

Integrando gestión estratégica
con gestión de portafolios de
proyectos utilizando métodos
visuales e participativos usando
SP Canvas® y PM Canvas®



Farhad Abdollahyan, MSc.

Objetivo da Oficina

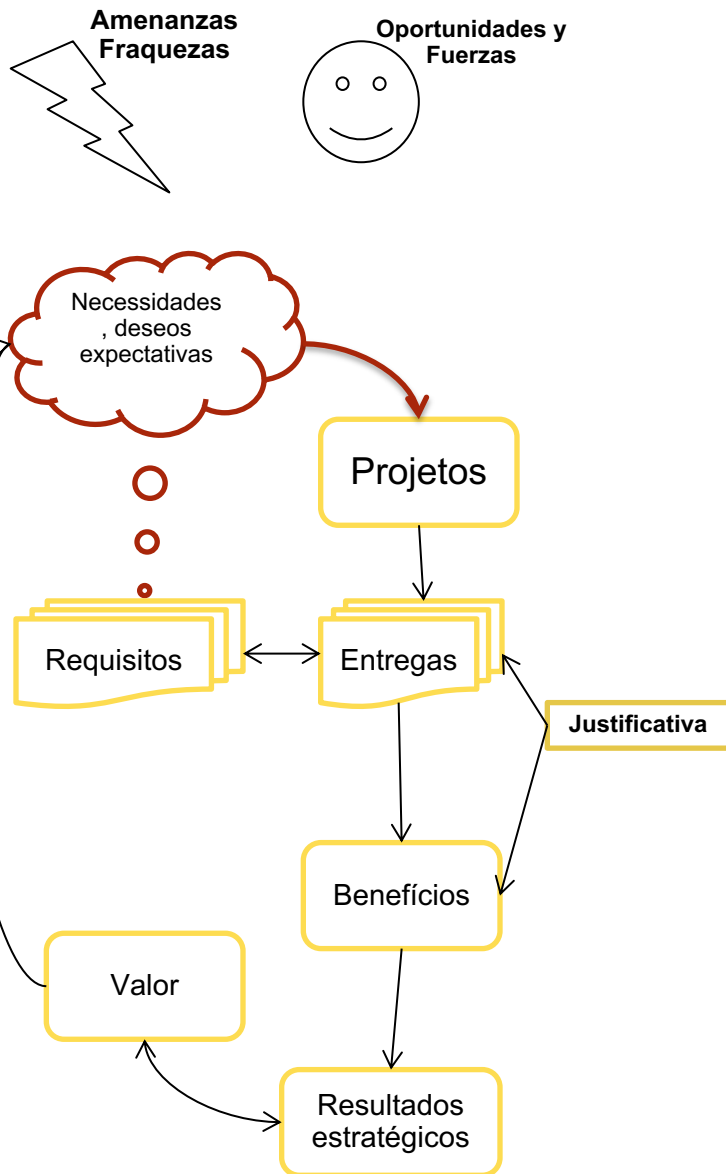
- ❑ Introducir o paradigma geral de gestão organizacional de estrategia y integración con cartera de programas y proyectos, a tarves de los métodos visuals y colaborativos
- ❑ Practicar la plinificación estratégica usando el método SP Canvas (<http://www.canvasworld.com.br/spcanvasen>)
- ❑ Ejercitar buenas prácticas de planificación de proyotos usando o método chamado PM Canvas (www.pmcanvas.com.br).

