* construído de maneira positiva. Com a estrutura básica montada, questões fundamentais respondidas e equipe definida é hora de iniciar a elaboração.

## **GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA COMUNICAÇÃO**

Partindo-se da premissa de que tudo, independente do segmento, pode ser entendido e assim tratado como um projeto, para os cases na área de comunicação também é possível adotar essa metodologia.

O objetivo desse artigo é apresentar a viabilidade de se implementar a metodologia *PMCanvas* em uma agência de publicidade com o intuito de criar procedimentos e métodos nos *jobs*<sup>10</sup>, tornando-os mais organizados e seguindo um fluxo que irá garantir maior agilidade em sua elaboração, reduzindo de forma significativa o retrabalho e conseqüentemente os custos envolvidos.

Partindo-se de uma situação onde uma determinada empresa, independente do segmento de atuação, já tenha seu plano de marketing definido e no qual estejam contempladas campanhas e ações de mídia que irão demandar a contratação de uma agência especializada para a confecção do material a ser veiculado, o primeiro passo é a escolha da agência que irá ser contratada, o que se dá, na maior parte dos casos, pelo

---

<sup>10</sup> *Jobs*: Termo publicitário para se referir aos trabalhos em pauta

nível de experiência da empresa e dos seus profissionais, sua especialização em determinado segmento de mídia, eletrônica ou convencional, ou até pelo nível de relacionamento existente entre as empresas.

O mundo, de uma forma geral, atravessa um momento que os especialistas denominaram como Revolução Digital ou Tecnológica, uma vez que maioria das interações que ocorrem na sociedade, seja entre pessoas ou entre empresas e pessoas, se dá através dos meios eletrônicos e digitais. Dentro desse contexto é de grande importância a escolha de uma agência que tenha experiência em projetos nesse novo meio de comunicação, bem como a habilidade para criar campanhas que dialoguem com o público, no formato e linguagem desejados e procurados pelos consumidores, usuários dos novos meios de acesso.

Com a rápida e crescente evolução tecnológica e dos meios digitais, muitas agências de publicidade surgiram no mercado, como diversas empresas em outros segmentos, se valendo do apelo serem jovens, conectadas e prontas para interagir como esse novo modelo comunicacional, que emergiu na esteira dessa evolução (ou revolução).

Para fazer frente à avalanche de novas agências, constituídas por um grupo de amigos com interesses comuns e em um pequeno cômodo alugado ou compartilhado, as grandes empresas, agências tradicionais em funcionamento há décadas, se viram obrigadas a rever suas estratégias e criaram departamentos em sua estrutura de criação e produção, voltados especificamente para atender o segmento digital.

Muitas campanhas foram assinadas sem que se tivessem todas as informações necessárias disponíveis, pelo simples fato de que se o contrato não fosse assinado havia o risco de ser perdido para o concorrente mais próximo. O nível de retrabalho aumentou, os custos de execução idem. Peças publicitárias tinham que ser refeitas inúmeras vezes, pois não atendiam ao que os clientes esperavam, até porque esses também não sabiam ao certo como se utilizar dos novos meios.

Passada a efervescência, muitas das novas agências acabaram por deixar de existir, uma vez que não estavam devidamente preparadas para se manterem no mercado, outras, com o passar do tempo, foram adquiridas pelos grandes grupos, dada a capacidade criativa das suas equipes e a facilidade de interagir no meio eletrônico.

Essa contextualização de mercado foi apresentada com o objetivo de ilustrar situações que poderiam ter sido evitadas, entre outras ações, com a adoção de uma metodologia de gestão de projetos, como *PMCanvas*. Um dos grandes diferenciais dessa metodologia é que o seu sucesso se baseia na colaboração e interação entre todos os integrantes da equipe que irá atuar no projeto, facilidade na construção e acompanhamento das atividades no *Canvas* e com o apoio de ferramentas tecnológicas de fácil assimilação e utilização.

A situação a ser utilizada como modelo será contextualizada da seguinte forma:

Agência de publicidade de pequeno porte com uma equipe de 22 profissionais, sendo (01 – recepção / 01 – apoio administrativo / 02 – área de atendimento / 01 – gerente de projetos / 04 – administrativo-financeiro / 10 – área de criação e desenvolvimento de web sites / 03 – diretoria). Especializada em mídias digitais, porém com pequena atuação em mídias tradicionais que assinou um novo contrato com empresa atuante na área de tecnologia da informação, tradicional no mercado, e que pretende refazer sua comunicação visual, incluindo novo website, novo logotipo comemorativo aos 25 anos de existência, atualização de perfis em redes sociais e criação de campanha a ser divulgada em aplicativos móveis e patrocínios de fóruns e eventos tecnológicos via internet.

