

# Treinamento Green Belt



## Workshop – Canvas

Bem-vindos!!!

# Agenda



Canvas

Elaboração  
do Canvas  
do seu  
projeto



# Gestão de Projetos





# Gestão de Projetos

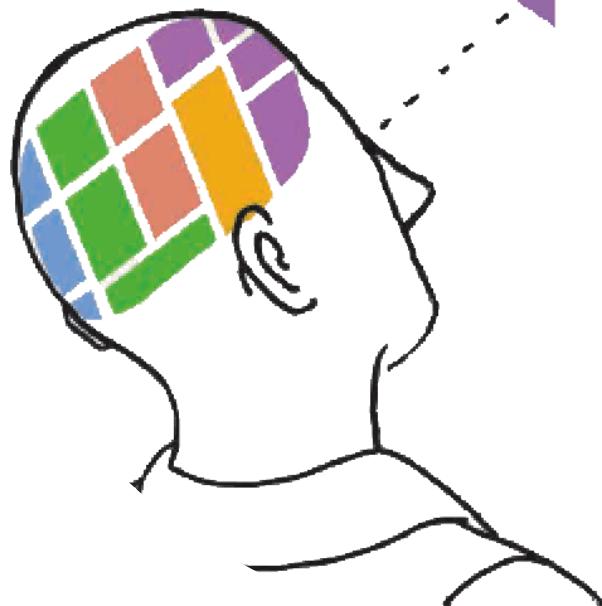
---

Fundamentos básicos



# O que é um Projeto?

# O que é um Projeto?



- É uma iniciativa temporária para criar um único produto, serviço ou resultado.
- Tem um início definido e fim no tempo
- Envolve uma quantidade considerável e limitada de recursos (pessoas, dinheiro, tempo)

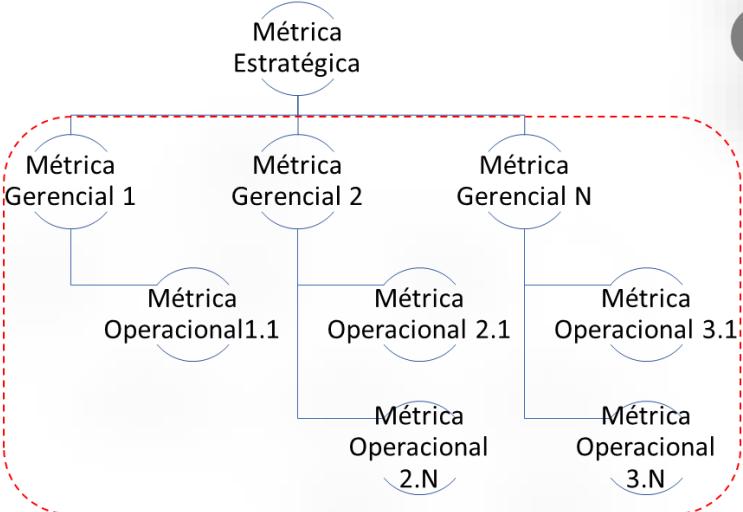
## O que deve ser gerenciado como projeto ?

- O desenvolvimento de um novo produto ou processo, implantação de novos softwares.
- Expansão de vendas em um novo mercado geográfico.
- A melhoria de um processo (Industrial ou Office).
- Construção de uma nova estrutura (prédio, fábrica, sala)
- Reforma de uma estrutura
- Desenvolvimento de uma ação de marketing

# Identificação de Projetos



**OKR**  
Objective Key  
Results



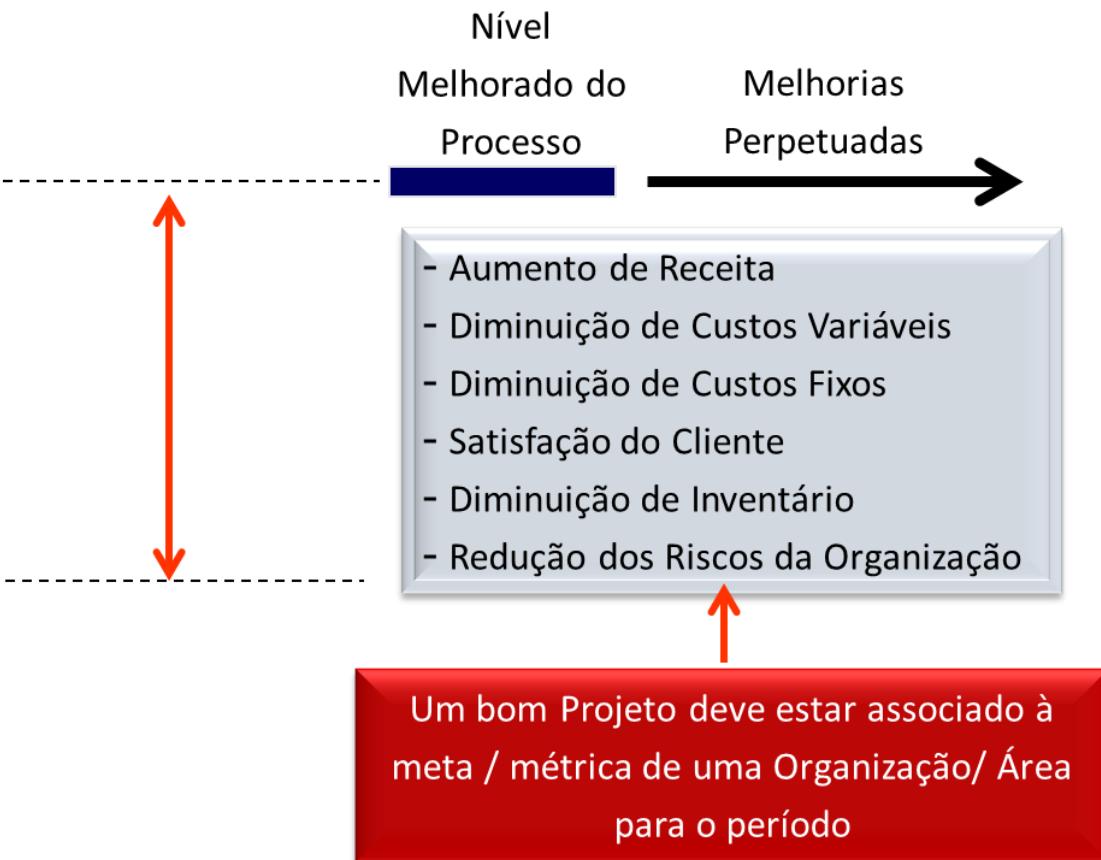
# Identificação de Projetos

O quê deve ser melhorado?  
Qual é a oportunidade?  
Qual a métrica?

Nível Atual do Processo  
→

- +
- 
- 

- A lista de potenciais projetos normalmente é proveniente do Desdobramento Estratégico de Métricas e Objetivos de uma Organização e/ou do Balance Score Card e/ou uma análise de um Mapa de Cadeia de Valor da Empresa e/ou Índices de Qualidade, de uma Planta, de um Business ou de uma Área



# Bons projetos tipicamente

---

• • •

---

- São alinhados com o Planejamento Estratégico da Organização
- Trazem um impacto relevante para a Organização (preferencialmente financeiro)
- Têm uma métrica clara, assim como o seu objetivo
- Têm solução e/ou implantação não evidentes
- Seus temas são relacionados com as atividades do GB
- Não são uma atividade a mais, mas sim o meio para alcançar metas da Organização
- Têm um escopo adequado para ser concluído em 4 a 6 meses
- Têm uma equipe convencida da relevância do projeto e dedicam parte do seu tempo ao projeto



# Gestão de Projeto Modelo CANVAS



# CANVAS

---

- Canvas significa Tela de Pintura
  - A premissa do modelo CANVAS é possibilitar realizar atividades de negócios similar a pintar um quadro
  - Ao invés de tela, pincel e tintas usamos um papel, caneta e post it
  - A dinâmica é a mesma: a cada ideia e conteúdo que se adiciona ao Canvas, estamos completando nossa obra, nossa pintura
- 



# Project Model Canvas

- O Project Model Canvas é uma ferramenta de gestão de projetos utilizada para desenvolver e acompanhar de forma ágil projetos de negócios.
  - Utiliza o conceito de gestão à vista.
  - Desenvolve e integra os principais elementos necessários para o gerenciamento de projeto
  - Facilita, simplifica e agiliza o processo de planejamento de um projeto de melhoria, inovação ou híbrido.
  - Ele traz a vantagem de uma análise e visão mais estratégica do projeto do que o Termo de Abertura de Projeto.



## Vantagens do Canvas

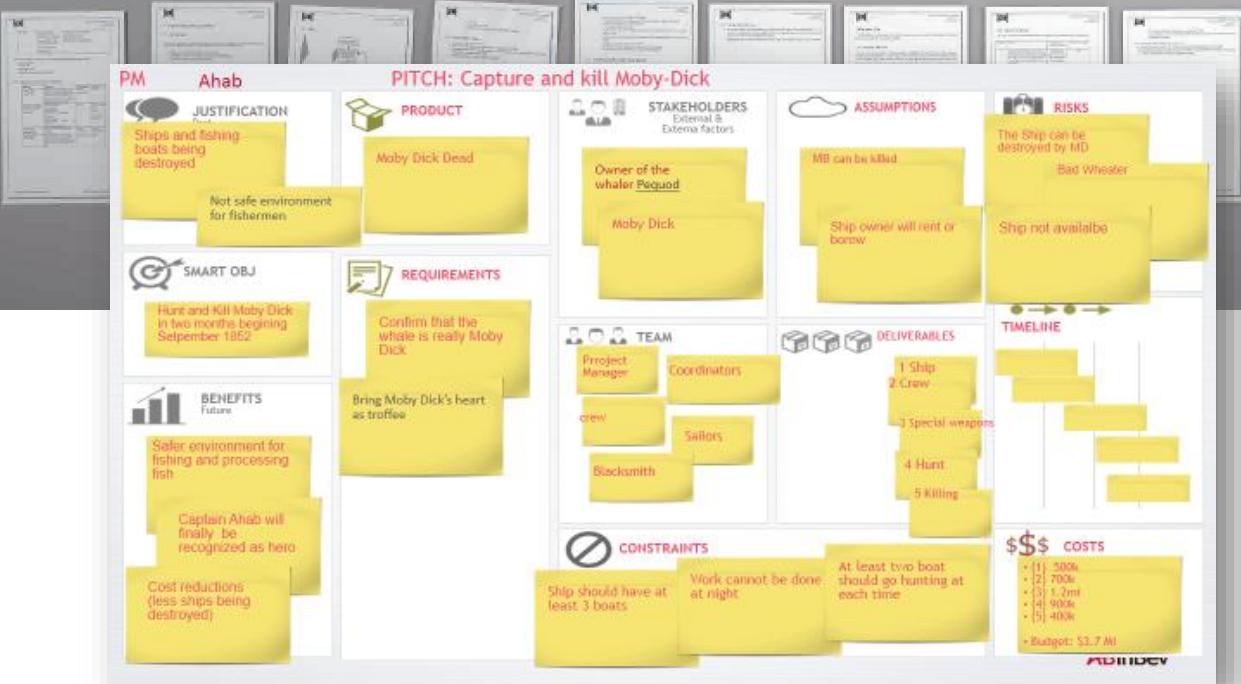
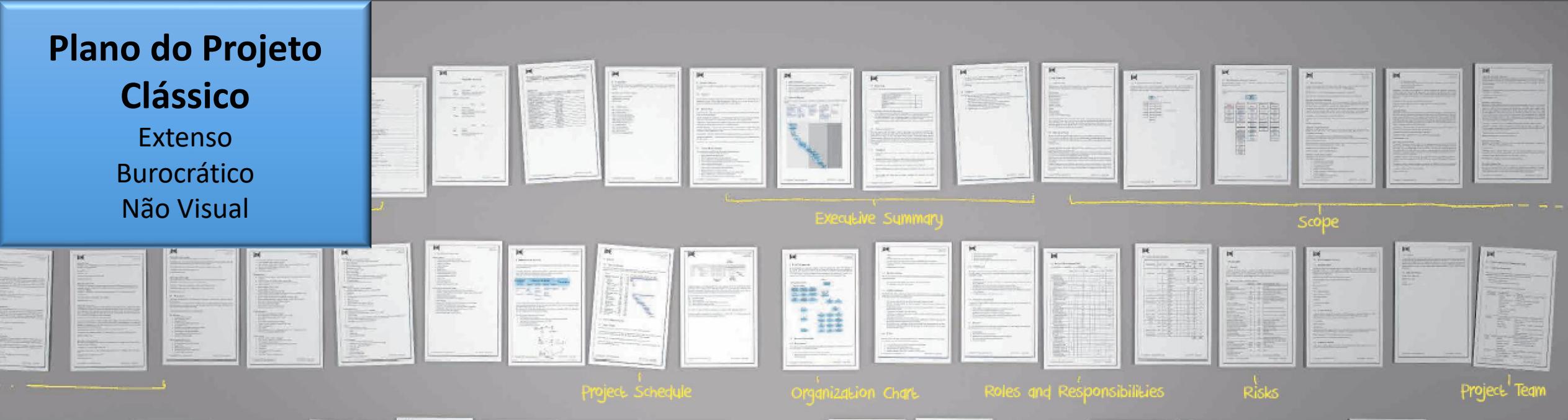
---

- Colaborativo
- Engajamento do time
- Sem burocracia, sem desperdício
- Rápido
- Visual, fácil entendimento



# Plano do Projeto Clássico

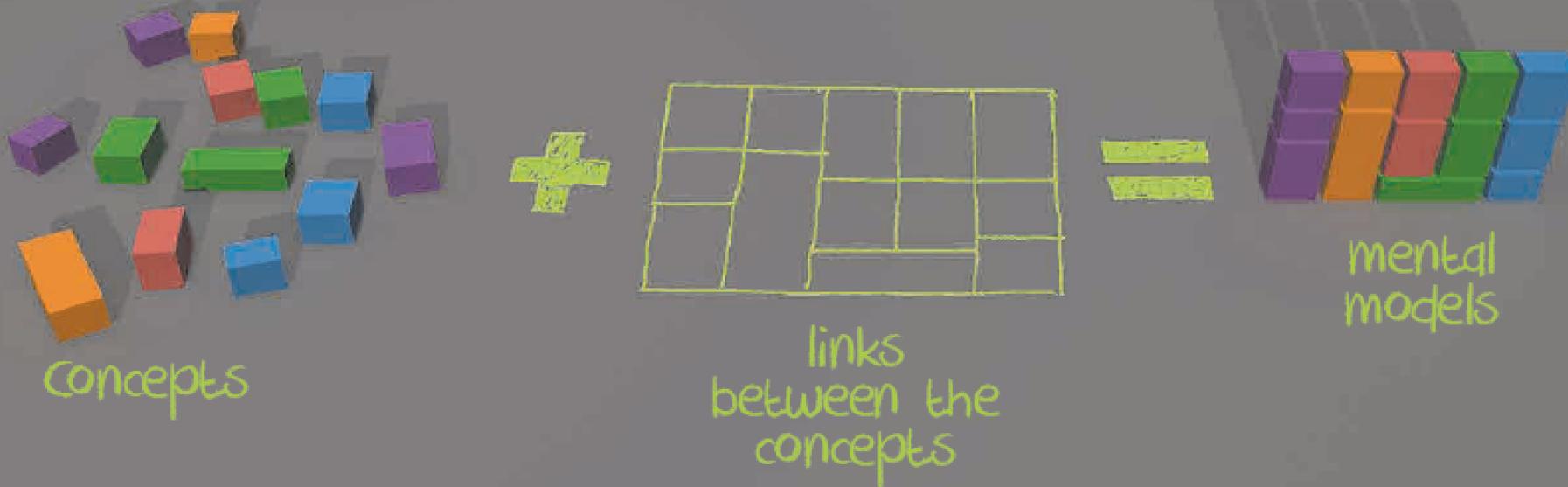
Extenso  
Burocrático  
Não Visual



## Canvas : Focado no essencial

- Valor do Projeto
- Produto e requisitos
- Organização do Time
- Papéis e responsabilidades
- Entregas
- Cronograma
- Investimento
- Riscos

## WHAT IS A MENTAL MODEL?



Por Quê?