Gestão de Projetos

Paradigma General



Paradigma general

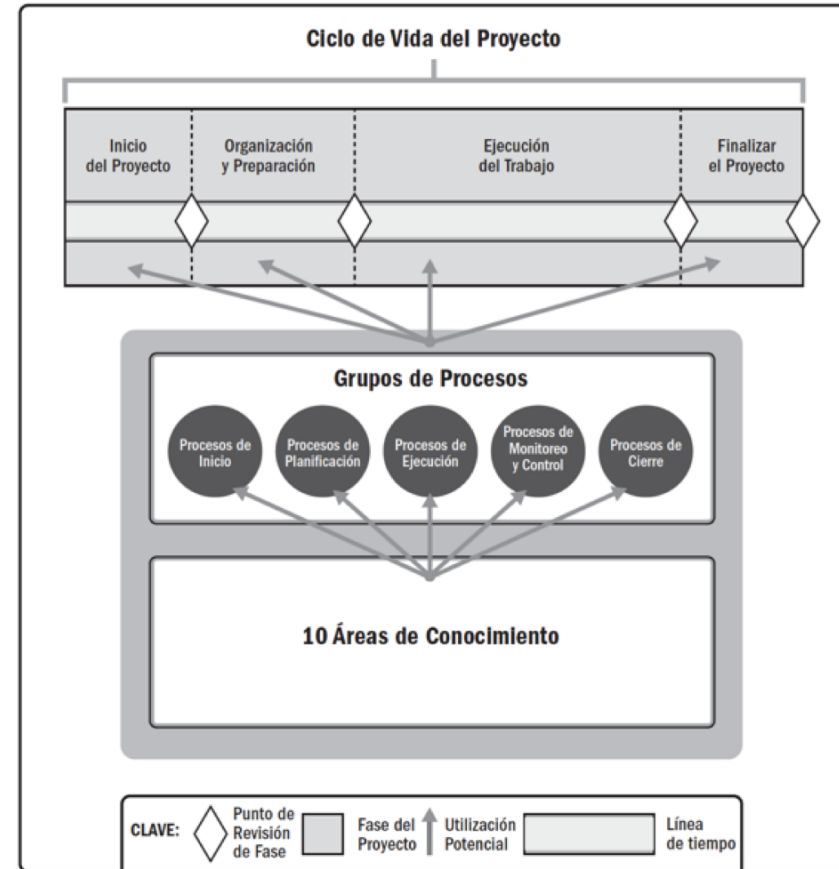


- ❑ Proyectos crean **entregables**;
- ❑ Entregables son verificados contra **requisitos**;
- ❑ Requisitos documentan e formalizan **necesidades, deseos** ou **expectativas**;
- ❑ As entregas crean capacidades o condiciones de realizar **beneficios**;
- ❑ Atender las expectativas es **justificado** e **autorizado** por los patrocinadores e stakeholders e las decisiones tomadas por los *patrocinadores (executivos)* son alineadas con estrategias;
- ❑ As *estrategias* visan realizar a *visión* e *misión*, por le tanto optimizando o **valor** da organización.
- ❑ Metodologías de Gerencia de Proyectos, portanto, no pueden se limitar a generar las entregables, más si, propiciar a **generación de valor**.

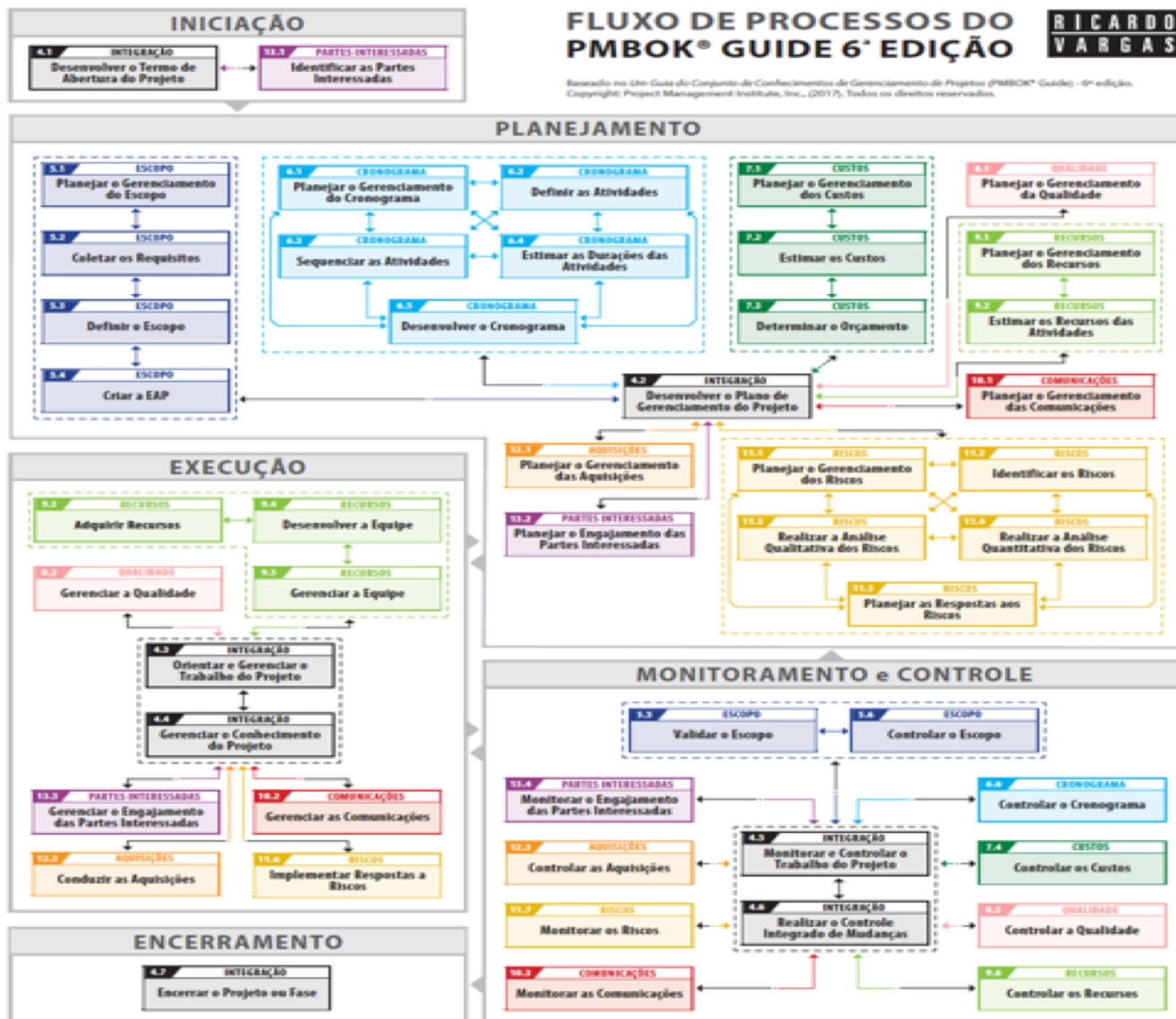
O que é um Projeto?

“Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (Guía PMBOK®).

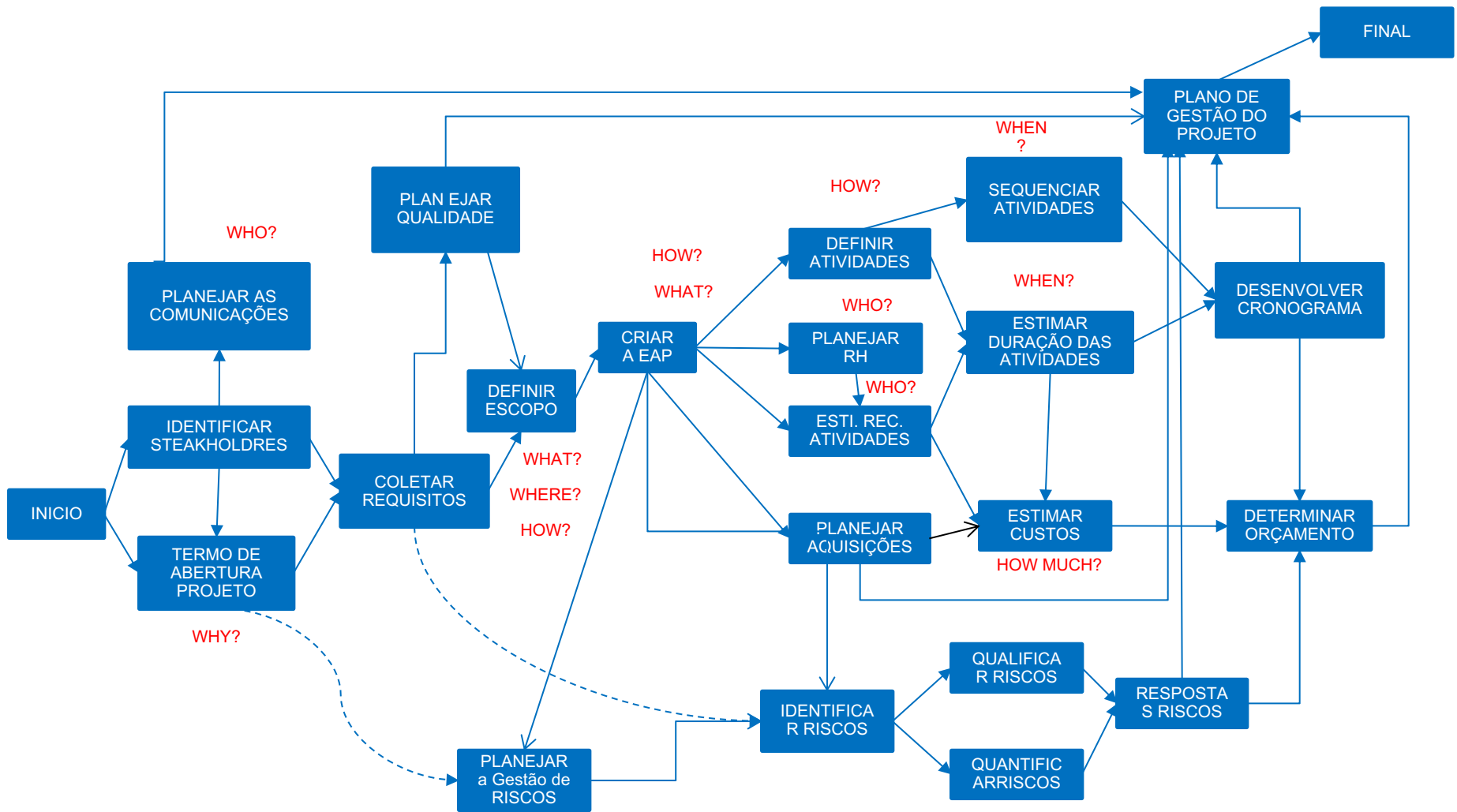
- Temporal
- Productos, servicios o resultados únicos;
- Elaboración progresiva – es desarrollado en etapas y continuado por incrementos.



