

ANÁLISE DO PROJECT MODEL CANVAS PARA GESTÃO DE PROJETOS COM FOCO EM INOVAÇÃO

ANALYSIS OF PROJECT MODEL CANVAS FOR PROJECT MANAGEMENT WITH A FOCUS ON INNOVATION

Vilson Gruber 1
Nairon Nícolas da Silva Gomes 2
Fernando Lúcio Mendes 3
Maria Eduarda Lavina 4
George França dos Santos 5

Resumo: Este artigo teve como objetivo analisar o modelo conceitual do Project Model Canvas (PMC) quanto ao seu uso para a gestão de projetos que possuem foco em inovação. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre o significado de inovação, gestão da inovação e sobre a metodologia de gestão de projetos Canvas. Com os dados obtidos foram elaborados dois quadros: um apresentando o suporte do PMC para os processos de gestão de inovação; e outro com as possibilidades do modelo para superação das dificuldades em relação à gestão de projetos com foco em inovação. Após a análise qualitativa dos dados foi possível verificar a capacidade do modelo conceitual do PMC para gestão de projetos com foco em inovação. O modelo pode ser ainda complementado por outras ferramentas de gestão devido à flexibilidade de seu framework.

Palavras-chave: Project Model Canvas. Inovação. Gestão da Inovação. Métodos de Gestão.

Abstract: This article aimed to analyze the conceptual model of the Project Model Canvas (PMC) regarding its use to manage projects that focus on innovation. For this, an exploratory bibliographic research was carried out on the meaning of innovation, innovation management and Canvas project management methodology. With the selected data, two tables were created: a PMC display or support resource for the innovation management processes; and another with the possibilities of the model for overcoming difficulties in relation to project management with a focus on innovation. After the qualitative analysis of the data, it was possible to verify the capacity of the PMC conceptual model for project management with a focus on innovation. The model can still be complemented by other management tools due to the flexibility of its framework.

Keywords: Project Model Canvas. Innovation. Innovation Management. Management Methods.

Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5501474017902654>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4092-8578>. E-mail: vilson.gruber@ufsc.br | 1

Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1065140647509260>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0480-4391>. E-mail: sgtnairon@hotmail.com | 2

Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6232734418115900>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5227-8408>. E-mail: delegadofernandomendes@gmail.com | 3

Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4828360050428442>. E-mail: lavina.mariae@gmail.com | 4

Graduado em Filosofia pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela mesma Universidade. Doutor em Educação: currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Professor da Universidade Federal do Tocantins – UFT. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6683312593254876>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2760-3373>. E-mail: george.f@uft.edu.br | 5

Introdução

O cenário dinâmico e globalizado do mercado atual demanda que os processos de gestão sejam cada vez mais eficientes e ágeis (CHIESA; FRATTINI, 2007) para que as organizações, sempre preocupadas em possuir diferenciais competitivos, suportem ambientes imprevisíveis e desafiadores na busca pela inovação. Inovação pode ser definida como o processo de criação de novos produtos, processos, marketing e organizações (OECD, 2005), sempre visando o desenvolvimento de novos mercados ou o atendimento de demandas já existentes (VIANNA et al., 2012), geralmente precedida por processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Um projeto de P&D é muito semelhante a outros projetos, pois possui características como temporalidade, ou seja, possui início, meio e fim, envolve o trabalho em conjunto de diversos colaboradores e é único, sendo necessário o seu gerenciamento de maneira sistêmica para obter êxito. Entretanto, como visa a geração de novos conhecimentos com metodologias diferenciadas daquelas encontradas no mercado, nos projetos de P&D o ambiente de imprevisibilidade, riscos e incertezas nos resultados é mais acentuado (LARUCCIA et al., 2012).

Neste contexto, algumas metodologias tradicionais não atendem às demandas dinâmicas dos processos de inovação, dificultando a mudança ou antecipação de estratégias, recursos e atividades necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, sendo que, muitas vezes, são necessárias adaptações da estratégia de gestão do projeto ao longo do seu desenvolvimento, para que os objetivos propostos possam ser alcançados (AMARAL et al., 2011).