O quê?

Quem?

Como?

Quando e  
Quanto?



JUSTIFICATIVA  
Passado



PRODUTO



TIME



PREMISSAS



RISCOS



OBJETIVO



REQUISITOS



ENTREGAS



CRONOGRAMA



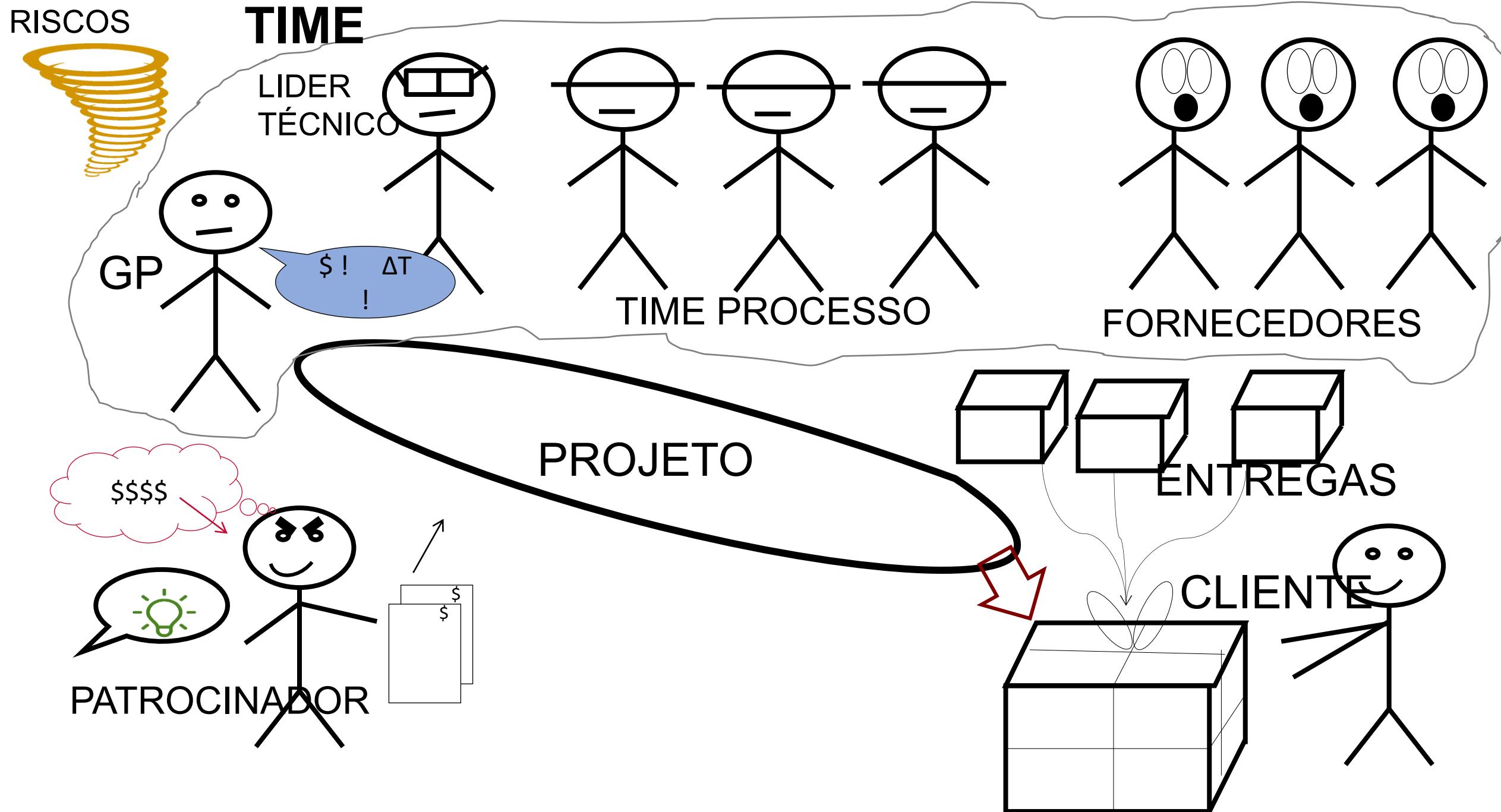
BENEFÍCIO  
Futuro



RESTRIÇÕES



CUSTOS





JUSTIFICATIONS

Past



PRODUCT



External  
STAKEHOLDERS &  
External Factors



ASSUMPTIONS



RISKS



SMART OBJECTIVE

# POR QUÊ?



REQUIREMENT

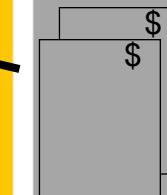


BENEFÍCIO

Future

\$\$\$\$

Future



# PATROCINADOR



TEAM



DELIVERABLES



CONSTRAINTS



COSTS



JUSTIFICATIONS  
Past



PRODUCT



External  
STAKEHOLDERS&  
External Factors



ASSUMPTIONS



RISKS

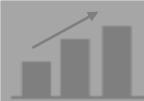


SMART OBJECTIVE



REQUIREMENTS

O QUÊ?



BENEFITS  
Future



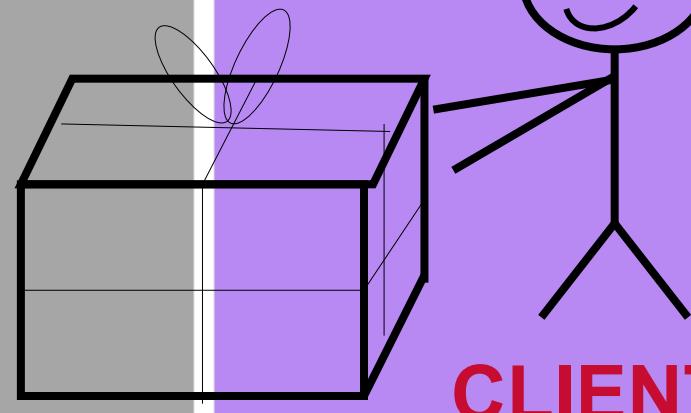
TEAM



DELIVERABLES



TIMELINE



CLIENTE



CONSTRAINTS



COSTS



JUSTIFICATIONS  
Past



PRODUCT



STAKEHOLDERS  
Externos &  
Fatores Externos



ASSUMPTIONS



RISKS



SMART OBJECTIVE



REQUIREMENT

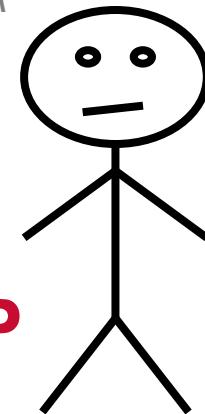
# QUEM?



TEAM



GP



DELIVERABLES



TIMELINE



CONSTRAINTS



COSTS



JUSTIFICATIONS  
Past



PRODUCT



External  
STAKEHOLDERS&  
External Factors



ASSUMPTIONS



RISKS



SMART OBJECTIVE



REQUIREMENT



TEAM



DELIVERABLES

COMO?



CONSTRAINTS



COSTS

LIDER TÉCNICO



JUSTIFICATIONS  
Past



PRODUCT

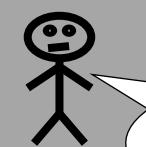


External  
STAKEHOLDERS &  
External Factors

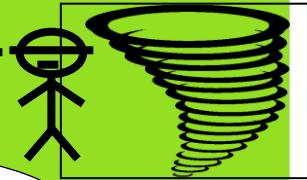


ASSUMPTIONS

TIME



\$ !  $\Delta T$  !



RISKS



SMART OBJECTIVE



REQUIREMENT



TEAM

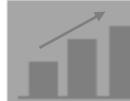


DELIVERABLES

TIMELINE



QUANDO E  
QUANTO?



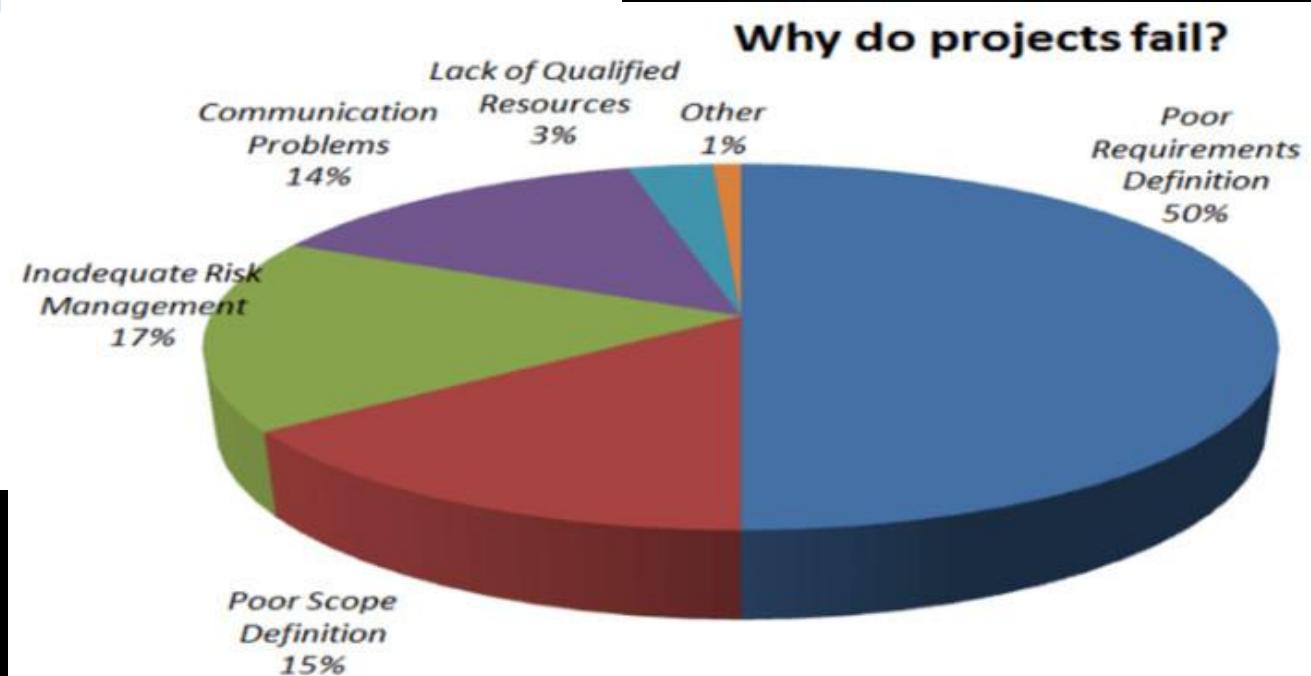
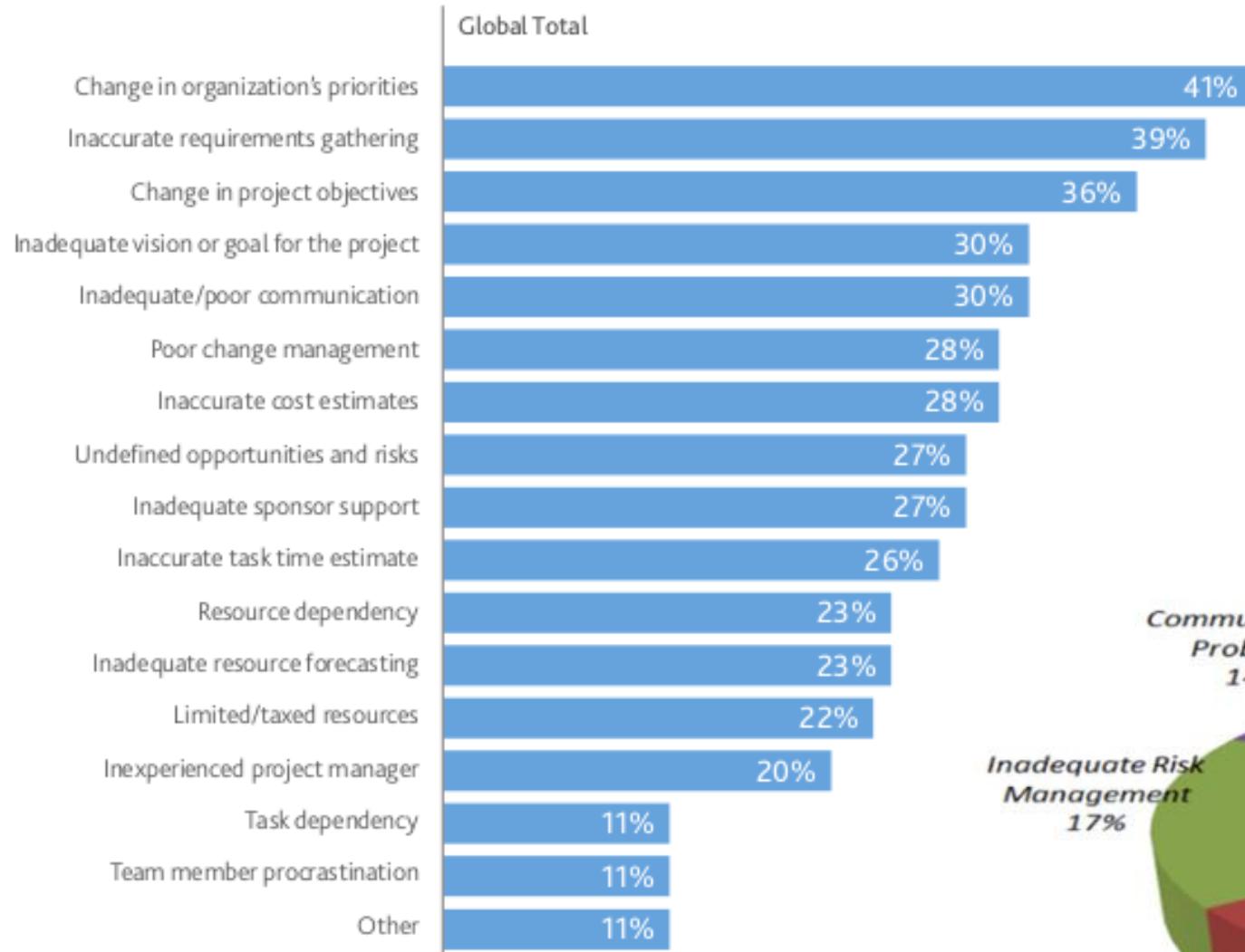
BENEFITS  
Future