O processo se inicia com uma reunião entre o representante do departamento de marketing da empresa de tecnologia e a diretoria da agência (criação – redação – produção) para a apresentação da empresa e os objetivos da campanha. A essa reunião se dá o nome de *briefing*, onde serão apresentados os objetivos da empresa de tecnologia e a equipe da agência irá dar as sugestões ou alternativas da campanha.

É importante que o gerente de projetos e a equipe de atendimento da agência estejam presentes nessa reunião, pois serão os responsáveis por tratar todos os objetivos apresentados pelo cliente como projetos distintos e que serão tratados separadamente, por diferentes integrantes da equipe de criação.

Nesse momento serão formuladas as cinco perguntas chaves do *PMCanvas* (Por quê? O Quê? Quem? Como? Quando e Quanto?) para cada um dos projetos ou peças da campanha e que deverão ser respondidas pelo representante do cliente.

Cada uma das solicitações do cliente deverá receber um *Pitch*, ou seja, uma descrição resumida do projeto (exemplo: novo website; logomarca comemorativa 25 anos, etc).

Na fase seguinte serão descritas, de forma objetiva, as justificativas atribuídas a cada um dos projetos, o Por quê? No caso exemplo: website atual desenvolvido com tecnologia ultrapassada, é muito lento e a resolução das fotos não está boa; nova logomarca deve trazer um conceito de modernidade e avanço tecnológico que distinguem a empresa.

O próximo passo é a definição dos objetivos *SMART*: disponibilizar o novo website com informações atualizadas sobre o portfólio de serviços executados pela empresa, principais parceiros tecnológicos, atualização da área de casos de sucesso e novo formulário para o Fale Conosco com estrutura de banco de dados para formação de base de cadastro de clientes e *prospects*<sup>11</sup>, o qual deverá estar disponível para publicação em até 03 meses com um investimento em torno de R\$ 25.000,00 (Vinte e cinco mil Reais).

A justificativa para essa atividade deve conter o que a empresa espera com essa reformulação, no caso da agência é mostrar aos seus clientes e interessados sua evolução tecnológica aliada à sua experiência de mercado em grandes contas.

Agora é preciso definir O Quê descrevendo quais os produtos, serviços ou resultados serão disponibilizados ao final do projeto. O produto é o que será efetivamente entregue será o novo website com animações em *flash*, imagens de alta resolução e textos dinâmicos. Nesse momento também são definidos os requisitos necessários para que se atenda aos objetivos e expectativas do cliente, que nesse caso deve possuir uma diagramação em suas páginas que permita aos usuários navegarem pelos textos e páginas de forma fluída, deve ter cores que se harmonizem entre si respeitando as utilizadas pela empresa em seu logo e papelaria, deve ser possível a navegação em diferentes navegadores, plataformas, será lançado na data de fundação da empresa em comemoração aos seus vinte e cinco anos de existência.

Na definição do Quem serão relacionados os profissionais que irão participar efetivamente do projeto, entre eles os *stakeholders*, equipe de criação e desenvolvimento e o gerente de projeto. Os *stakeholders* externos são pessoas não

---

<sup>11</sup> *Prospects*: Pode ser traduzido como Clientes em perspectiva.

subordinadas ao gerente de projetos, nesse caso pode ser um o diretor de criação da agência. É preciso listar fatores externos que podem interferir no projeto como o profissional terceiro com conhecimento em banco de dados ou *designer* com experiência em logos e influência das cores. A equipe deverá conter todos aqueles envolvidos com as entregas das diferentes fases do projeto, no caso o gerente de projeto, desenvolvedor web e o administrador de banco de dados.

O Como deverá responder como o trabalho será entregue no projeto e é importante já estarem definidas quais serão as entregas e quem estará responsável pelas mesmas. Aqui também são consideradas as premissas que não estão sob controle do gerente de projetos, mas que podem causar impacto, como por exemplo, o novo website será carregado nos navegadores em menos de 1/3 do tempo gasto pelo site atual, o formulário de cadastro dos visitantes do website estará disponível somente duas semanas depois do lançamento.

Os grupos de entrega contemplam os componentes tangíveis e entregáveis gerados pelo projeto: estratégia de divulgação do novo website em mídias sociais; festa de lançamento da nova logomarca na sede da empresa e na data em que se comemoram os vinte e cinco anos.

É preciso considerar as restrições existentes e que poderão impactar no desenvolvimento e comprometer o projeto: o profissional responsável pela administração do banco de dados não poderá assumir outro projeto ou atividade enquanto não finalizar o formulário do website.