Los 5 Grupos e 49 Procesos del Guía PMBOK® 6a Edición



Planificación basado en el Guía PMBOK®

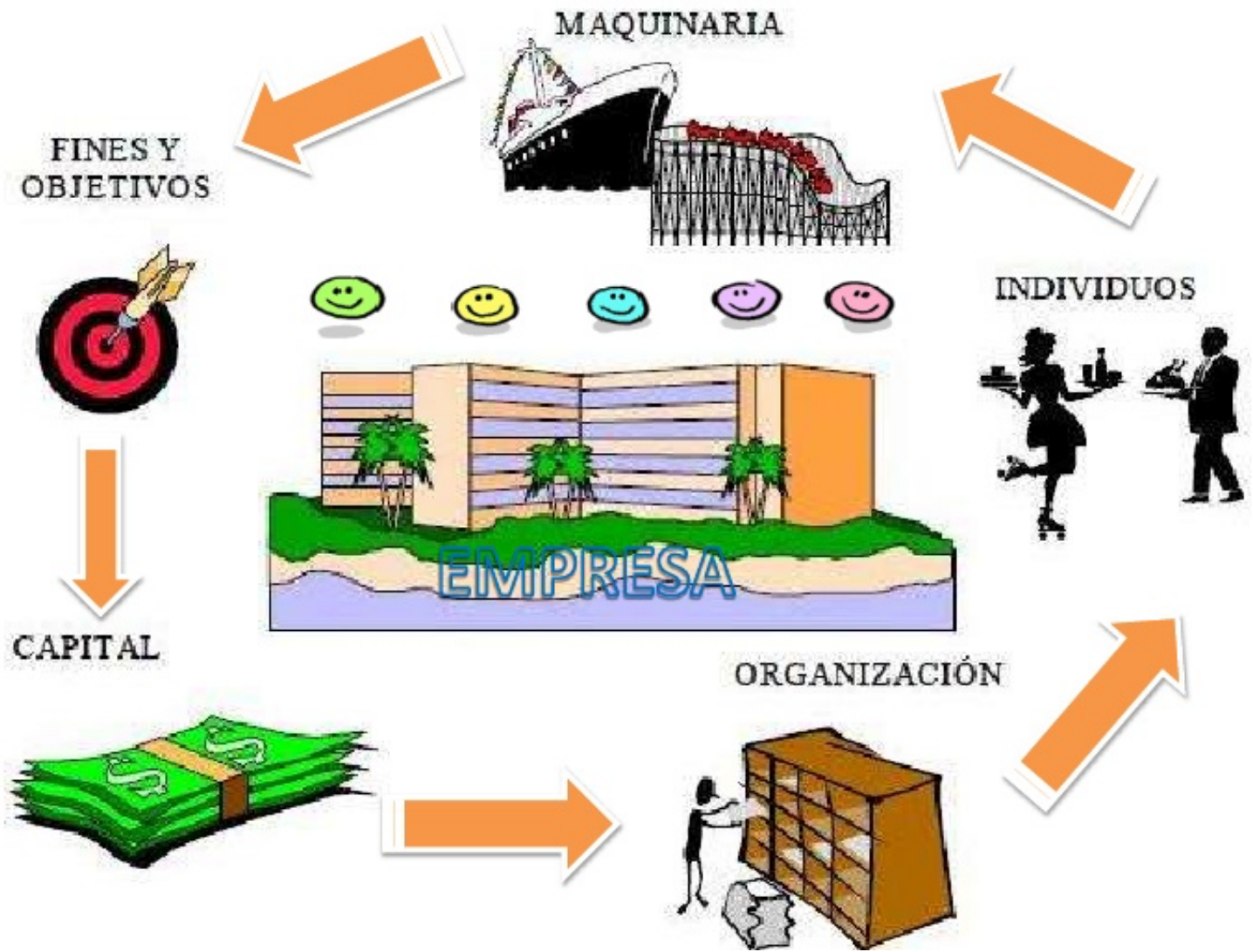


Métodos Colaborativos



Planificación Estratégica





Estrategía

Significado original:

- **El arte del general**

Griego antiguo
Stratègós

- **Stratos: Ejército**
- **Ago: Liderazgo o Comando**



Estratégia

Necesita ser implantada

Necesita ser planificada continuamente: cuanto mayor sea el cambio mayor sera la necesidad de formulaicón y reformulación de las estrategias

Refere-se ao comportamento adaptativo de todas as partes da organização

Está orientada para o futuro da organização no longo prazo: “Ponte para o Futuro”

Es una respuesta de la organización a las demandas del entorno

Necesita ter seu desempenho e resultados avaliados

Como existem múltiplos caminhos para o futuro: formular a estratégia é um conjunto de decisões que define o caminho escolhido para chegar ao objetivo



Título original:
sūn zǐ bīng fǎ
"Estrategia Militar de Sun Tzu"

Capítulo 1: Análisis y planes

"La única forma de predecir el resultado de una guerra es analizar la situación con base en los cinco factores:

1. TAO (camino)
2. CLIMA
3. TIERRA
4. LÍDER
5. MÉTODOS



Título original:
Gorin No Sho



El Libro da Tierra

"La estrategia es el oficio del guerrero. Los comandantes deben imponer el oficio y los comandados deben conocer este camino.

Actualmente (), no existe un solo guerrero en el mundo que comprenda realmente el verdadero Camino de la estrategia.*

() es decir en 1643*

"Si usted no sabe para qué puerto está navegando, ningún viento es favorable."



Sêneca



Planificación Estratégica