CONSTRAINTS

\$\$\$ COSTS

**Q:** Of the projects started in your organization in the past 12 months that were deemed failures, what were the primary causes of those failures? (Select up to three.)



Por que os  
Projetos  
falham?

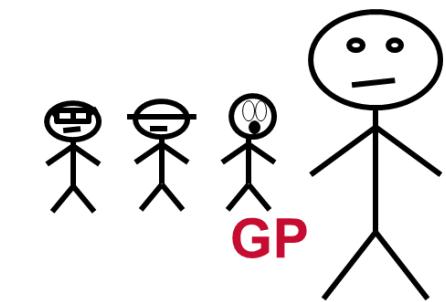
Por Quê?



O quê?



Quem?



LIDER TÉCNICO



Como?

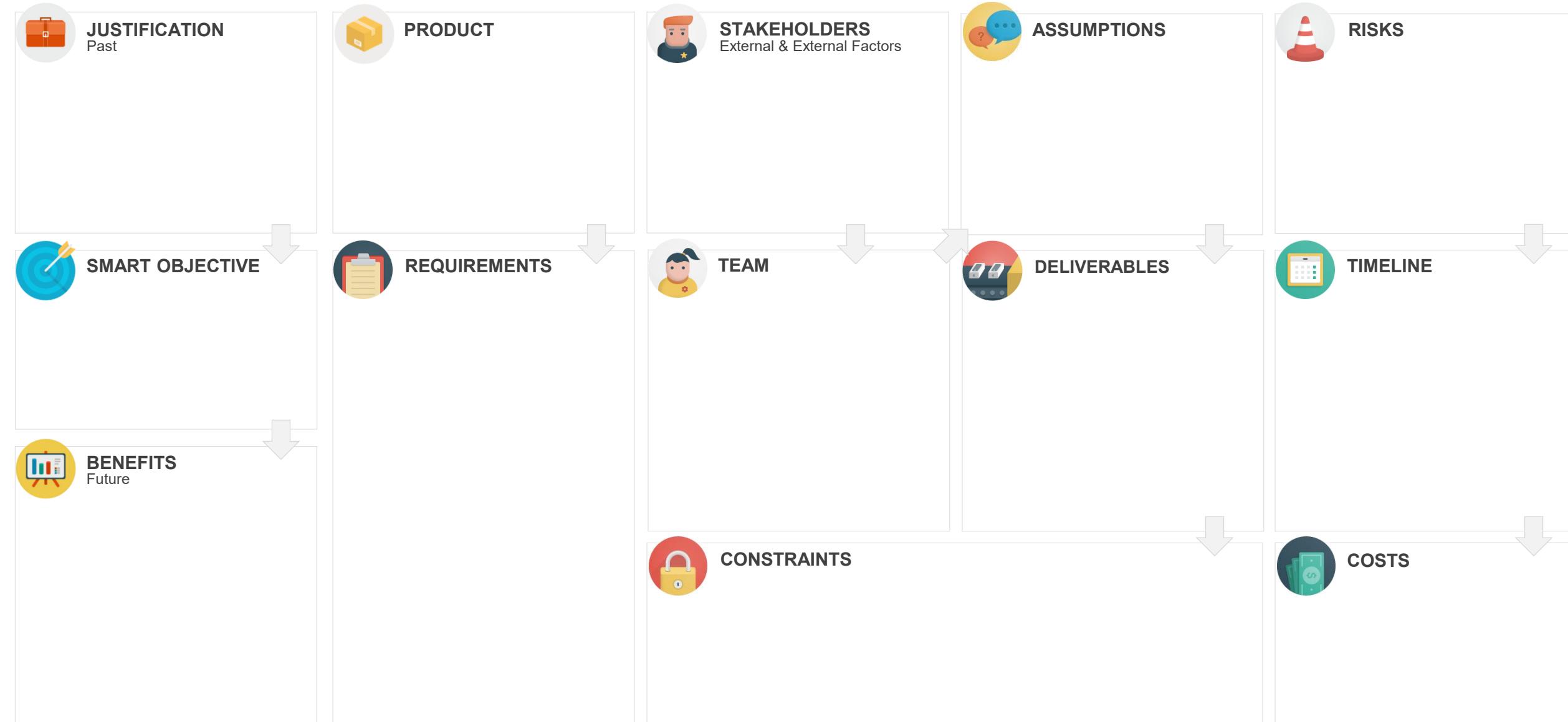
TIME



Quando e  
Quanto?

# Project Canvas

Define Phase





# Gestão de Projetos

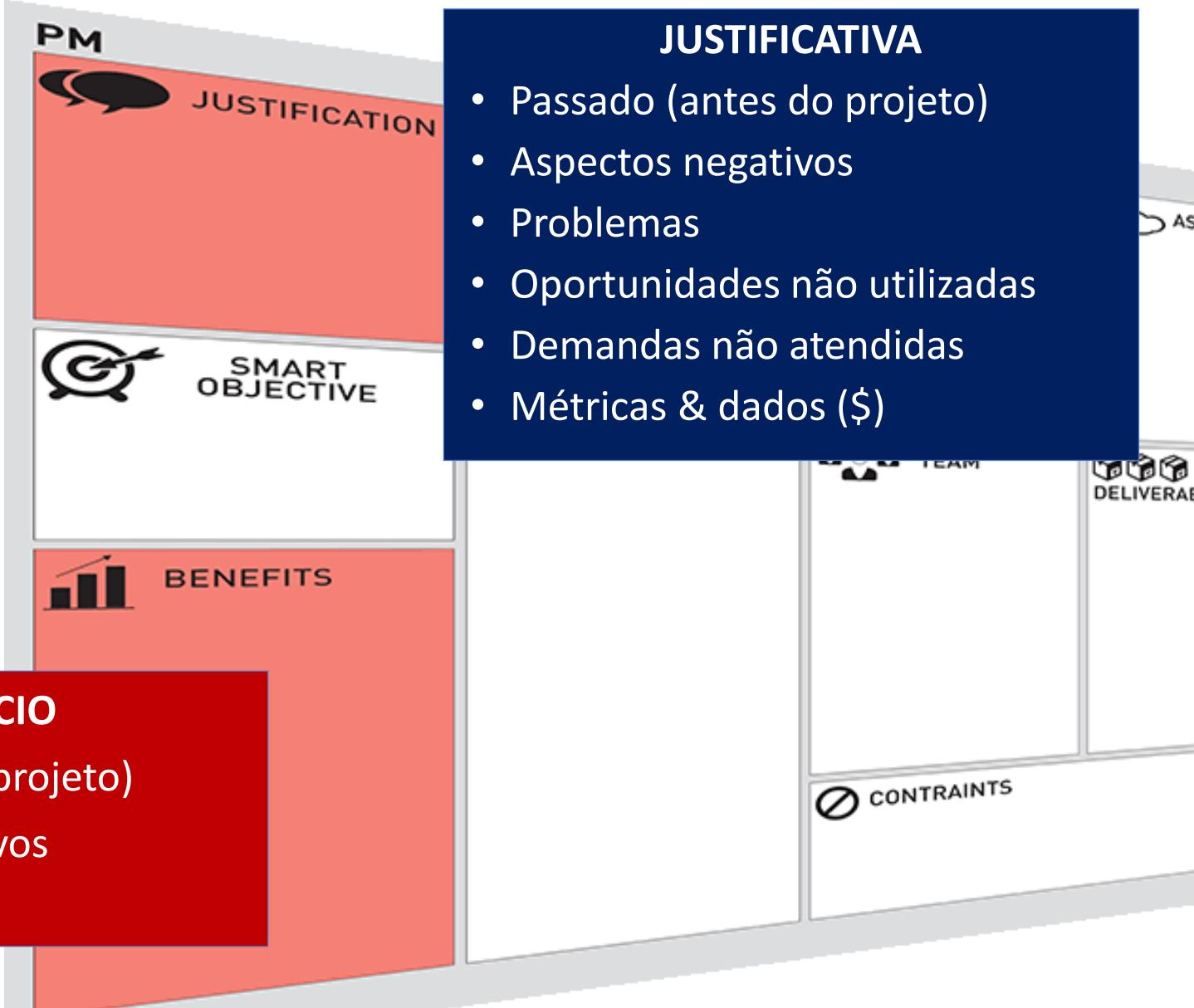
---

Por quê?

# PROPOSTA DE VALOR DO PROJETO

---

- BENEFÍCIO**
- Futuro (após o projeto)
  - Aspectos positivos
  - Valor gerado



# Benefícios Financeiros

---



# Benefícios Financeiros

---

## Hard Savings

Há redução de custos ou aumento de receita

- Aumento de Vendas Diretas
- Redução de Custos de Operação
- Redução de Consumo de Energia
- Ganho de Mercado com aumento de vendas
- Redução de custos com pós vendas
- Redução no estoque
- Redução de horas extras
- Aumento de Vendas via Internet



## Soft Savings

Não há redução de custos ou aumento de receita

- Investimentos ou contratação de efetivo evitados
- Aumento de Capacidade de Produção sem aumento de vendas
- Multas/ Processos Legais evitados
- Aumento de produtividade sem redução de mão de obra
- Melhoria de Qualidade sem redução de custo ou aumento de vendas

Devem ser validados pela área Financeira / Controladoria e acompanhados por 1 ano

## JUSTIFICATIVA

O que não está ok em  
nossa organização

Deve conter uma  
métrica

Indicar \$

Não deve conter  
“soluções”



## JUSTIFICATION

Baixo % de pedidos de vendas (2%)