Mesmo com variáveis a serem definidas o gerente de projeto deve apresentar uma estimativa do prazo de entrega – o Quando – e dos custos envolvidos em cada um dos projetos em andamento – o Quanto. Muito importante é fazer a análise dos riscos, eventos que podem, ou não, acontecerem e que são relevantes ao projeto. Para os de maior impacto e probabilidade de ocorrência é preciso apresentar respostas que irão mitigá-los – exemplo: o novo website não possui boa navegabilidade na plataforma Windows Explorer; o formulário de cadastro não permite o preenchimento de todos os campos nas plataformas móveis.

Como penúltima etapa é preciso elaborar a Linha do Tempo contemplando as entregas de cada etapa apresentada no grupo de entregas. A metodologia *PMCanvas* sugere a divisão do prazo do projeto em 4 períodos a serem definidos pela equipe.

E por fim devem ser apresentados os custos do projeto, os quais devem ser distribuídos dentro do grupo de entregas definido anteriormente: 1 – R\$ 5.000,00 / 2 – R\$ 7.500,00 / 3 – R\$ 4.000,00 / 4 – R\$ 8.500,00.

De forma resumida e objetiva foram apresentadas as 13 variáveis que devem compor o CANVAS, contemplando 2 solicitações apresentadas pelo cliente à agência, o desenvolvimento do website e criação da nova logomarca. O mesmo processo deverá ser repetido para as demais solicitações que foram apresentadas na reunião inicial.

Um ponto que merece destaque na adoção do *PMCanvas* e que irá contribuir para o sucesso dos projetos é uma comunicação eficiente e que promova a integração dos envolvidos (*stakeholders*) em diferentes níveis e assim evitar a propagação de ideias e conceitos equivocados a respeito das atividades e dos resultados esperados. Esse alinhamento deve acontecer desde a reunião de apresentação do briefing, com a presença do cliente, e ser praticado em todas as etapas, ou ainda, quando qualquer situação duvidosa, com relação ao que foi previamente acordado, surgir com qualquer um dos integrantes da equipe.

## CONCLUSÃO

Simplificar a concepção e tornar o planejamento de projetos mais fluido e colaborativo é fundamental para alcançar o sucesso na gestão de projetos. Dentre todas as organizações que se destacam na gestão de projetos e que apresentam alta performance passaram pelo processo de ampliar esses atributos em sua gestão de projetos.

Integrar o processo de *PMCanvas* ao gerenciamento de portfólio é um passo importante para todas as organizações que buscam se destacar e se diferenciar em seu mercado, independente do segmento ou porte.

A metodologia não possui nenhum pré-requisito para sua implantação e pode ser utilizada por qualquer empresa. Um próximo passo importante para organizações que se identificam com o Canvas é trabalhar a sua adoção tanto no nível tático quanto no estratégico da empresa.

## REFERÊNCIAS

FERRÚCIO, Paulo. **Fatores Críticos de Sucesso em GP.** Disponível em: [http://www.bbbrothers.com.br/files/pdfs/artigos/fat\\_crit\\_suc\\_gp.pdf](http://www.bbbrothers.com.br/files/pdfs/artigos/fat_crit_suc_gp.pdf). Acessado por ultimo em 08/09/2016 as 16h00min.

HARRIN, Elizabeth. **Como escolhe as métricas de projeto corretas.** Disponível em: <http://stakeholdernews.com.br/artigo/metricas-de-projeto/>. Acessado por ultimo em 16/09/2016 as 23h00min.

JÚNIOR, José Finocchio. **Project model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** Elsevier Editora, RJ. 2013.

MOTA, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: Metodologia atual X nova metodologia.** Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao\\_artigo/89](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao_artigo/89). Acessado por ultimo em 14/09/2016 as 19h00min.

MATTOS, Cecília de Figueiredo Pereira de. **Desenvolvendo a estratégia de projeto.** Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao\\_artigo/72](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao_artigo/72). Acessado por ultimo em 16/09/2016 as 22h50min.

PMI – **Project Managment Institute.** Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/home.aspx>. Acessado por ultimo em 24/09/2016 as 18h00

REIS, Thiago. **Gestão de Projeto - O que é e para que serve?** Disponível em: <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/conhecimentos/o-que-e-gestao-de-projetos-e-para-que-serve>. Acessado por ultimo em 08/09/2016 as 22h30min.

ROSETTI, Giana. **Empresas que utilizam técnicas de Gerenciamento de Projetos são mais rentáveis.** Disponível em: <http://stakeholdernews.com.br/artigo/empresas-projetos-rentaveis/>. Acessado por ultimo em 14/09/2016 as 20h30min.

TANABE, Felipe Rochar. **CMM x PMBOK.** Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao\\_artigo/59](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresao_artigo/59). Acessado por ultimo em 19/09/2016 as 17h00min.