Diante da problemática levantada, indaga-se sobre uma metodologia de gestão de projetos que possa atender as necessidades de um projeto de inovação, levando em conta suas peculiaridades. Surgem então como possíveis soluções, as metodologias ágeis com foco na dimensão visual, que de acordo com Barbosa, França, Rodrigues e Parreiras (2018), dão suporte ao gerenciamento dos projetos e diminuem as barreiras e restrições nos processos e atividades, possibilitam a melhoria do desempenho dos projetos, nas necessidades, na comunicação das partes e ainda influencia no ciclo de vida dos projetos. Dessa forma, emerge o modelo derivado do Business Model Canvas, o Project Model Canvas, que é uma metodologia ágil, visual e genérica, que tem o objetivo de auxiliar na gestão de projetos, pois permite a análise rápida dos projetos em todas as suas áreas, facilitando a visualização e o entendimento do negócio, auxiliando no processo de inovação, em que se pode desenvolver e testar diversas novas possibilidades de produtos com valor agregado, assim como no modelo original (OSTERWALDER, 2004). Portanto, este trabalho visa, através de uma pesquisa bibliográfica exploratória, discutir o modelo Canvas (PMC) como ferramenta para gestão de projetos de P&D com base na inovação.

Referencial Teórico

Dimensão da Inovação

De acordo com o Manual de Oslo, documento responsável por fornecer diretrizes sobre inovação, o conceito de inovação consiste na “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional” (OECD, 2005). As diferenças entre essas quatro categorias de inovação são apresentadas no quadro 1.

Quadro 1. Tipos de inovação.

Tipo de Inovação	Descrição
Inovação de Produto	- Bem ou serviço novo ou melhorado; - Mudanças nas características ou usos previstos. Exemplo: mudanças nas especificações técnicas.
Inovação de Processo	- Novo método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; - Mudanças em técnicas, equipamentos e softwares; Exemplo: introdução de novos equipamentos de automação em uma linha de produção.
Inovação de Marketing	- Implementação de um novo método de marketing com modificações significativas; - Mudanças na embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços; e - Visa o aumento das vendas; Exemplo: nova metodologia para promoção da empresa.
Inovação Organizacional	- Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas; - Visa a melhoria do desempenho da empresa; Exemplo: implementação de práticas de compartilhamento do conhecimento.

Fonte: OECD. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3ª Edição, Rio de Janeiro: ARTI/FINEP.

No Brasil, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, define inovação como a inserção de “novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente” (BRASIL, 2016).

São considerados inovadores apenas os produtos já introduzidos no mercado e os processos, métodos de marketing e métodos organizacionais efetivamente utilizados pelas empresas. Nesse sentido, o requisito básico de uma empresa inovadora é que esta tenha implementado ao menos uma inovação. Já uma empresa ativamente inovadora é aquela que realizou atividades de inovação durante um período de análise. No período analisado, as atividades inovadoras podem ser bem-sucedidas, em processo ou abandonadas. As atividades bem-sucedidas são as que resultaram na implementação de inovação, as atividades em processo se referem a atividades em desenvolvimento e as atividades abandonadas são aquelas que não foram implementadas (OECD, 2005).

A inovação pode ainda ser abordada de diferentes perspectivas dependendo da área em que é introduzida. No desenvolvimento de softwares e, especificamente, na dimensão de complexidade, Moura, Carneiro e Freitas (2018) relacionam a inovação com o grau de novidade do projeto a ser desenvolvido, sendo que consideram a inovação como um importante componente do subfator denominado de novidade.

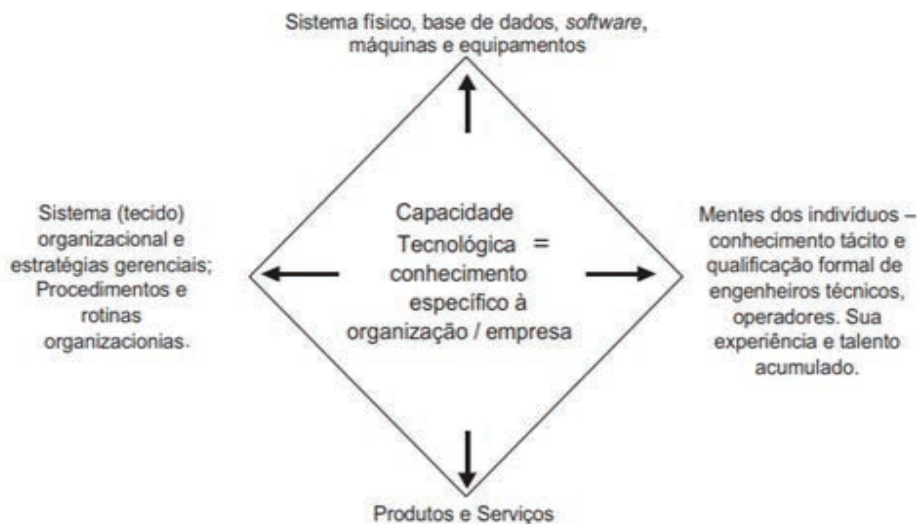
Já no contexto de inovação aberta, ou seja, compartilhada, é importante enfatizar o aprendizado relacional entre organizações mediante a troca de informações, possibilitada pela aproximação das organizações nos chamados habitats de inovação materializados nos centros, polos, núcleos e incubadoras de inovação tecnológica (CARVALHO; ZAQUETTO; OLIVEIRA, 2018).