Não estamos aproveitando oportunidades de vendas via celular

Vendas de 10 MUS\$ no ano passado

Cientes pequenos não tem ferramentas para fazer pedidos

As ferramentas não são de fácil utilização

O que não está ok para nossos clientes

# BENEFÍCIOS

O que gera valor para  
a nossa organização



## BENEFITS

Reducir custo de  
vendas em 5%

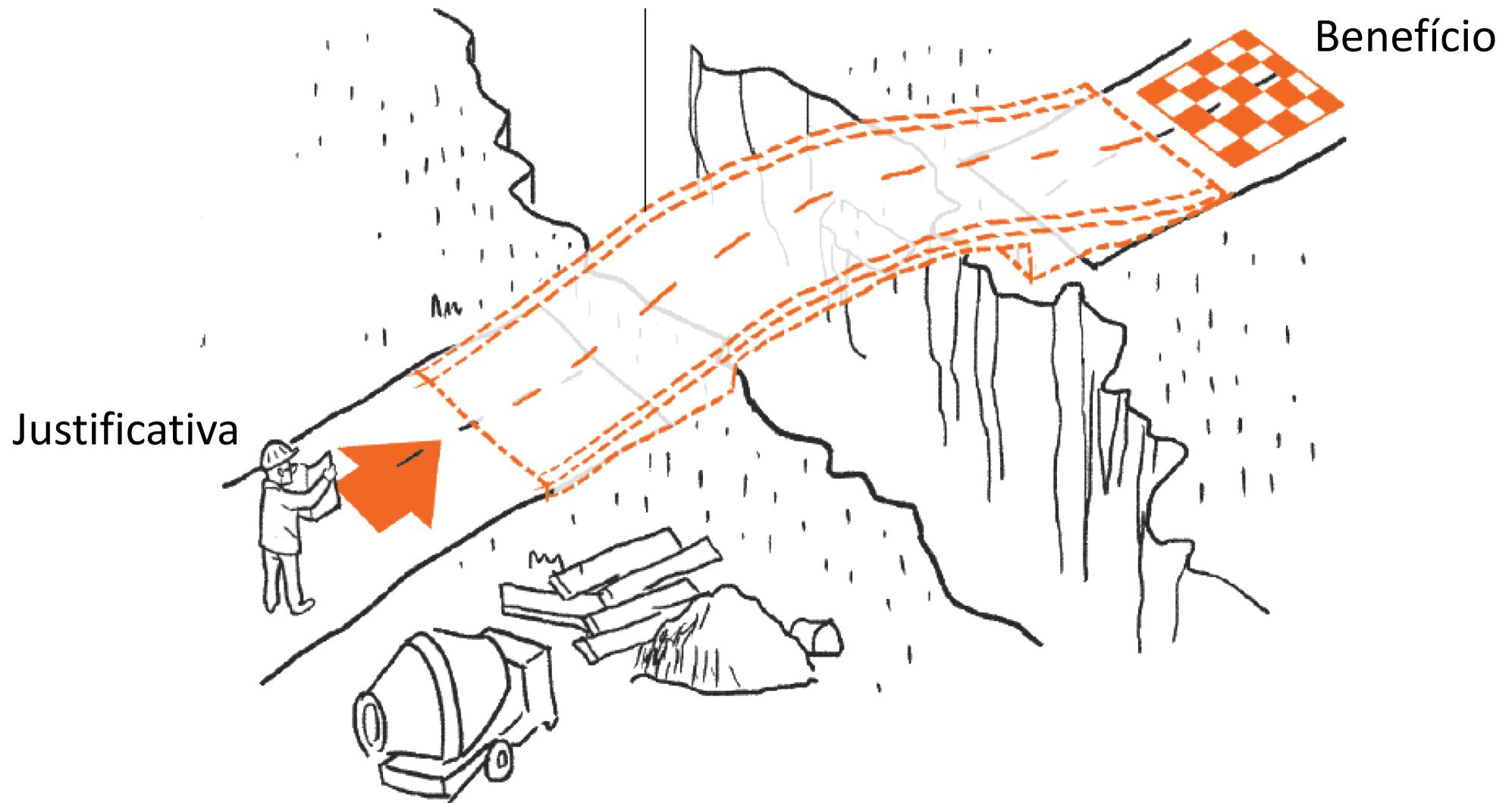
Vender mais produtos

Reducir quantidade de  
visitas do vendedor

Pedir de forma mais  
fácil e rápida

O que gera valor para  
o cliente

# OBJETIVO



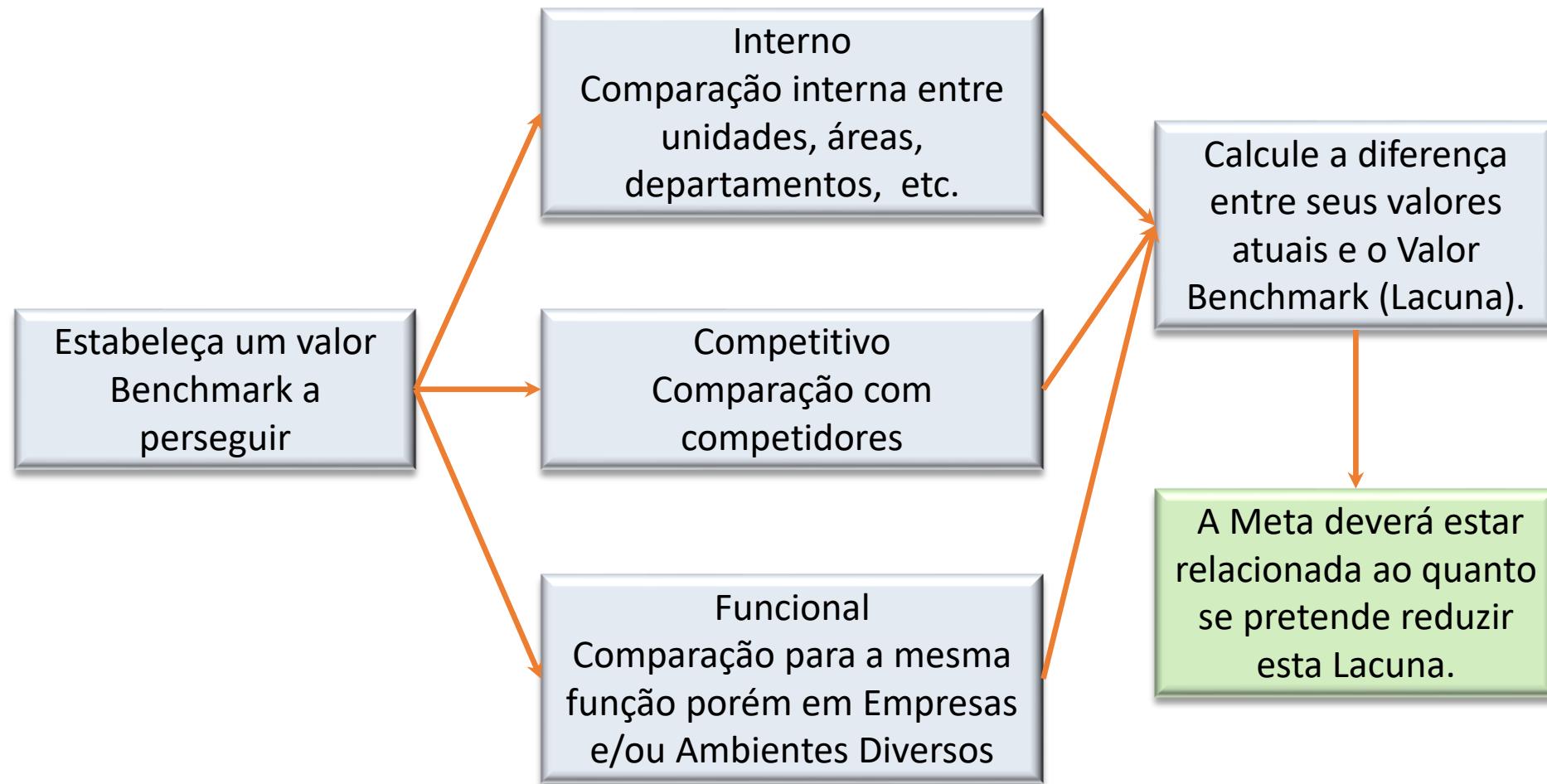
# Metas

---



# Estabelecimento de Metas

**Metas = Objetivos Numéricos para um Indicador**



# Estabelecimento de METAS – SMART

---



**M**ensuráveis  
**E**specíficas  
**T**emporais  
**A**tingíveis  
**S**ignificativas

# Estabelecimento de METAS – SMART

---

## Qual Meta está bem definida? SMART?

- Reduzir o Absenteísmo na Unidade de Ribeirão Preto
- Reduzir as perdas no processo em 15%
- Reduzir os custos da Área de Vendas até o final do ano
- Aumentar a produtividade da área de carregamento em 15% até o final deste ano

Ao escrever uma Meta inclua:  
Objetivo Gerencial (com métrica clara) + valor numérico + prazo

# TO DO LIST

- 
- 
- 
- 
- 

Preencher Justificativas

Preencher Benefícios

Preencher Objetivo Smart

Compartilhar com o grupo



# Gestão de Projetos

---

O quê?

# Produto

---

## O TIME DO PROJETO

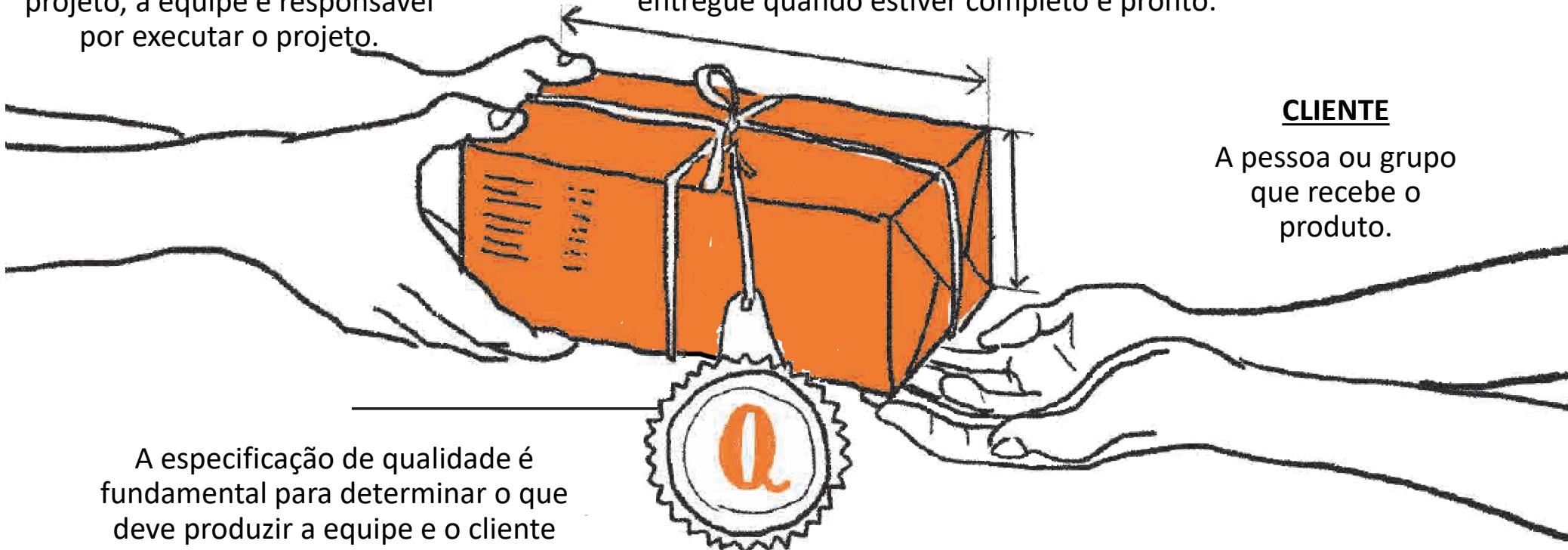
Dirigido pelo gerente de projeto, a equipe é responsável por executar o projeto.

## O PRODUTO DO PROJETO

Devem ter características claras e mensuráveis. Só pode ser considerado entregue quando estiver completo e pronto.

## CLIENTE

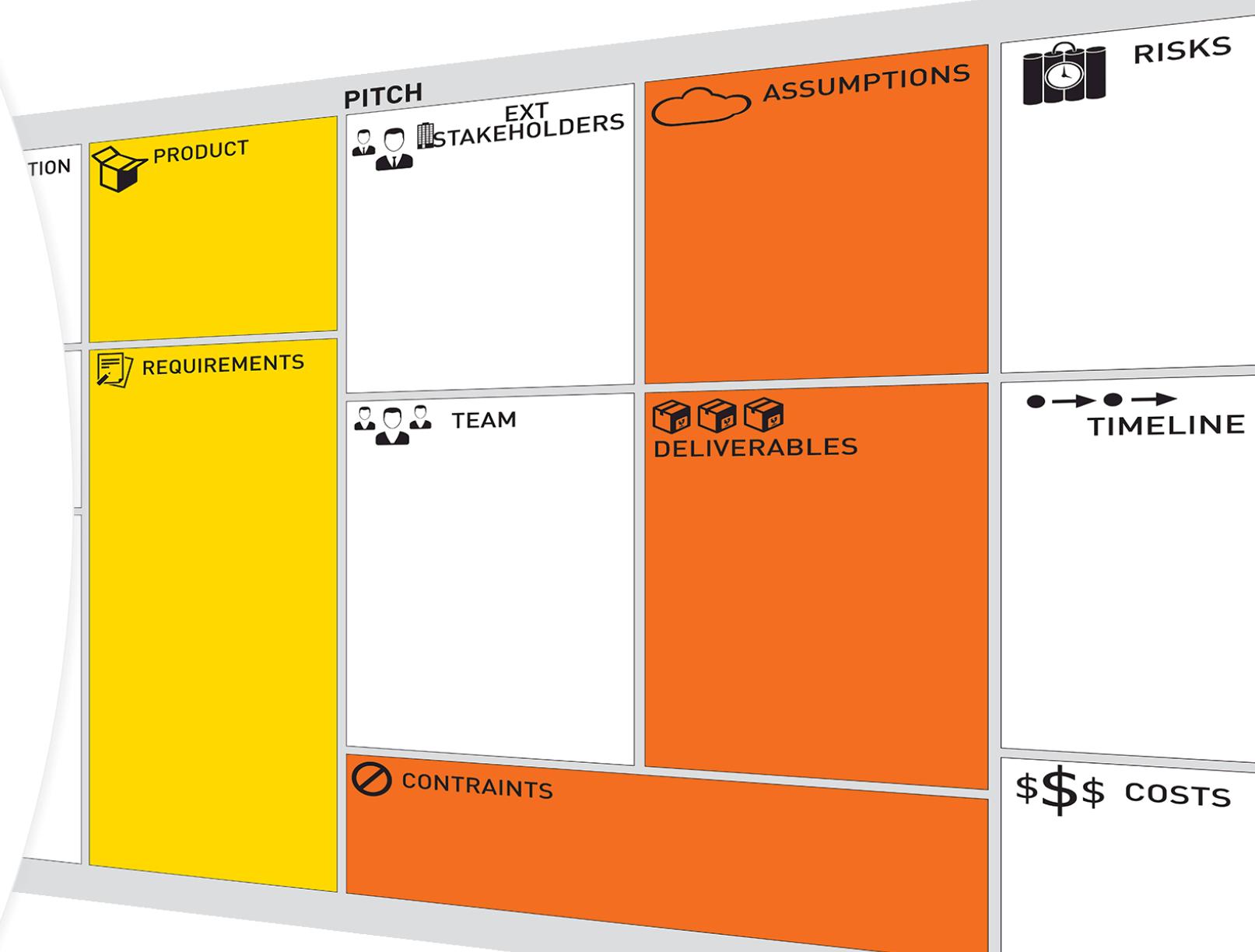
A pessoa ou grupo que recebe o produto.



A especificação de qualidade é fundamental para determinar o que deve produzir a equipe e o cliente espera que a qualidade seja entregue.

# Demandas do cliente

## Para o produto e requisitos



# Produto

Para o projeto ser aceito e considerado concluído com sucesso, qual produto final deve ser entregue? Qual o produto que fará alcançar o SMART Objective?

Não é uma lista de requisitos, nem uma explicação

É uma denominação



**PRODUCT**

Novo aplicativo  
de vendas



**REQUIREMENTS**

# Requisitos



Inclua aqui as características, requisitos e especificações do produto

Os requisitos são recursos e características do produto que vão atender à necessidade do negócio

Incluem os temas que devem ser tratados pela equipe de projeto de forma a entregar o produto

# Voz do Cliente (VOC & CTQ's)



# Voz do Cliente (VOC & CTQ's)

---

- A Voz do Cliente (Voice of Customer – VOC) pode ser obtida, por exemplo, através de:

- Reclamações
- Área de Customer Service
- Pesquisa de Satisfação
- Entrevista (pessoal, e-mail, internet, etc.)
- Focus Group
- Auditorias, etc.