"Proceso continuo de, sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible del futuro contenido, tomar decisiones actuales que involucren riesgos, organizar sistemáticamente las actividades necesarias para la ejecución de esas decisiones y, a través de una retroalimentación organizada. a y sistemática, medir el resultado de esas decisiones en confrontación con las expectativas alimentadas."



- Peter Drucker

Proceso del planificación estratégica



Negócio e Missão

Negócio:

- El negocio de una organización debe solucionar alguna necesidad del consumidor o cliente.
- Ejemplos:
 - Revlon: Belleza (oferecer)
 - Standard Oil: Energia (fornecer)



Misión:

- Propósito y alcance de la organización en terminos de satisfacer alguna necesidad del consumidor o cliente. La razón de ser y existir. Dá a los colaboradores un sentido compartido de propósito, de dirección e de oportunidad. Las mejores declaraciones de Misión son aquellas guiadas por una Visión, una especie de “soño imposible”, que fornece a la institución un direccionamiento de largo plazo.
- Ejemplo:
 - Walt Disney: “Hazer las personas felizes.”
 - Excellence: “Contribuir con el crecimiento y competitividad de las organizaciones y el desarrollo de sus colaboradores.”

Visão

- ❑ Es la imagen que la organización tiene a respecto de si misma y del futuro. Es el acto de mirar a si própria el el espacio y en el tiempo;

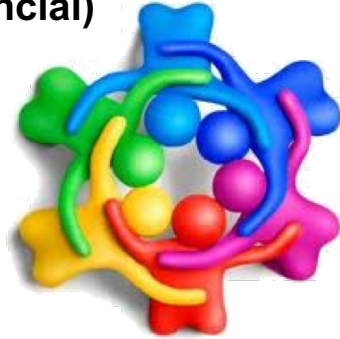
*“Cuando se navega
sin destino, nenguno
vento es favorable.”*
Sêneca



- ❑ Debe retratar un estado futuro deseado, ser de largo plazo, tener una descripción clara, estar alineada con los Valores y Principios de la organización, ser inspiradora y impulsionadora, proveer foco e alineamiento, prescindir de maiores explicaciones y confrontar estandares atuais.
- ❑ Exemplo:
 - Gerdau: “Ser global y referéncia en los negócios en que actua.”