De qualquer forma, é preciso inovar para se manter no mercado. As empresas “que apostam em inovações estão em constante pressão, pois a inovação como elemento de competitividade exige investimentos sistemáticos para a geração de novos produtos e serviços adequados às demandas do mercado” (JOAQUIM, 2016). Assim, as empresas passaram a considerar fundamentais as atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovação “para ampliar a capacidade de absorção e utilização de novos conhecimentos de todos os tipos, tornando as empresas inovadoras mais produtivas e mais bem-sucedidas” (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003).

Considera-se, também, que as empresas necessitam de capacidade tecnológica para

promover a inovação. Em linhas gerais, Figueiredo (2005) afirma que a capacidade tecnológica é a base de conhecimento da empresa e armazenada em quatro componentes, representados na Figura 1.

Figura 1. Capacidade Tecnológica.



Fonte: FIGUEIREDO, P. N. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. São Paulo em Perspectiva, 19(1), 54-69.

Conforme Figueiredo (2005), os componentes nos quais reside a capacidade tecnológica são: sistemas técnico-físicos (capital físico), sistema organizacional (capital organizacional), pessoas (capital humano), e produtos e serviços. Como exemplo, os equipamentos e sistemas de produção fazem parte dos sistemas técnico-físicos, as rotinas e normas são o capital organizacional, o conhecimento tácito e habilidades são o capital humano, e o que é desenhado, desenvolvido, fabricado e/ou comercializado faz parte dos produtos e serviços.

Entretanto, de acordo com Nemoto, Santos e Pinochet (2018) existem fatores indiretos que influenciam empresas a adotarem inovações, como exemplo o perfil do gestor, que pode influenciar na adoção de inovações por conta de sua “experiência profissional, formação, idade, entre outros”, ou também o porte da empresa, que pode influenciar na velocidade do ciclo da inovação dentro da organização (NEMOTO, SANTOS; PINOCHET, 2018).

Considerando a dinamicidade, bem como a complexidade de todo o processo inovador, as organizações devem pensar em metodologias que incluam em sua estrutura componentes que permitam maior flexibilidade para a gestão de seus projetos de inovação, de modo que os entraves administrativos possam ser superados por processos considerados ágeis e que garantam maior efetividade nas ações de desenvolvimento e implementação, sendo necessário que seja feita a gestão da inovação, assunto que será abordado no item seguinte.

Gestão da Inovação

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) fazem parte da gestão da inovação o planejamento, organização e coordenação dos fatores essenciais ao desenvolvimento de produtos inovadores, sendo que boa parte dos insucessos dos projetos de inovação se deve a fraquezas no modo como ele é gerenciado.

Para que se possa realizar este gerenciamento de projetos, existem diversos modelos de gestão da inovação que podem ser utilizados em uma organização, sendo que o modelo apresentado a seguir é o de Quadros (2008), em que existem seis etapas no processo de gestão de inovação: prospecção, ideação, construção da estratégia, mobilização de recursos, imple-

mentação e avaliação.

A etapa de prospecção compreende as atividades referentes à identificação e compreensão de tendências de mercado, para gerar inovação. Na etapa de ideação são criadas as propostas e pré-projetos, sendo estes condizentes com as oportunidades identificadas na etapa de prospecção e, para isso, são utilizadas diversas técnicas, como análise dos dados levantados, cruzamentos de informação, brainstorming, entre outras. Na sequência, passa-se à fase em que é construída a estratégia para o processo de inovação da organização; esse processo pode ser dividido em análise, para compreender as alternativas existentes de estratégia, escolha, em que é possível definir os investimentos e planejamento, que são os passos para a execução do projeto de inovação (TIDD et. al., 2008).

Ainda no modelo de Quadros (2008), tem-se a etapa de mobilização dos recursos, que define onde cada recurso será utilizado. A etapa de implementação é a principal etapa do processo de inovação, já que é nesta etapa que todas as variáveis analisadas até agora se juntam para que o produto seja criado. Por fim, como última etapa tem-se a avaliação, que visa o monitoramento de todo o processo de gestão da inovação.

Todas estas etapas foram criadas para auxiliar no processo de gestão de inovação e tornar esse processo mais claro e efetivo; contudo, ainda existem diversos desafios associados a esse tipo de gestão.