- É necessário transformar a VOC em requerimentos mensuráveis (CTQ's – Critical to Quality), os quais podem ser utilizados para medir a performance do nosso processo, por isso são também chamados de KPI's (Key Performance Indicators)



**VOC → Necessidades → CTQ's**



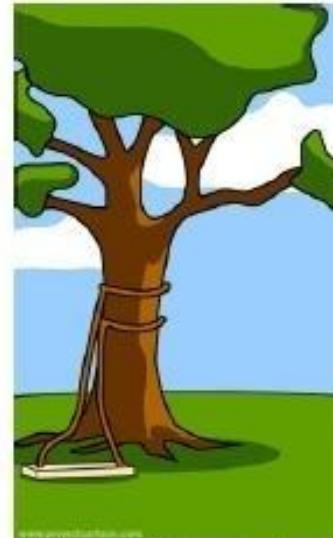
Como o cliente  
explicou



Como o Engenheiro  
líder entendeu



Como o Projetista  
desenhou



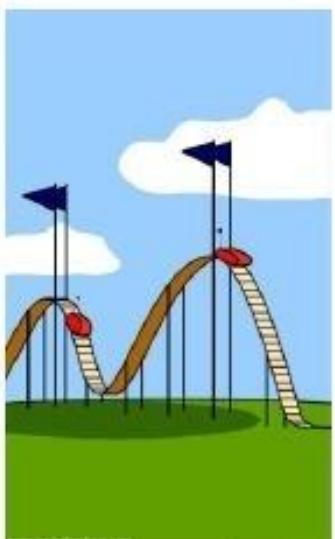
Como o Programador  
desenvolveu o software



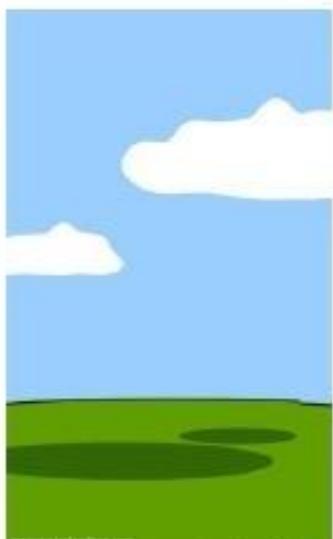
Como a Validação  
recebeu para testes



Como o Cliente reportou  
o benefício à Matriz



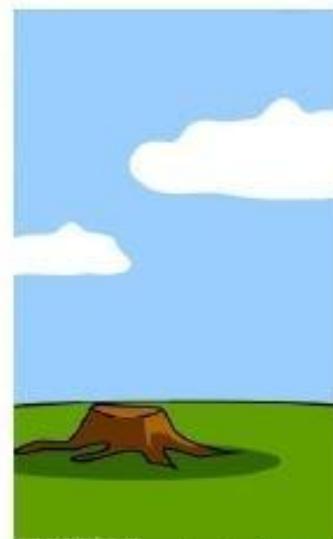
O valor pago  
por todo o projeto



Como o projeto foi  
documentado



O que realmente  
foi implementado



O suporte dado  
pelo fornecedor



Quando o projeto  
foi entregue



O que o cliente  
realmente  
necessitava

## Voz do Cliente (VOC & CTQ's)





Escopo

# Escopo – Matriz Dentro e Fora

## Fora

- Liste os elementos que não farão parte do Projeto (em sua análise e/ou atuação)
- Indicar fatores que, apesar de limitantes ou barreiras, não serão considerados

## Dentro

- Liste os elementos que farão parte do Projeto: produtos, áreas, fornecedores, tipo de melhoria esperada (TI, investimento, etc.)
- Indicar fatores limitantes, premissas e/ou barreiras que serão considerados, analisados e/ou atuados durante o projeto

## Fora

- Liste os elementos que não farão parte do Projeto (em sua análise e/ou atuação)
- Indicar fatores que, apesar de limitantes ou barreiras, não serão considerados

Esta ferramenta, com grande simplicidade, auxilia de maneira significativa no dimensionamento do Projeto

# TO DO LIST

- 
- 
- 
- 
- 

Preencher Produtos

Preencher Requisitos

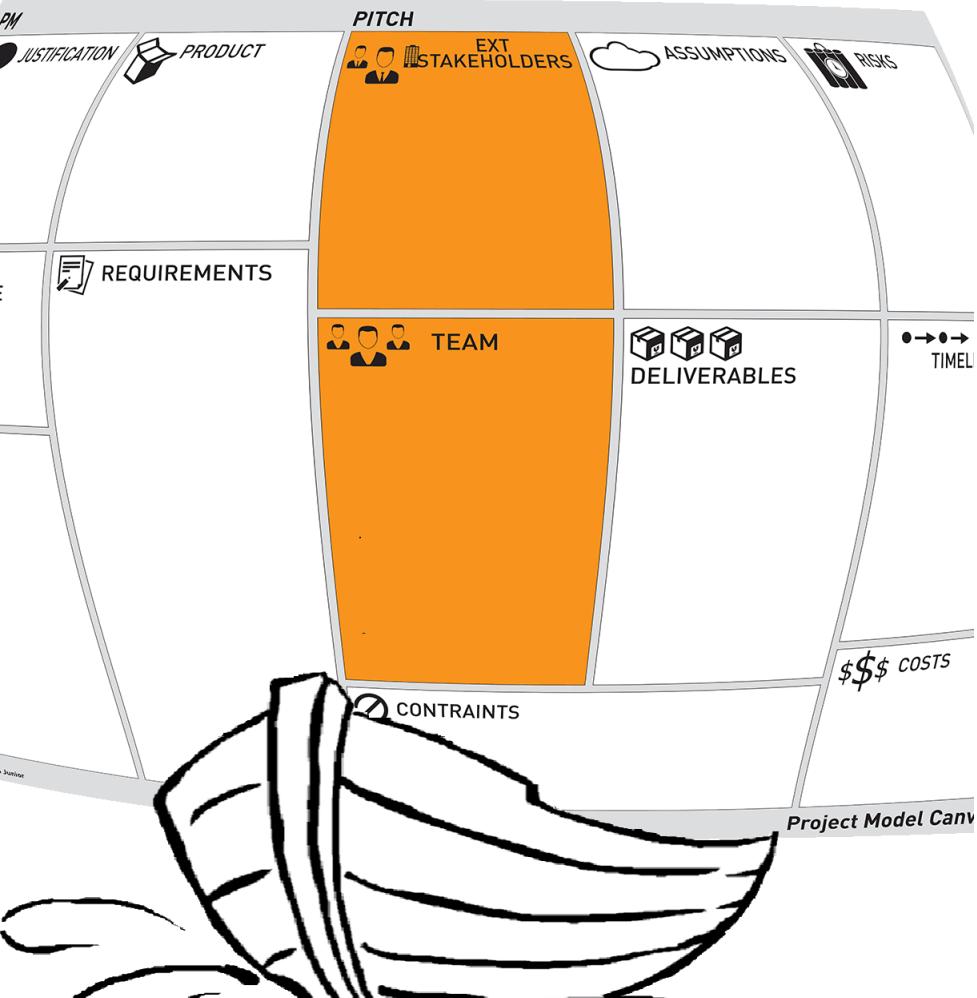
Compartilhar com o grupo



# Gestão de Projetos

---

Quem?



# Time

---

- No Canvas sempre pensamos sobre os membros da equipe associados com seus papéis. Todo mundo que produz algo no projeto deve ser listado no bloco equipe no Canvas, com suas respectivas funções identificadas para o projeto. Durante a concepção do projeto, você pode não saber os nomes de todos os membros da equipe. Neste caso, mencionar apenas as funções necessárias, deixando um espaço para nome a ser adicionado

# Papéis e Responsabilidades

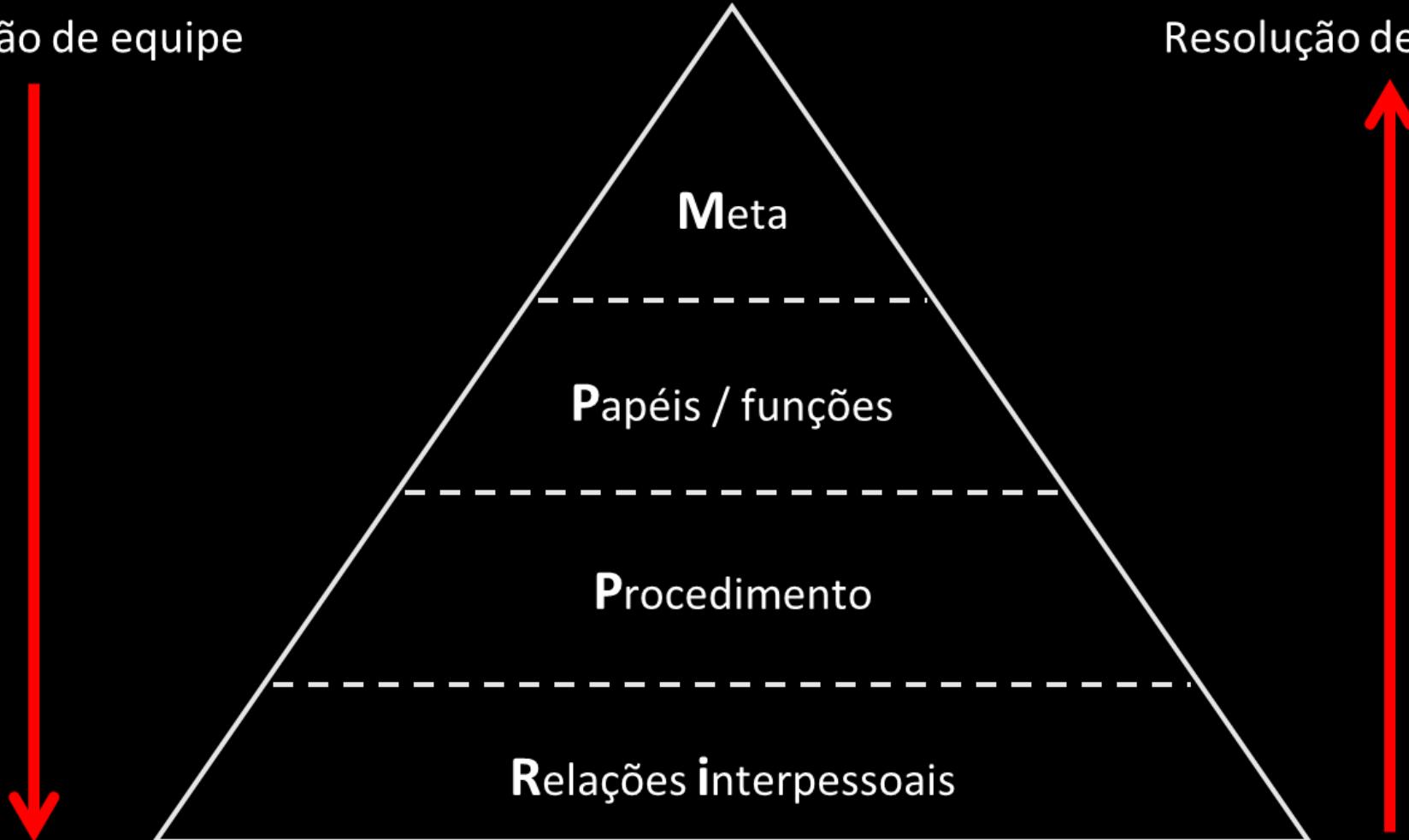
		Indivíduo				
		A	B	C	D	E
Atividade		R		A	R	
1						
2			A	C		
3		C			R	A
4			I	A		C

## RACI

- R= responsável pela execução
- A= responsável pela aprovação
- C= consultado
- I= informado