Valores y Principios

- ❑ Proveen das creencias fundamentales da organización y serven para que ella se apoye y paute sus acciones.
- ❑ Tres aspectos esenciales deben ser respondidos: Como será la relación con las personas? Le que expresa la excelencia de las institución Cual la su singularidad (su diferencial)



- ❑ **Ejemplo:**

Odebrecht

- **Confianza** en las Personas, en su capacidad y en su deseo de evolucionar;
- **Satisfacción** del Cliente, sirviéndole con foco en cualidad, en la productividad y en la responsabilidad socio-ambiental;
- **Retorno** a los Accionistas y valorización de su patrimonio;
- **Partnership** entre los Integrantes, que participan de la concepción y de la realización del trabajo, e de los resultados que generan;
- **Autodesarrollo** de las Personas, sobretudo por medio de la Educación por el Trabajo, asegurando la Sobrevivencia, el Crecimiento y la Perpetuidad de la Organización;
- **Reinversión** de los Resultados, para la creación de nuevas oportunidades de trabajo y para el desarrollo de las comunidades.

"Si usted conoce al enemigo y se conoce a sí mismo, no necesita temer el resultado de cien batallas.

Si usted se conoce, pero no conoce al enemigo, para cada victoria ganada sufrirá también una derrota.

Péro, sí usted no conoce ni el enemigo ni a sí mismo, perderá todas las batallas.

Sun Tzu

孫武

Diagnóstico organizacional

Ambiente interno:

- **Puntos Fuertes:** Diferenciación conseguida por la organización, que le proporciona un ventaja comparativo e/o competitiva;
- **Puntos Flacos:** Situación inadecuada, que le proporciona a la organización un desventaja.

Ambiente externo:

- **Oportunidades:** Situación o condición del mercado que puede favorecer la acción estratégica de la organización, desde que conocida i aprovechada;
- **Amenazas:** Situación o condición que puede crear obstáculo(s) a la acción estratégica de la organización, pero que puede o no ser evitada, desde que conocida en tiempo hábil.



Matriz SWOT

	Favorable	Desfavorable
Ambiente Interno	<p><u>Strengths</u> Fuerzas</p> <p>1) Cuales son os puntos fuertes de su organización? 2) Lo que su organización hace mejor de que las otras? 3) Cual son las capacidades e recursos únicos que su organización posee? 4) Lo que las otras organizaciones perciben como los puntos fuertes de su organización?</p>	<p><u>Weaknesses</u> Flaquezas</p> <p>1) Cuales son los puntos flacos de suaorganización? 2) Lo que los concurrentes de su organización hacen mejor de lo que suaorganización? 3) Lo que su organización puede mejorar dada la situación actual? 4) Lo que las otras organizaciones perciben cómo puntos flacos de su organización?</p>
Ambiente Externo	<p><u>Opportunities</u> Oportunidades</p> <p>1) Cuales las tendecias o condiciones que pueden impactar positivamente su organización? 2) Que oportunidades estão disponíveis para sua organización?</p>	<p><u>Threats</u> Amenazas</p> <p>1) Cuales son las tendencias ou condiciones que pueden impactar negativamente su organización? 2) Lo que los concurrentes estan haciendo que puede afectar su organización? 3) Su organización tiene soporte financiero sólido? 4) Que impacto tiene las flaquezas em las amenazas para su organización?</p>

Análisis SWOT Cruzada



Objetivos y Estrategias de... ↓		Ambiente interno	
		Puntos Flacos	Puntos fuertes
		Ambiente externo	Oportunidades
Amenazas	<p>Sobreviviencia / Defensiva</p> <p>Con posibles modificaciones profundas para proteger la organización.</p>		<p>Manutención / Confronto</p> <p>Para modificacion del ambiente a favor de la organización.</p>

Desenvolvimento de Cenários



Objetivos



Resultados que a organização deseja atingir.