Stefanovitz e Nagano (2014) elencam alguns dos diversos desafios relacionados à gestão da inovação, como a dificuldade para lidar com a incerteza e o risco; processos de gestão engessados e/ou que não contemplam a incerteza característica da inovação; falta de informações sobre o mercado e sobre o consumidor, que pode ter como causa a carência de um processo de mapeamento de oportunidades e estratégias de relacionamento com o cliente; dificuldade para conectar o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos, pelo fato de não praticar a gestão de portfólio de projetos de forma eficaz; dificuldade para transformar ideias em produtos e dificuldade para coordenar as diversas áreas inerentes ao projeto, por haver carência de processos de gestão da inovação incorporados à rotina da organização.

Existem diversas metodologias de gestão de projetos sendo utilizadas atualmente, cada qual com suas propostas bem definidas; dentre estas metodologias, o Canvas, tem como premissa ser uma forma eficiente de gestão de projetos de inovação.

Project Model Canvas

Os projetos, de maneira geral, apresentam as características de temporalidade (início, meio e fim), singularidade (únicos) e progressividade (desenvolvimento gradativo) (VALLE, 2015).

Atualmente, uma boa prática para gestão de projetos, definida por Valle (2015) como o conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas na execução de um processo, é a utilização de métodos ágeis e visuais que possibilitam a apresentação explícita do projeto e trazem benefícios como a melhor comunicação entre os envolvidos, a motivação da equipe e o comprometimento com o projeto (Barbosa et. al., 2018).

Dentre uma grande variedade de ferramentas visuais e ágeis existentes para gestão em projetos, pode-se citar o Project Model Canvas (PMC), de Finocchio (2013), desenvolvido a partir do modelo Business Model Canvas (BMC), de Osterwalder (2004), que é a base de muitos outros modelos de gestão visual Canvas existentes (BIAVA, 2018). Com sua gênese na tese de doutorado de Osterwalder, o Canvas (BMC) surgiu como uma possibilidade de desburocratizar o plano de negócio (PINHEIRO et al., 2016).

Para Biava (2018) essa ferramenta vem se aperfeiçoando ao longo dos anos e se adaptando às mais diferentes áreas: de negócios (BMC); de marketing, Canvas de marketing; Product/Market Fit Canvas, voltado para construção ou aproveitamento do mercado; Marketing Campaign Model Canvas, para campanhas de marketing; Brain Model Canvas, que foca na gestão das emoções dos clientes nas redes sociais em relação a determinado produto; e, entre outros, o objeto de estudo, o Project Model Canvas de Finocchio (2013).

De acordo com Finocchio (2013), o Canvas (PMC) contribui para agilidade dos processos, diminuição do custo, contribui para a realização de um planejamento claro e realista, bem

como reduz os riscos propondo um aperfeiçoamento contínuo. A elaboração do quadro é composta por quatro atividades: Conceber; Integrar; Resolver; Comunicar/Compartilhar.

A concepção inicia-se com Pitch, ou seja, uma frase que resume o projeto e, logo após, seis perguntas fundamentais em relação ao projeto: Por que? O que? Quem? Como? Quando e quanto?

O framework Project Model Canvas (PMC) é estruturado em treze blocos com suas respectivas finalidades dadas em áreas (FINOCCHIO, 2013).

Respondendo a pergunta “por quê”, obtém-se os itens da primeira área: Justificativas do passado, que engloba os problemas identificados para serem resolvidos; objeto SMART é um objetivo específico, mensurável, alcançável, realístico e delimitado no tempo (Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound); e benefícios futuros, que correspondem aos benefícios que ocorreram após a ação do objeto SMART (FINOCCHIO, 2013). Já a segunda área, a consequência da resposta da pergunta “o quê?”, possibilita se chegar a dois blocos autoexplicativos, o bloco do produto que engloba o objeto de desenvolvimento e o bloco dos requisitos do produto, que sugere as qualidades que o objeto deva ter.

Após responder a pergunta “Quem?” é possível alcançar os blocos Stakeholders/fatores externos, que engloba todos os envolvidos no projeto que não fazem parte da Equipe. O último bloco desta área visa apresentar todos os integrantes da equipe bem como suas respectivas funções.

A quarta área advém da pergunta “Como?” e consegue preencher a três blocos distintos e interconectados: Premissas, que são proposições essenciais ao projeto; Grupos de Entregas, que nortearão as atividades específicas a serem desenvolvidas para atender o objeto smart; e Restrições, que são representadas pelas diversas limitações em relação a execução do projeto. Por fim, a última área é composta por Riscos; Linha do tempo, para conclusão dos grupos de entrega; e Custos referente às necessidades do projeto.