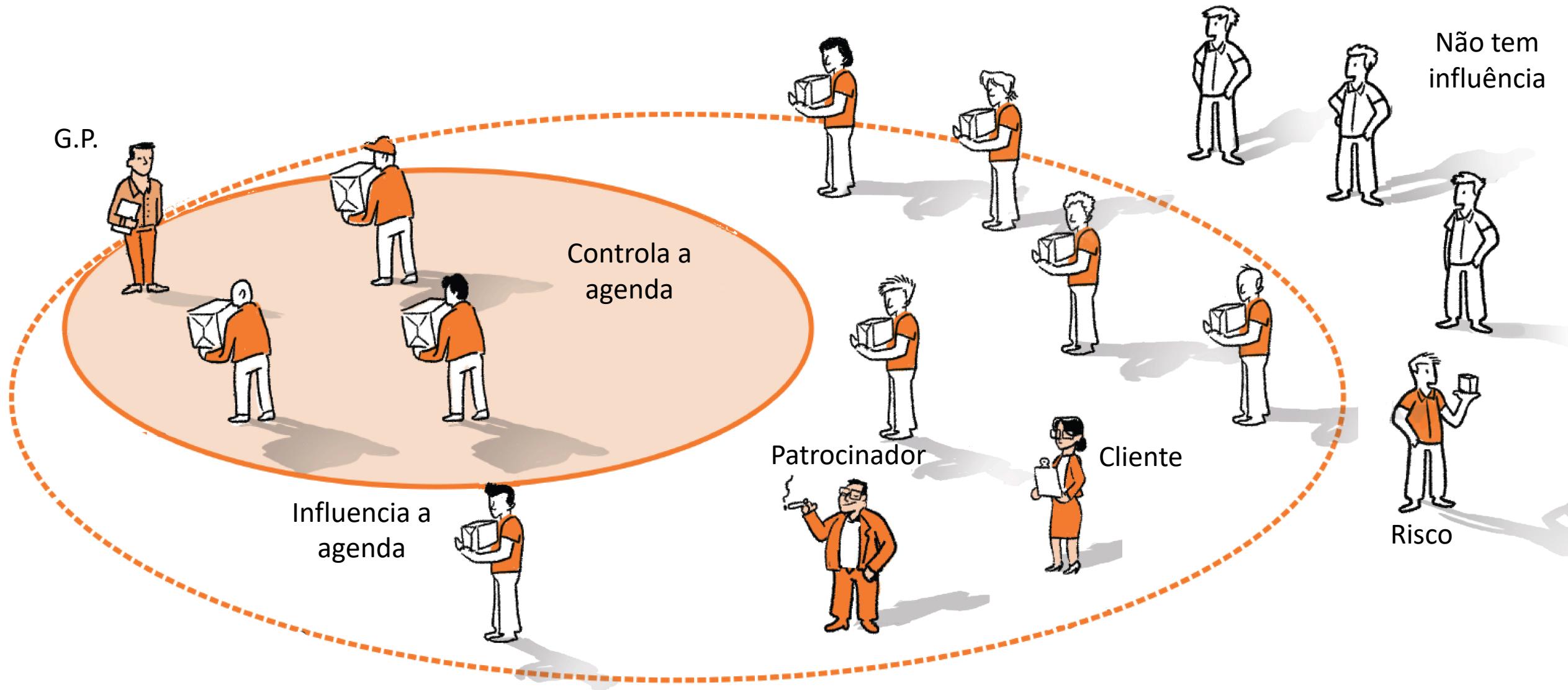
Construção de equipe

Resolução de problema



Formação de Equipes - MPPI

# Gestão do Time do Projeto



# Fatores/Pessoas Externas

## Exemplos de Fatores Externos

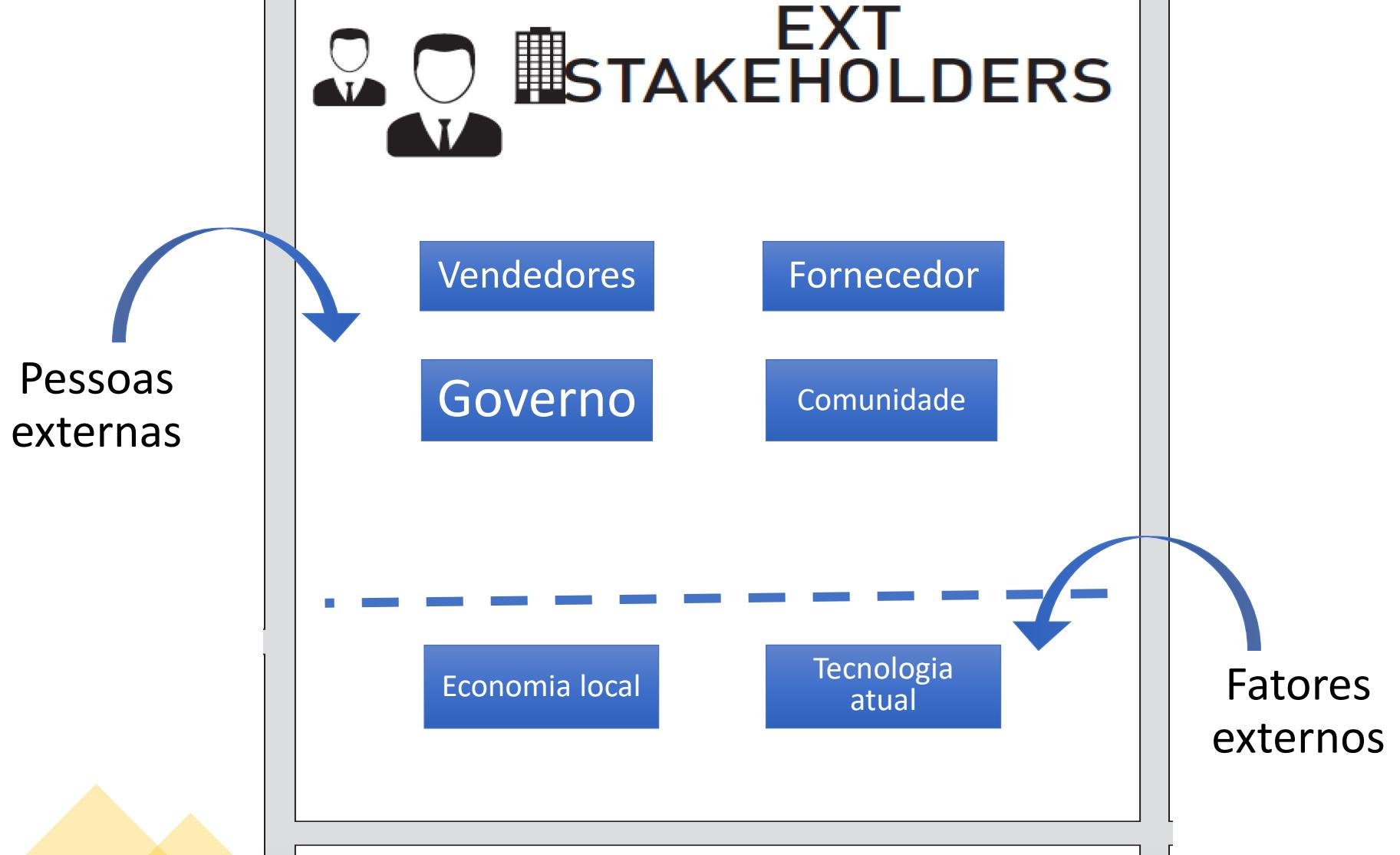


### Parte interessada

- São as pessoas ou organizações envolvidas que afetam ou são afetadas pelo projeto. Mapear todas as partes interessadas externas, desde seu interesse — ou resistência — pode determinar o sucesso ou fracasso do projeto.

### Fatores externos

- Para mapear completamente o ambiente externo do projeto, identificar os fatores que exigem monitoramento, como eles podem afetar significativamente o planejamento do projeto.



# Time

## Papéis

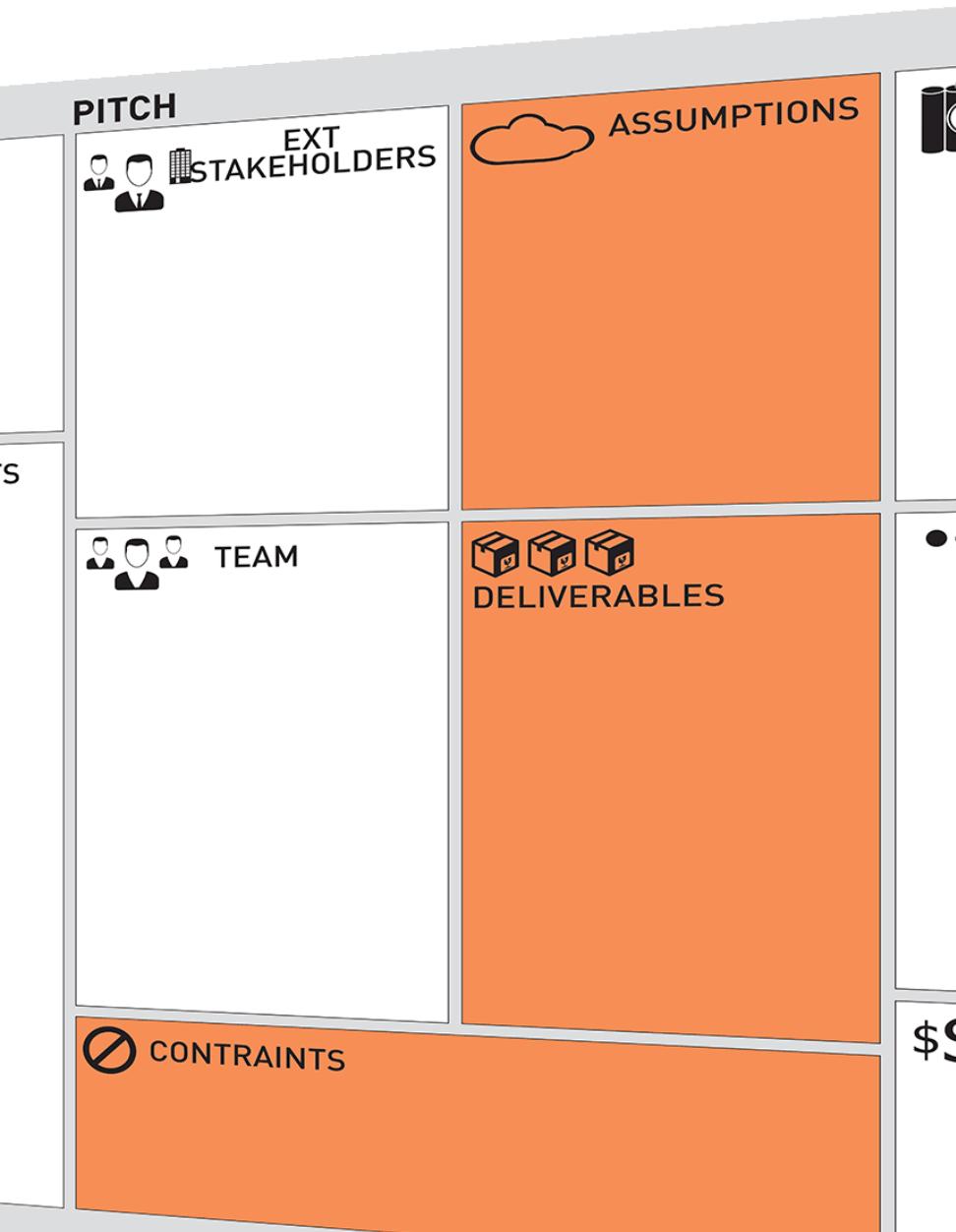




# Gestão de Projetos

---

Como?



# Como?

---

- Nesta seção do Canvas esclarecemos como o projeto será executado, bem como as condições requeridas (premissas e restrições) e os resultados.
- Se nós pensamos sobre o projeto em termos de resultados práticos, tangíveis componentes produzidos pela equipe, oferecemos estabilidade e estrutura, para que cada membro poder organizar seu próprio trabalho.

Demandas do cliente  
Para o produto e requisitos

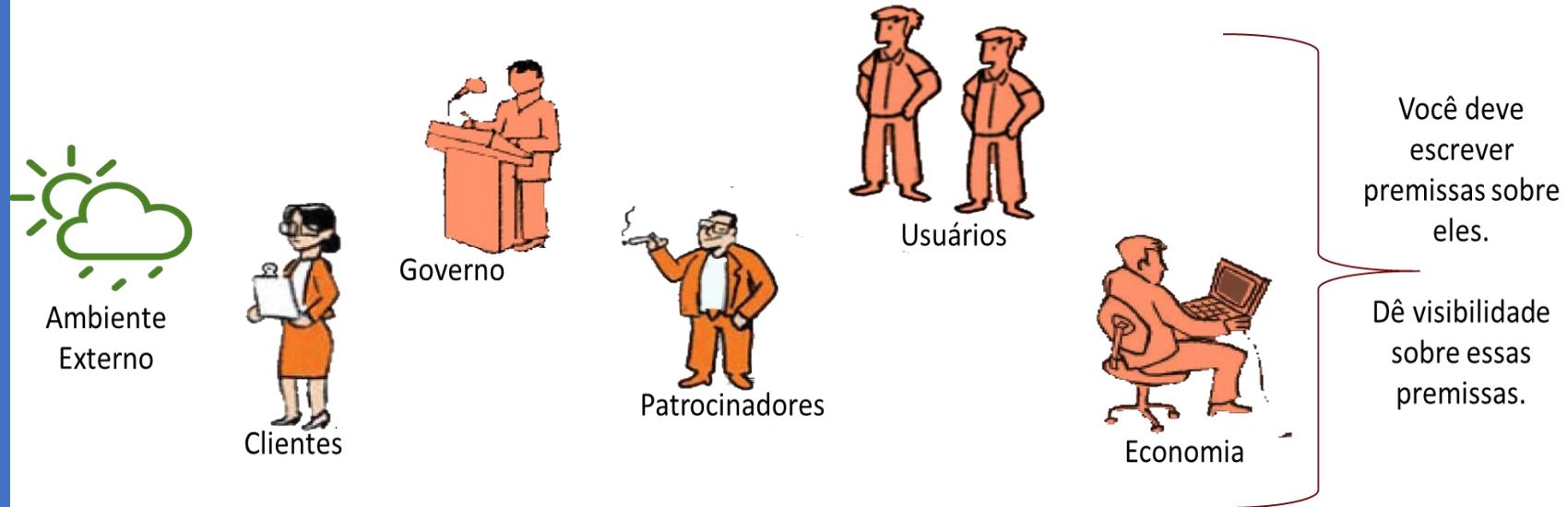
José Finocchio Junior



Resposta do time para atender a demanda do cliente

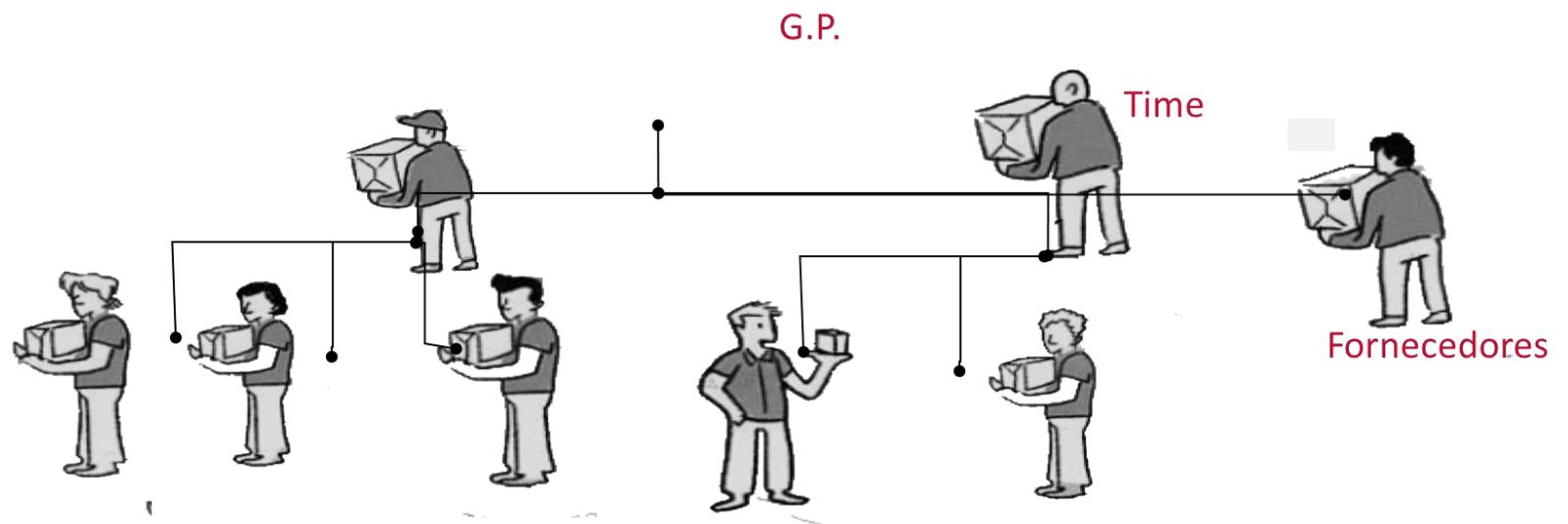
# Premissas

- Uma premissa é uma hipótese que você deve assumir sobre o futuro e que é necessária para o sucesso do projeto.
- Você deve fazer suposições com base em seu conhecimento, experiência ou nas informações disponíveis.
- São eventos ou circunstâncias que se espera que aconteça durante o ciclo de vida do seu projeto.