Integrar é um processo que visa proporcionar consistência ao framework (OSTERWALDER PIGNEUR, 2010), uma vez que na fase de concepção podem ser elaborados os blocos separadamente; neste momento a integração visa dar coerência ao planejamento do projeto (VERAS, 2014).

Resolver é fase de ajuste do projeto e, neste momento, são identificados os problemas que impedem a concepção do projeto e são trabalhadas alternativas ou alterações para que se resolvam os problemas (FINOCCHIO, 2013). Para esta etapa, o seu criador sugere que sejam feitas três atividades:

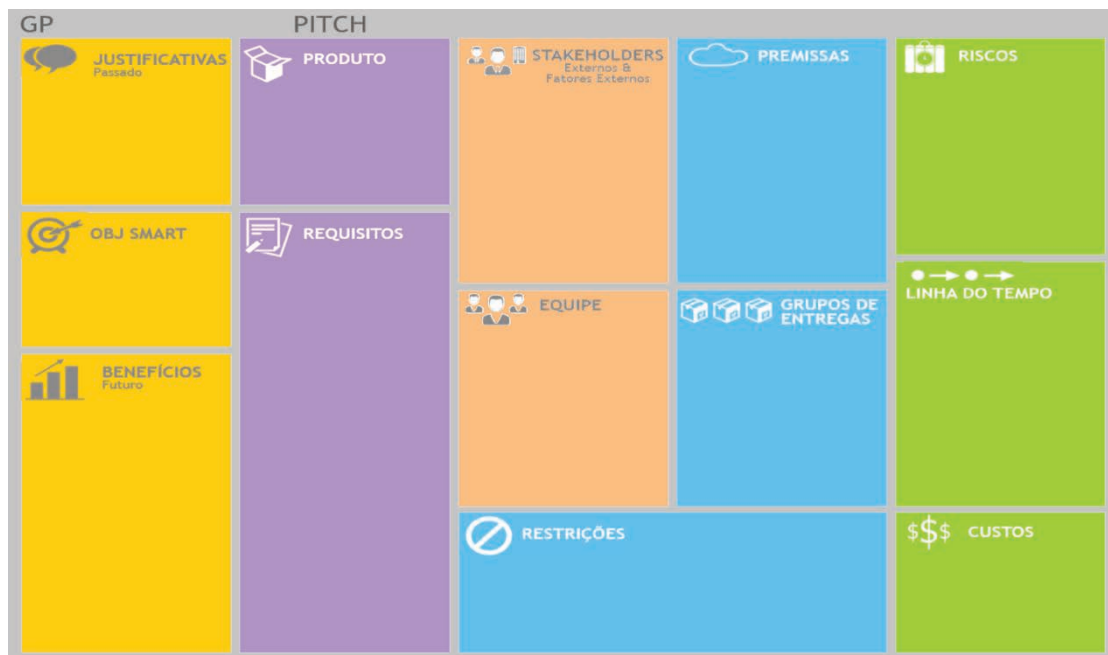
1. Identificar;
2. abrir o problema para propostas de soluções com a equipe e;
3. mudar o Canvas (PMC).

Com todas as etapas anteriores concluídas e com o quadro pronto, chega-se na fase de comunicar/compartilhar, em que podem ser utilizadas diversas ferramentas para formalizar o projeto bem como comunicar aos envolvidos sobre todas as fases do projeto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), formando-se, assim, o modelo conceitual, visual e ágil proposto por Finocchio (2013).

Embora simples e intuitiva, a construção do framework Canvas (PMC) deve ser feita de forma integrada e coerente entre todos os blocos principalmente para facilitar a comunicação entre as áreas e os envolvidos no projeto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O modelo PMC Canvas pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2. Project Model Canvas.



Fonte: FINOCCHIO (2013). Project Model Canvas: Gerenciamento de Projeto Sem Burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier.

Metodologia

Este trabalho é composto por cinco partes, sendo elas: uma introdução para fazer a imersão e contextualização do leitor com a temática do trabalho que é discutir o canvas (PMC) como metodologia de gestão de projetos com base em inovação; a revisão da literatura, que apresenta as bases fundamentais que deram suporte aos argumentos da pesquisa sobre os conceitos de inovação, gestão da inovação, Project Model Canvas; a metodologia que apresenta o processo de aquisição de dados e dos resultados; os resultados propriamente ditos com sua respectiva análise e, por fim, uma conclusão onde serão apresentadas as considerações finais acerca do trabalho, bem como as limitações, possibilidades e propostas para trabalhos futuros.

Especificamente em relação à metodologia, para atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória de caráter qualitativo em bases de dados indexados, a fim de levantar os principais conceitos de: inovação, buscando conceituar e delimitar o termo dentro do contexto de gestão de projetos levantando também suas características, definição e assuntos subjacentes a suas peculiaridades; gestão da inovação, buscando subsídios conceituais para embasar a discussão de uma metodologia específica para a gestão de projetos com base em inovação e Project Model Canvas (PMC), abstraindo-o dos outros modelos de Canvas conhecidos no meio acadêmico discutindo suas características e conceitos.

Na fase de planejamento da pesquisa, foram levantadas algumas metodologias ágeis para serem postas em discussão neste trabalho. Então, como critérios de inclusão foram elencados métodos de gestão ágeis que fossem visuais, ágeis, estruturados e que não fossem prescritivos e estáticos, mas flexíveis e dinâmicos, com foco direto em gestão de projetos (GP).

Quadro 2. Critério de seleção do PMC.

Crítérios	Canvas (Finocchio, 2013)	Kanban (Lage & Godinho, 2008)	Scrum (Schwaber & Sutherland, 2017)	Prince2 (Turley, 2017)
Ágil	SIM	SIM	SIM	SIM
Visual	SIM	SIM	NÃO	NÃO
Estruturada	SIM	(Adaptável)	SIM	SIM
Flexível	SIM	(SIM)	SIM	(Adaptável)
Dinâmica	SIM	(SIM)	SIM	SIM
Foco em GP	SIM	Controle de fluxo	SIM	SIM

Fonte: dos autores (2020).

Dessa forma, foi selecionado o modelo Canvas (PMC) em detrimento de outras metodologias, por ser o único que englobava todos os critérios definidos, podendo ser melhor visualizado pela Figura 4 acima.

Para fins de análise dos resultados, foi feita uma comparação entre os processos de gestão da inovação e a capacidade do modelo conceitual do Canvas (PMC), buscando verificar se a metodologia de GP suporta os processos de gestão da inovação levantados. Em um segundo momento, algumas barreiras para gestão da inovação foram levantadas e, novamente, as barreiras encontradas foram comparadas com o modelo conceitual da metodologia selecionada.

Por fim, a análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, elencando em um primeiro quadro o comparativo do modelo Canvas (PMC) com os processos de gestão da inovação e, logo após, outro quadro com as barreiras para a gestão da inovação e as possíveis possibilidades de superação oferecidas pelo modelo estudado.

Resultados

A partir de pesquisas e análises da metodologia do Project Model Canvas, foi possível entender como esta metodologia se contextualiza nos processos citados por Quadros (2008) para gestão da inovação.

No processo de prospecção, em que ocorrem as análises de tendências de mercado a fim de buscar conhecimentos para se iniciar o projeto de inovação (QUADROS, 2008), não existe dentro do framework do PMC um espaço ou momento para que seja realizada a prospecção; entretanto, como o método fornece autonomia para a equipe desenvolver o quadro, de acordo com Finocchio (2013) na concepção (primeira fase de elaboração do quadro) pode ser realizado um estudo prévio do mercado justificando a primeira pergunta motriz do projeto “por que?”.

Porém, como esta estratégia depende de quem irá elaborar o quadro e neste trabalho o objeto de estudo é o quadro em si, para fins de análise, afirma-se que o método PMC não dá suporte para prospecção.

Baseado na dinamicidade do quadro (FINOCCHIO, 2013), o PMC Canvas pode ser elaborado, alterado e modificado quantas vezes forem necessárias até se chegar em um consenso geral dos envolvidos; isto justifica dar suporte ao processo de ideação, em que são decididas quais ideias são viáveis e se tornarão projetos (QUADROS, 2008).

A etapa de construção da estratégia possui total suporte do PMC, já que é nesta etapa que são construídas as estratégias de investimentos e execução do projeto (QUADROS, 2008). Todo o quadro do PMC Canvas é voltado para a gestão de projeto, já que são informados dados como o produto alvo, os requisitos, os stakeholders, a equipe de trabalho, as premissas e restrições do projeto, as atividades a serem entregues, os riscos e custos do projeto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O bloco de custos pode ser utilizado para cobrir o processo de mobilização de recursos, pois além de informar quais os custos do projeto, pode-se informar o destino dos recursos disponíveis. Com o quadro todo preenchido, pode-se executar o processo de implementação, pois todos os dados inerentes ao projeto já foram definidos e organizados de forma

visual sendo de conhecido por todos os membros da equipe (FINOCCHIO, 2013).