# Restrições

- As restrições são limitações atuais, de qualquer fonte, que são impostas sobre o trabalho da equipe, diminuindo a sua liberdade de opções (comercial ou técnico)



# Exemplos

## PREMISSAS

- Investimento dos patrocinadores

## RESTRIÇÕES

- Limite de dinheiro para investir

## RISCOS

- Endividamento (exceder orçamento)

- Tecnologia disponível para os vendedores

- Limite de usuários

- Usuários sem acesso

- Clima estar favorável

- Conexão fica ruim com tempos de chuva

- Chuvas e temporais não previstos

Hipótese sobre o futuro

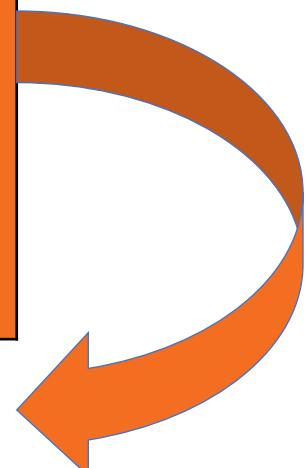
Barreira atual

Eventos que, caso ocorram, trarão dano ao projeto

# Entregas do Projeto

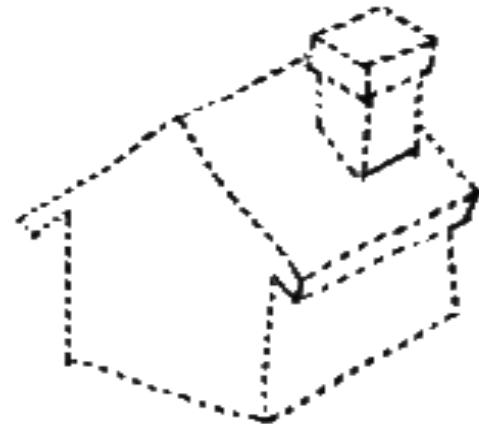
PRODUTO	ENTREGAS
NOVO COMERCIAL DE BANCO DIGITAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Script</li><li>• Elenco</li><li>• Escolha dos Locais</li><li>• Autorizações</li><li>• Produção</li><li>• Imagem e Som</li></ul>
<b>REQUISITOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cenas do cotidiano: almoço, compras</li><li>• Incluir cenas de momentos de distração</li><li>• Identificar locais minimalistas e modernos</li><li>• Atores jovens entre 25 – 30 anos</li><li>• Homens e Mulheres</li><li>• Horários diversos</li><li>• 5 min de video</li><li>• Utilizar música pop eletrônica</li><li>• Autorizações legais</li><li>• Contratações: elenco, produção, imagem e som</li></ul>	

Entregas são componentes produzidos pela equipe do projeto que uma vez integradas irá compor o produto do projeto.



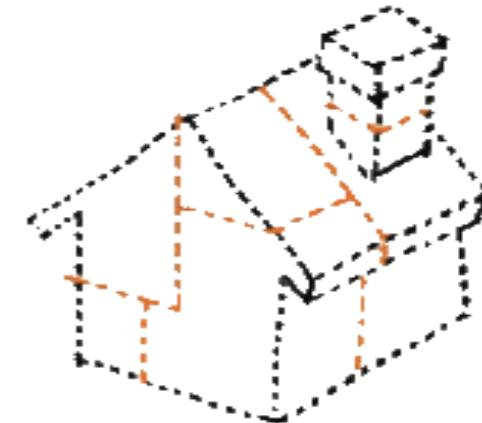
# Entregas do Projeto

---



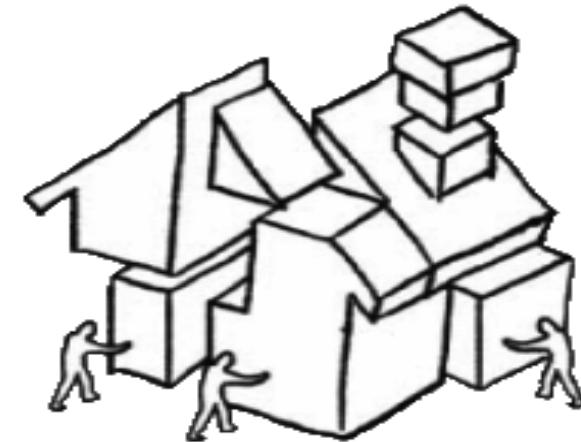
## PRODUTO

Em primeiro lugar, visualize o projeto finalizado com o produto final.



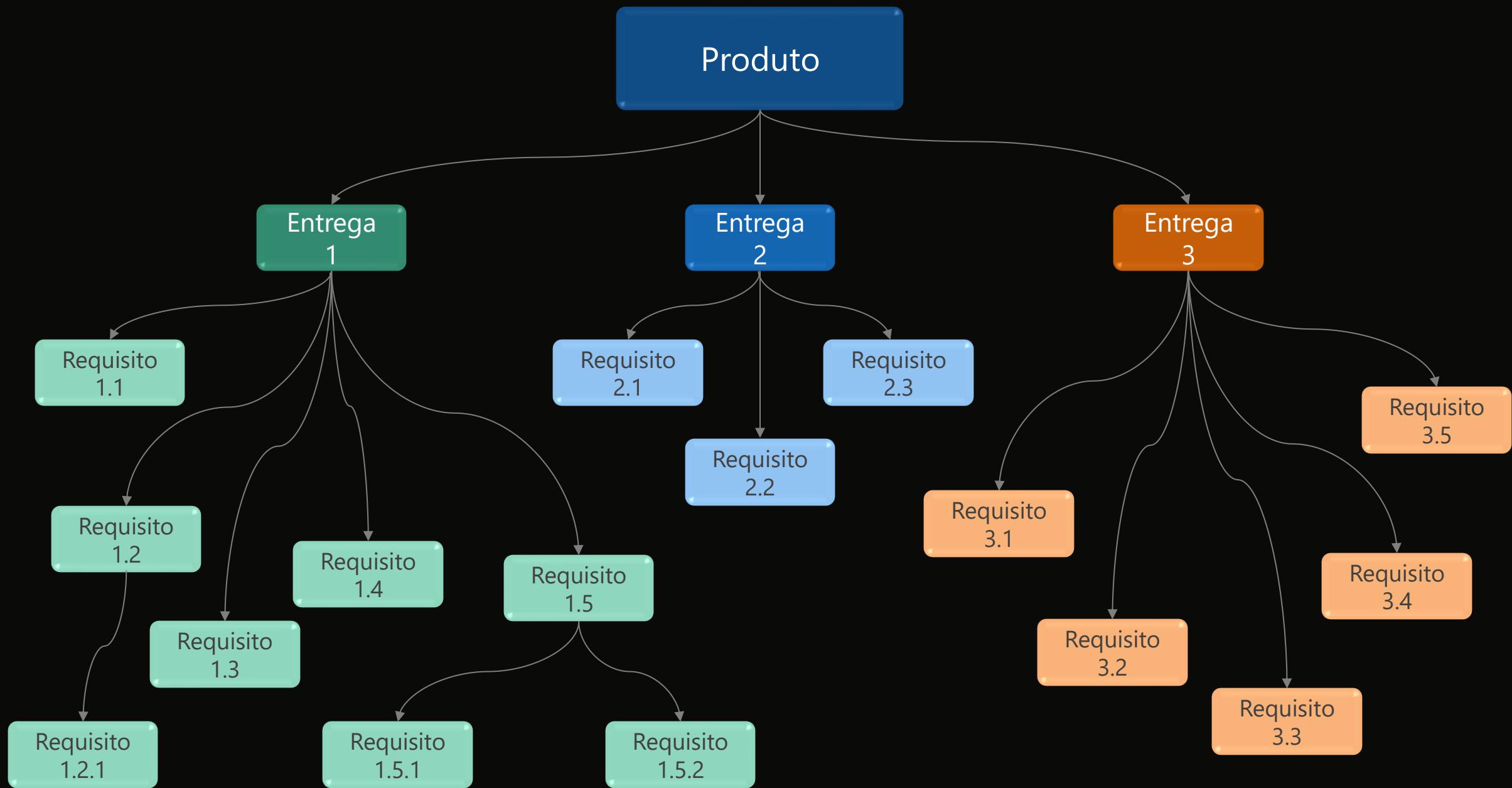
## DIVISÃO

O próximo passo é entender a melhor maneira de como o projeto pode ser dividido em diferentes entregas.



## ENTREGAS

Finalmente, estes resultados serão atribuídos aos membros da equipe diferente, de acordo com suas especialidades.



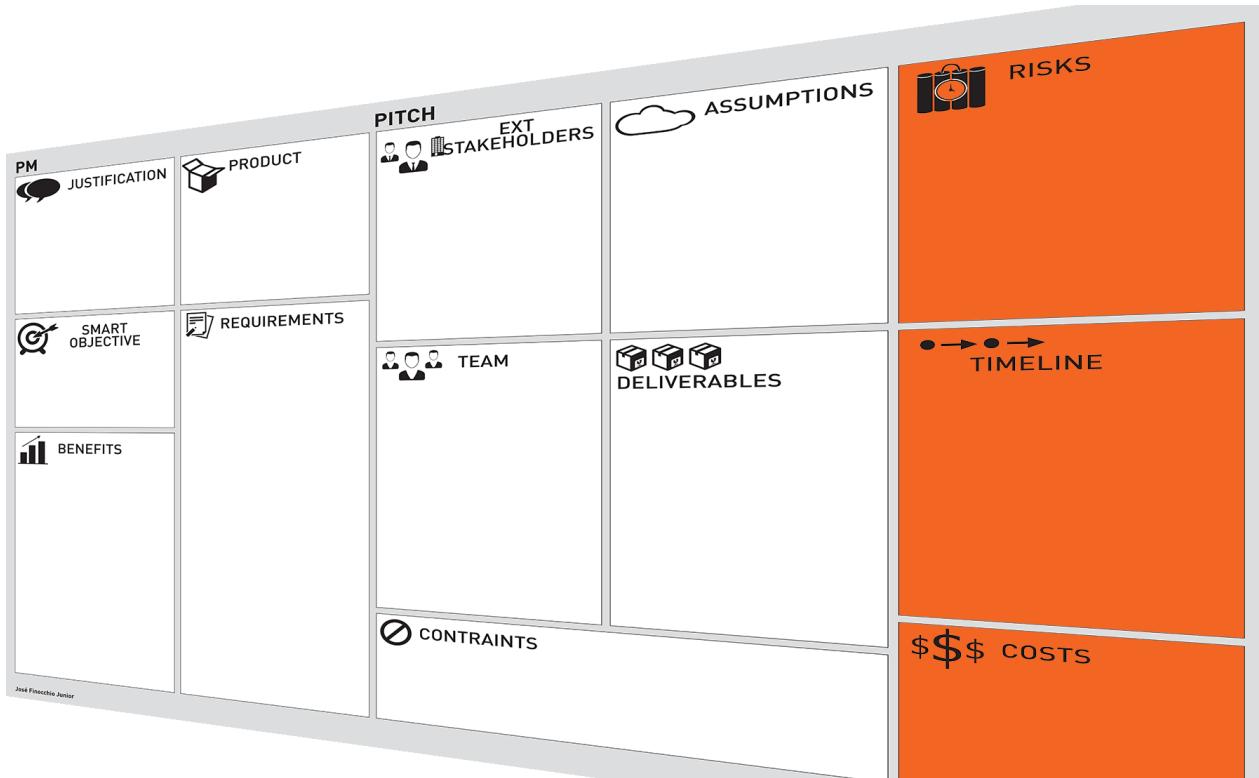


# Gestão de Projetos

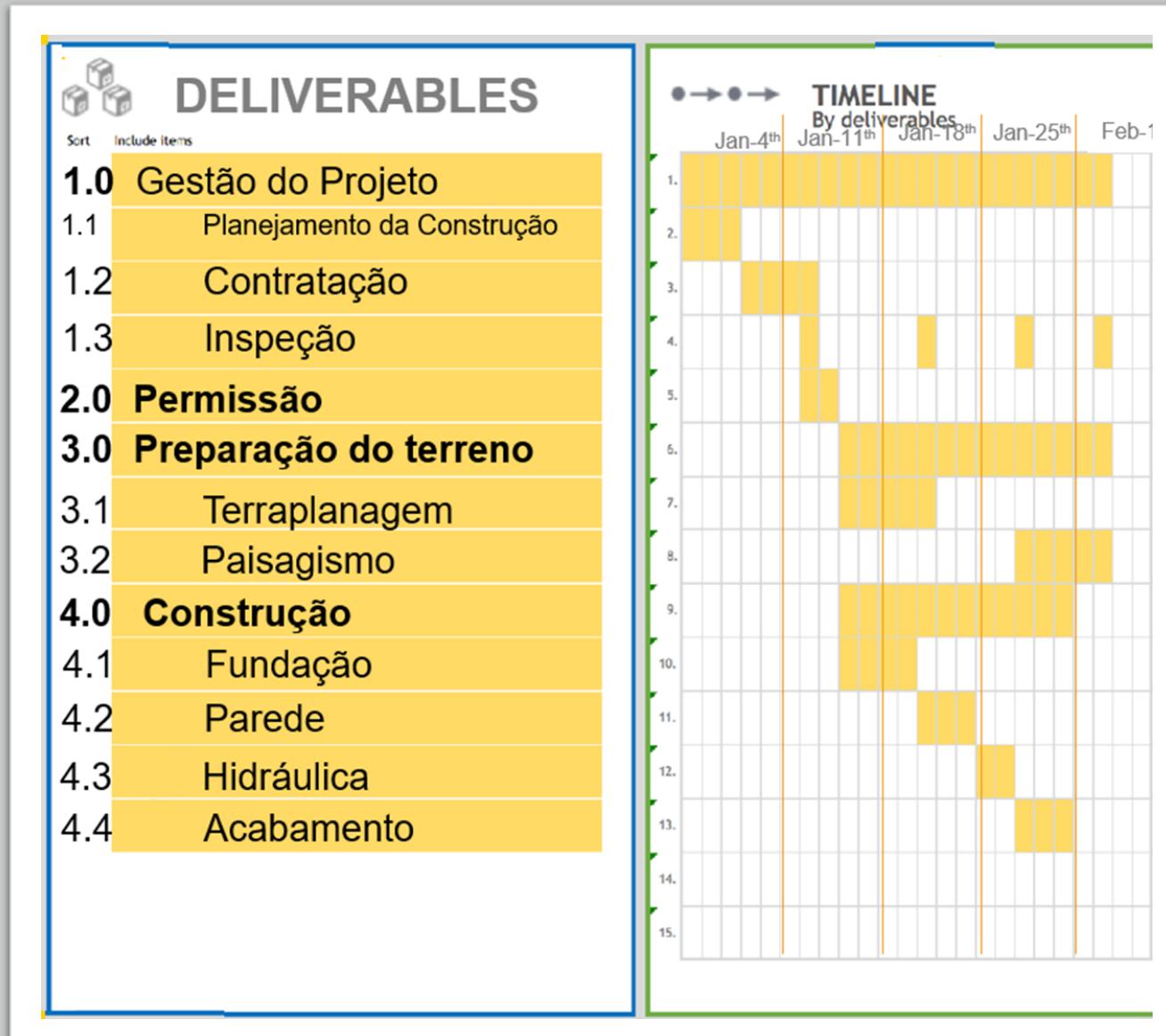
---

Quando e Quanto?

# Quando e Quanto?

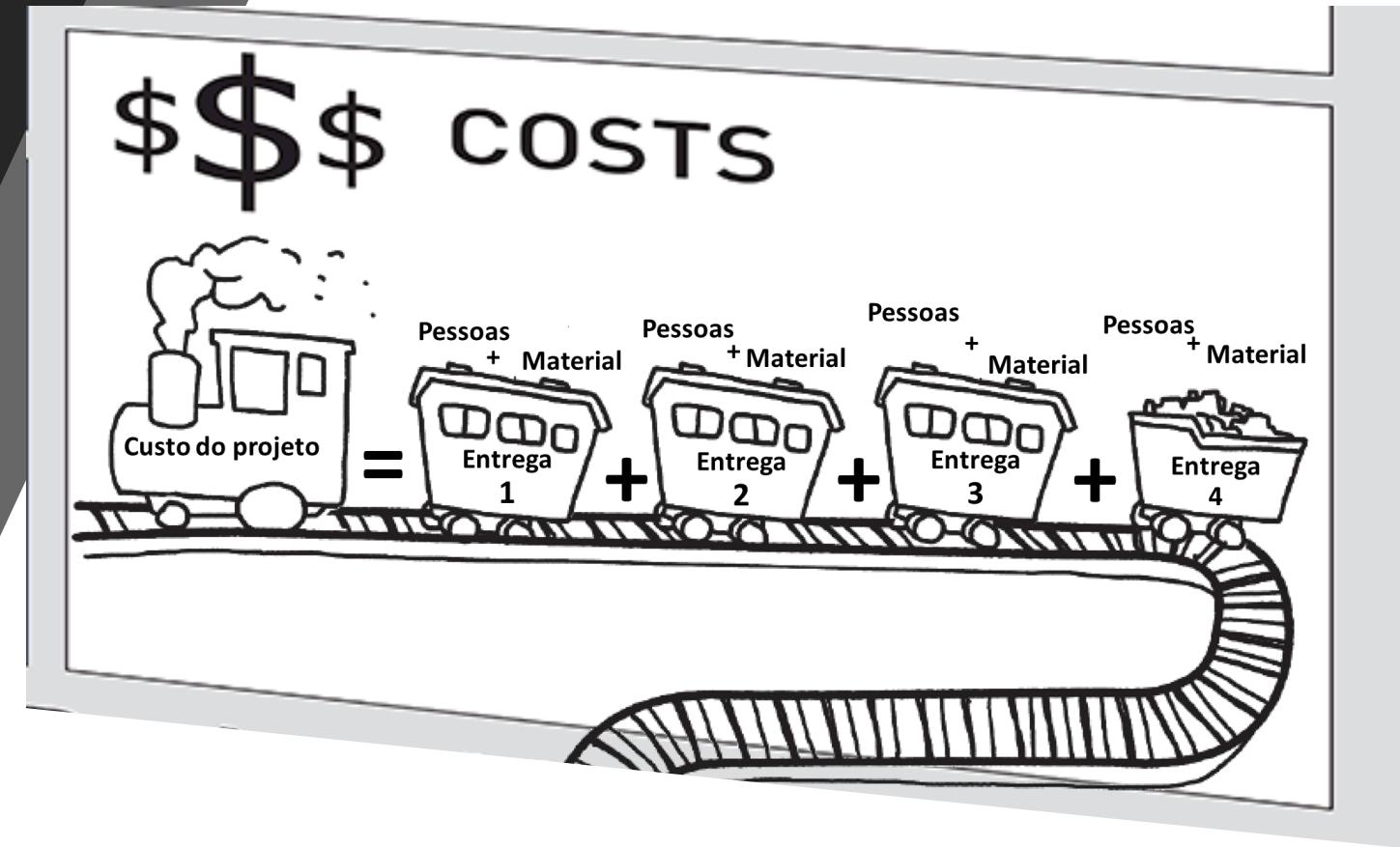


- A data final do projeto não é apenas uma estimativa e sim um compromisso entre todos do time para garantir suas respectivas entregas no tempo combinado.
- Os riscos devem ser também considerados quando falamos de tempo e custos.

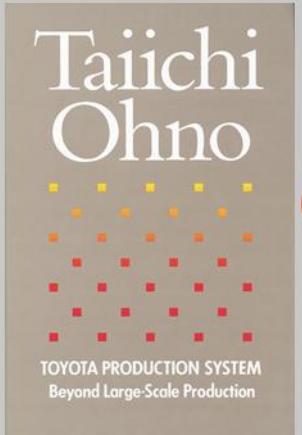


# Timeline “Clássico” ou com base no DMAIC

# Custo



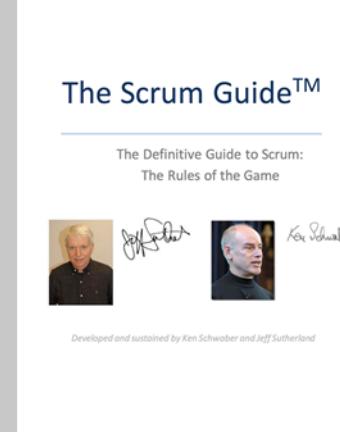
TPS 1950's



Inspirou



Scrum 1990's



Um dos pais



Manifesto Ágil 2001

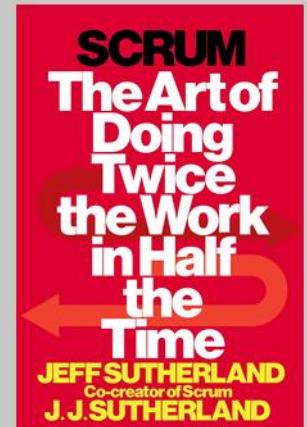


Implantação

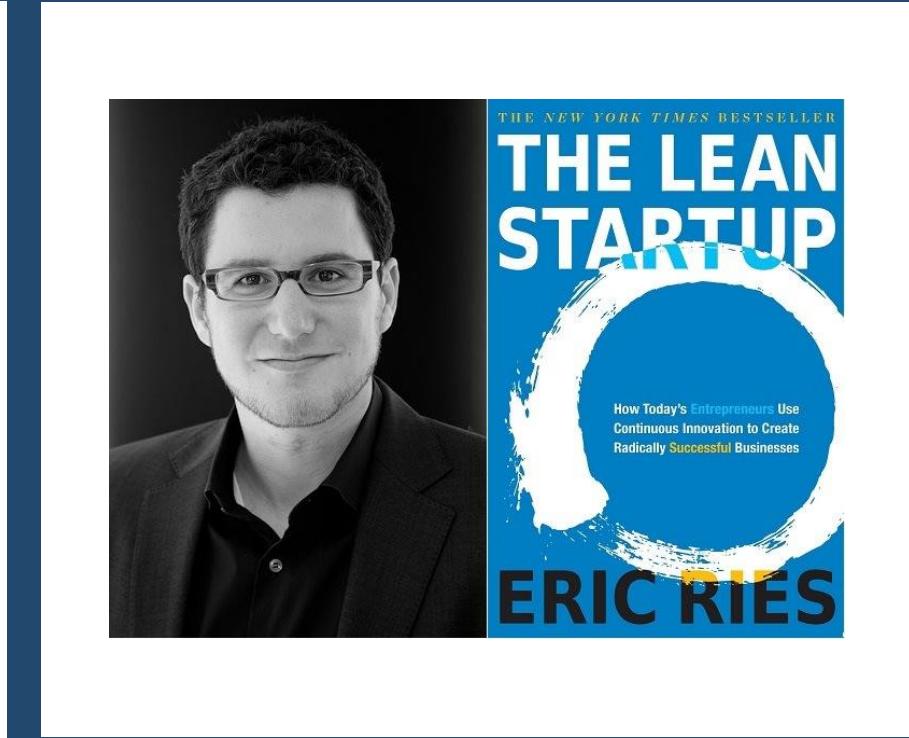


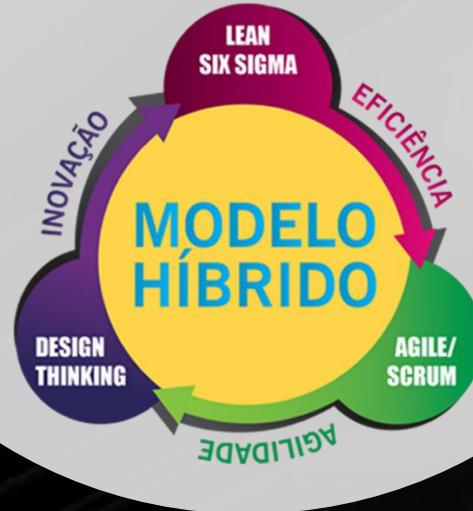
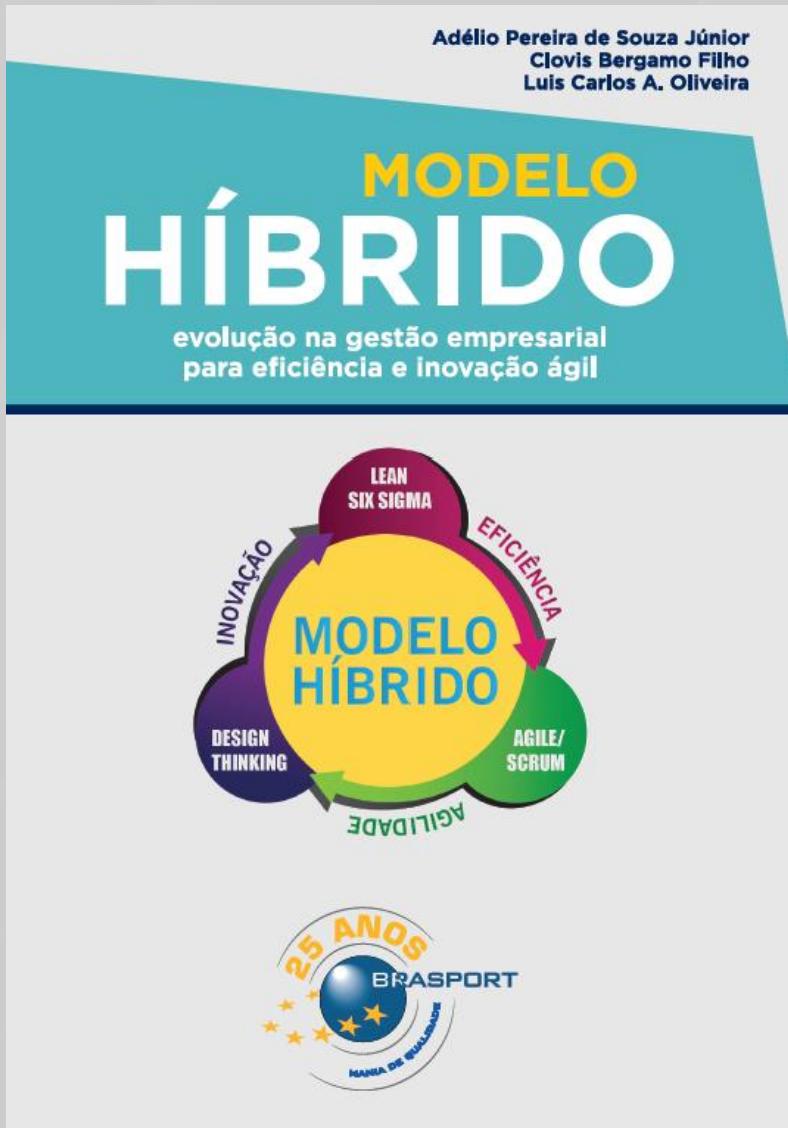
# Lean, Scrum & Agile: Como se relacionam?

Scrum 2014



# Design Thinking – Bibliografia





Juntos na Jornada de  
Sucesso

*Obrigado!!!!*



# Muito obrigado!

LinkedIn: Adelio Pereira  
adelio.pereira@leansixsigma.com.br



THE NEW YORK TIMES BESTSELLER

'An indispensable guide to organizational change'

WALTER ISAACSON, author of *Steve Jobs*

# TEAM OF TEAMS

NEW RULES OF ENGAGEMENT  
FOR A COMPLEX WORLD

GENERAL STANLEY  
**McCHRYS**TAL

US Army, retired,

with Tantum Collins, David Silverman and Chris Fussell

## From Command to Team of Teams