O PMC não dá suporte direto à fase de avaliação do projeto; porém, como é uma metodologia visual e coletiva de gerenciamento de projetos, todos os membros da equipe podem ficar a par de tudo o que está acontecendo, quais as entregas foram realizadas, quais os recursos foram utilizados, além de verificar se as premissas e restrições estão sendo seguidas, bem como se o objetivo do projeto está sendo alcançado, sendo isto também uma forma de avaliação.

A relação entre os processos do modelo de gestão de Quadros (2008) e o atendimento destes processos por parte do PMC Canvas (FINOCCHIO, 2013) estão expostos mais simplificados no quadro 3.

Quadro 3: Processos de gestão e o Project Model Canvas

Processo de gestão	Suporte do Canvas
Prospecção	Não possui suporte
Ideação	Possui suporte
Construção da estratégia	Possui suporte
Mobilização de recursos	Possui suporte
Implementação	Possui suporte
Avaliação	Suporte parcial

Fonte: dos autores (2020).

Em relação aos desafios encontrados em projetos de inovação, verificou-se que o PMC Canvas auxilia na superação de vários destes desafios.

Quadro 4. Dificuldades da gestão de inovação X PMC

Desafio	PMC Canvas
Dificuldade para lidar com a incerteza e risco	Possui um bloco específico para delimitação dos riscos
Processos de gestão engessados	É adaptável a cada projeto e pode ser utilizado em conjunto com outras ferramentas de gestão
Dificuldade para conectar o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos	Os blocos referentes à pergunta “por quê” proporcionam uma visão geral do projeto, possibilitando a análise do projeto em relação aos objetivos da empresa.
Dificuldade para transformar ideias em produtos	O PMC Canvas abrange diversas áreas de gestão, podendo ser definidos os custos, atividades e riscos de um projeto, e sua forma visual facilita o desenvolvimento de projetos, e as seis perguntas chaves auxiliam a guiar esta concepção.
Dificuldade para coordenar as diversas áreas inerentes ao projeto	Por ser uma metodologia visual, o PMC possibilita uma visão macro do projeto, onde todas as áreas estão claramente inter-relacionadas.

Fonte: dos autores (2020).

O quadro 4 acima mostra a relação de alguns dos desafios encontrados no processo de gestão de projetos de inovação, segundo Stefanovitz e Nagano (2014), e a forma como o PMC Canvas de Finocchio (2013) auxilia na solução destes desafios.

Para encerrar, de acordo com Finocchio (2013), o PMC Canvas é uma metodologia que não restringe a utilização de outras ferramentas de gestão de projetos em conjunto com ela própria, sendo que esta possibilidade contribui para que ela atenda todas as necessidades dos processos de gestão da inovação propostos por Quadros (2008) e potencialize a capacidade de superar os desafios levantados por Stefanovitz e Nagano (2014). No capítulo seguinte serão apresentadas algumas considerações sobre o presente estudo.

Considerações Finais

A inovação hoje é uma vantagem estratégica para as organizações, seja qual for o seu ramo. Particularmente nas organizações regidas pelas demandas do mercado, verifica-se que esse diferencial estratégico é fundamental para o sucesso dos negócios. Entretanto, é necessário que se tenha ferramentas apropriadas para gerenciar a inovação e os projetos de pesquisa e desenvolvimento que a antecedem.

Dessa forma, o estudo proporcionou o entendimento das características de um projeto de inovação e suas peculiaridades, bem como seu ambiente dinâmico composto por incertezas e mudanças de requisitos a qualquer momento do projeto, sendo necessária uma metodologia maleável para sua gestão. Assim, constatou-se a importância de metodologias de gestão que atendam aos projetos que possuam foco em inovação.

No Canvas, verificou-se que a metodologia possui diversas ramificações, criadas para atender diversas áreas de projetos, desde sua concepção, até seu planejamento e implementação. O Project Model Canvas, objeto alvo da análise deste artigo, mostrou-se bastante abrangente em relação às fases de gerenciamento de um projeto, dando suporte a quase todos os processos de gestão da inovação.

Em geral, entende-se que o PMC Canvas é uma boa opção em forma de ferramenta visual para gestão de projetos e, dependendo da complexidade do projeto, o Canvas pode ser utilizado em conjunto com outras metodologias de gestão.

A metodologia também é muito maleável e adaptável às diferentes necessidades dos projetos, sendo essa característica muito relevante em ambientes dinâmicos tão comuns em projetos de inovação. Por ser visual, o PMC é uma ferramenta que elimina boa parte da burocracia existente em outras metodologias, tradicionais. Outro aspecto relevante é a forma de desenvolvimento sugerida por Finocchio (2013) que sugere a participação de todos os envolvidos no desenvolvimento do quadro. Esse benefício, quando contextualizado à área da inovação, torna-se muito interessante, pois, como o projeto é suscetível à mudanças, a equipe fica a par de tudo o que está acontecendo e também gera um maior comprometimento com o projeto, pois se torna o projeto de todos.

Por fim, constatou-se que o Canvas é uma metodologia maleável e adaptativa, que dá suporte aos diversos processos da gestão da inovação, podendo ser moldada de acordo com as características e necessidades de cada projeto. Sugere-se que para estudos futuros seja realizada uma pesquisa empírica para comparar a efetividade do modelo conceitual com as limitações e possibilidades do uso real do modelo PMC; igualmente, sugere-se que o método PMC possa ser analisado sobre outras óticas referentes à inovação, diferentes daquelas propostas por Quadros (2008) sobre gestão da inovação, para confirmar se o PMC é uma “boa prática” para gestão de projetos com base em inovação.

Referências

AMARAL, D. C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. 2011.

BARBOSA, F. J. M. et al. **Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos**. *Gestão e Projetos: GeP*, v. 9, n. 1, p. 102-114, 2018.

BLAVA, J. de O. **A metodologia Canvas e suas variações para o desenvolvimento do empreendedorismo.** 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016** – Código de Ciência, Tecnologia e Inovação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 05 maio, 2018.

CARVALHO, N.; ZANQUETTO F., H.; O., MARCOS P. V. Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 88-114, 2018.

CHIESA, V.; FRATTINI, F. **Exploring the differences in performance measurement between research and development: evidence from a multiple case study.** R&D Management, v. 37, n. 4, p. 283-301, 2007.

CONDE, M. V. F.; ARAÚJO J., TANIA C. de. **Modelos e concepções de inovação:** a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. *Ciência & saúde coletiva*, v. 8, p. 727-741, 2003.

FIGUEIREDO, P. N. **Acumulação tecnológica e inovação industrial:** conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo em perspectiva*, v. 19, n. 1, p. 54-69, 2005.

FINOCCHIO J., J. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia.** São Paulo, 2013.

JOAQUIM, B. et al. **Leis municipais de inovação como instrumentos dos Sistemas Regionais de Ciência, Tecnologia e Inovação.** 2016.

JUNGSMANN, D. de M.; BONETTI, E. A. **Inovação e propriedade intelectual:** guia para o docente. Brasília: Senai, 2010.

LAGE J. M.; GODINHO F. M. **Adaptações ao sistema kanban:** revisão, classificação, análise e avaliação. *Gestão & Produção*, v. 15, n. 1, p. 173-188, 2008.

LARUCCIA, M. M. et al. **Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento.** *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 3, n. 3, p. 109-135, 2012.

DE MOURA, R. L.; CARNEIRO, T. C. J.; FREITAS, E. R. **Condicionantes de sucesso em projetos de software e sua influência nos resultados.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 18, n. 1, p. 61-87, 2018.

NEMOTO, M. C. M. O.; SANTOS, G. Z. V.; PINOCHET, L. H. C. **Adoção de inovação:** Internet das Coisas para melhoria de desempenho de sustentabilidade na Klabin. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 18, n. 1, p. 197-224, 2018.

OECD. (2005). **Manual de Oslo:** Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3ª Edição, Rio de Janeiro: ARTI/FINEP, 2005.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach.** 2004. Tese de Doutorado. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Alta Books Editora, 2013.

PINHEIRO, K. A., et al. **Uso do PM Canvas no planejamento de projetos-estudo de caso uso do PM Canvas no planejamento de projetos-estudo de caso.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Kelvin_Alves_Pinheiro/publication/315010065_Uso_do_PM_Canvas_no_Planejamento_de_Projetos_-_Estudo_de_Caso/links/58c82939aca2723ab16b1f0a/Use-do-PM-Canvas-no-Planejamento-de-Projetos-Estudo-de-Caso.pdf> Acesso em: 09 de maio de 2018.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar:** padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras. In: VIII Conferencia Nacional da ANPEI. 2008.

STEFANOVITZ, J. P.; NAGANO, M. S. **Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado.** Production, v. 24, n. 2, p. 462-476, 2014.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Guia do Scrum-Um guia definitivo para o Scrum:** As regras do jogo. Available in, 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5.** Bookman Editora, 2015.

TURLEY, F. PRINCE2® **Foundation Training Manual.** Van Haren, 2018.

VALLE, A. B. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** Editora FGV, 2015.

VERAS, M. de S. N. **Gerenciamento de projetos: project model canvas (PMC).** Brasport, 2014.

VIANNA, M. **Design thinking: inovação em negócios.** Design Thinking, 2012.

Recebido em 8 de março de 2020.

Aceito em 30 de março de 2020.