- ✔ ***Dan sentido e dirección a la organización en general;***
- ✔ ***Ayudam a asegurar el empeño de los colaboradores de la organización en trabajar para una finalidad comun;***
- ✔ ***Establecemos estadares de desempeño en relación a los cuales seran evaluados los progresos de la organización.***
- ✔ ***Ejemplos:***
 - ✔ ***Aumentar el ingresos en 15%***
 - ✔ ***Expandir operaciones para SC e PR***
 - ✔ ***...***



*Todos los objetivos
tienen o mismo nivel de
importancia para la
organización?*



Estrategías

Caminos seleccionados para alcanzar los objetivos.



- ✔ Exemplos:
- ✔ Adquisición de las empresas concurrentes
- ✔ Lanzamiento de nuevos productos
- ✔ Nuevas unidades/filiales
- ✔ Venda via Internet
- ✔ ...

- *"Estrategia es un plan unificado, amplio e integrado que relaciona las ventajas estratégicas con los desafíos del entorno. Está diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son alcanzados.*

Jauch e Glueck (1980)

Objetivos e Estrategias





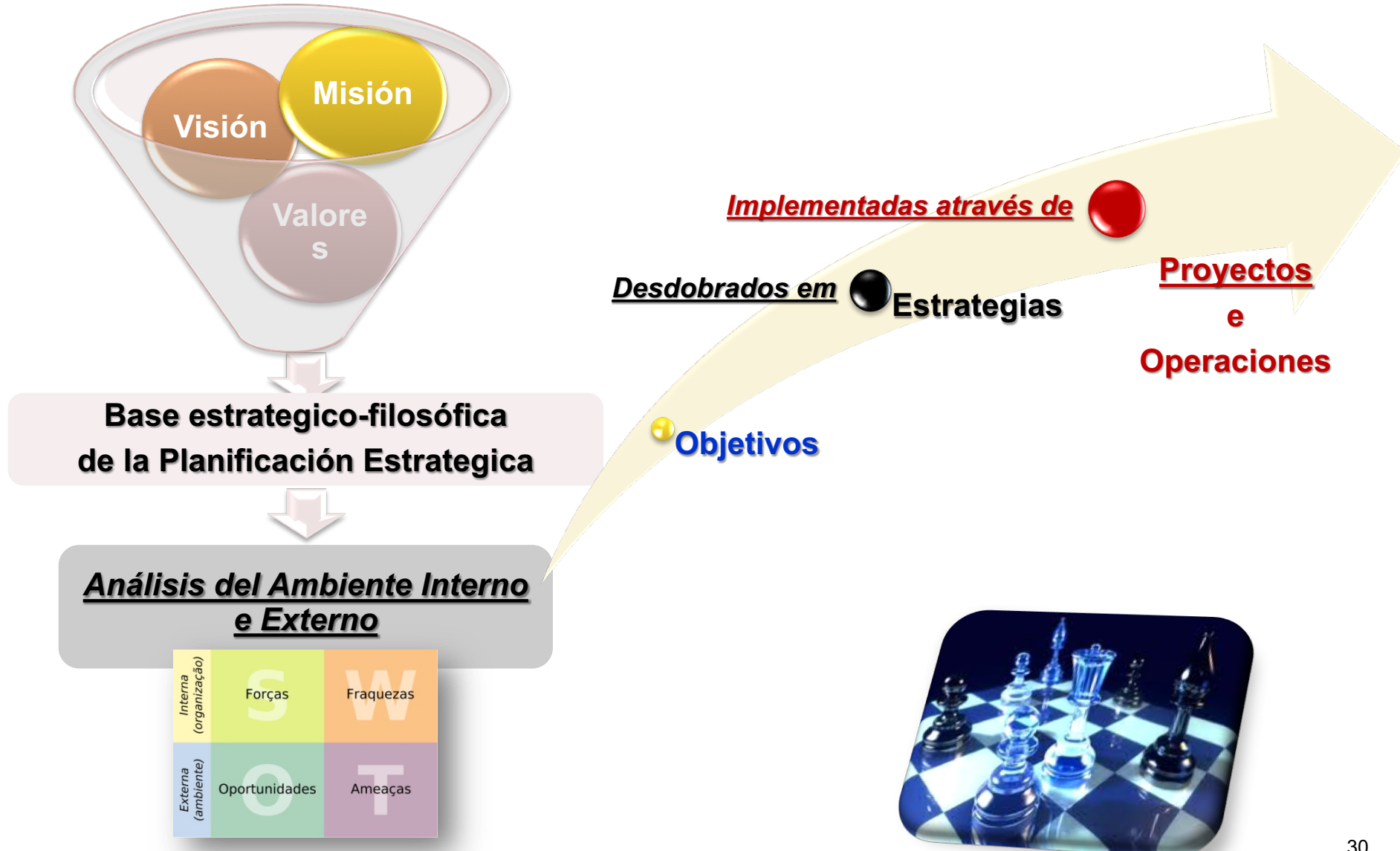
Divulgación de la
planificación

&

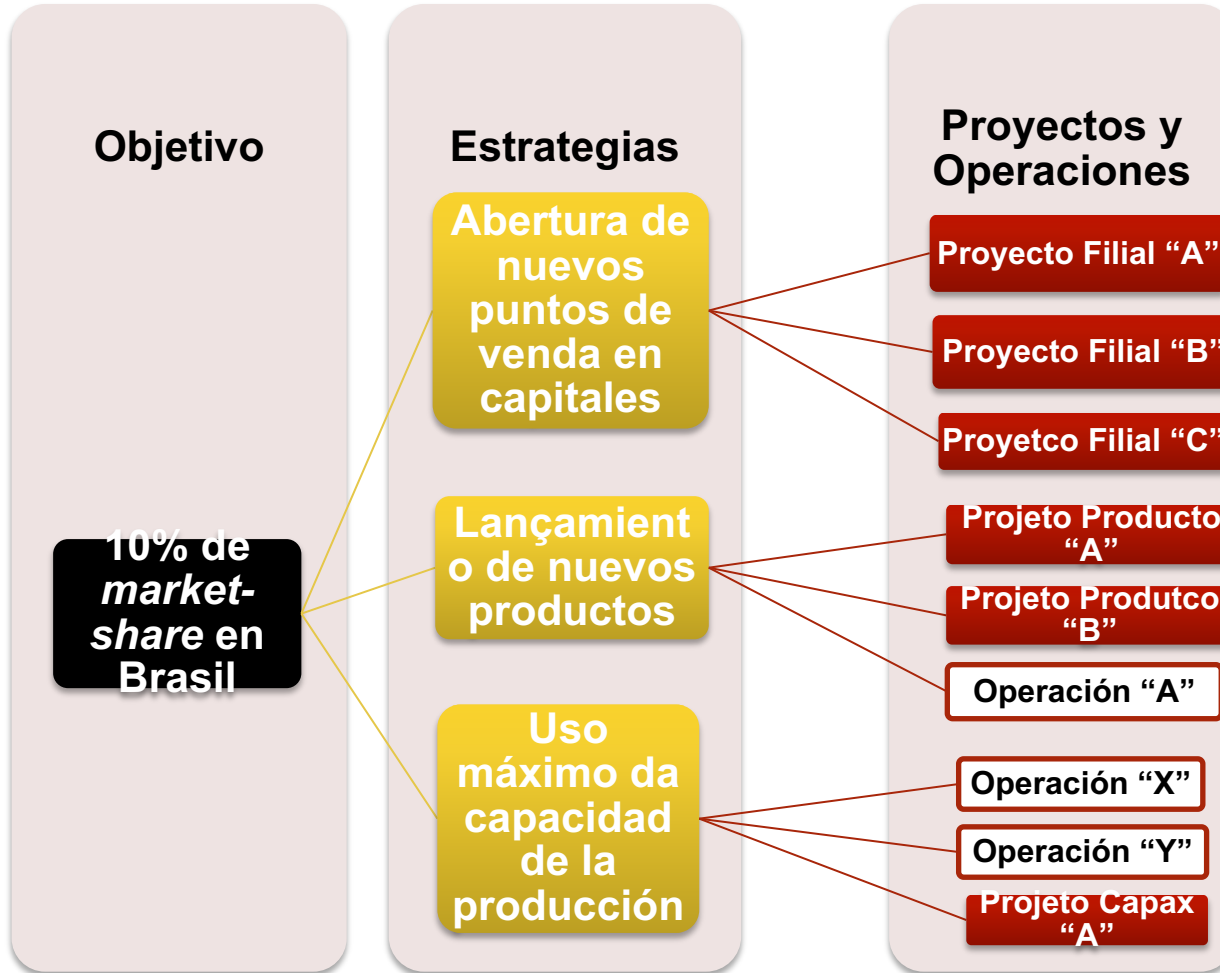


Plazo para las
propuestas de
proyectos

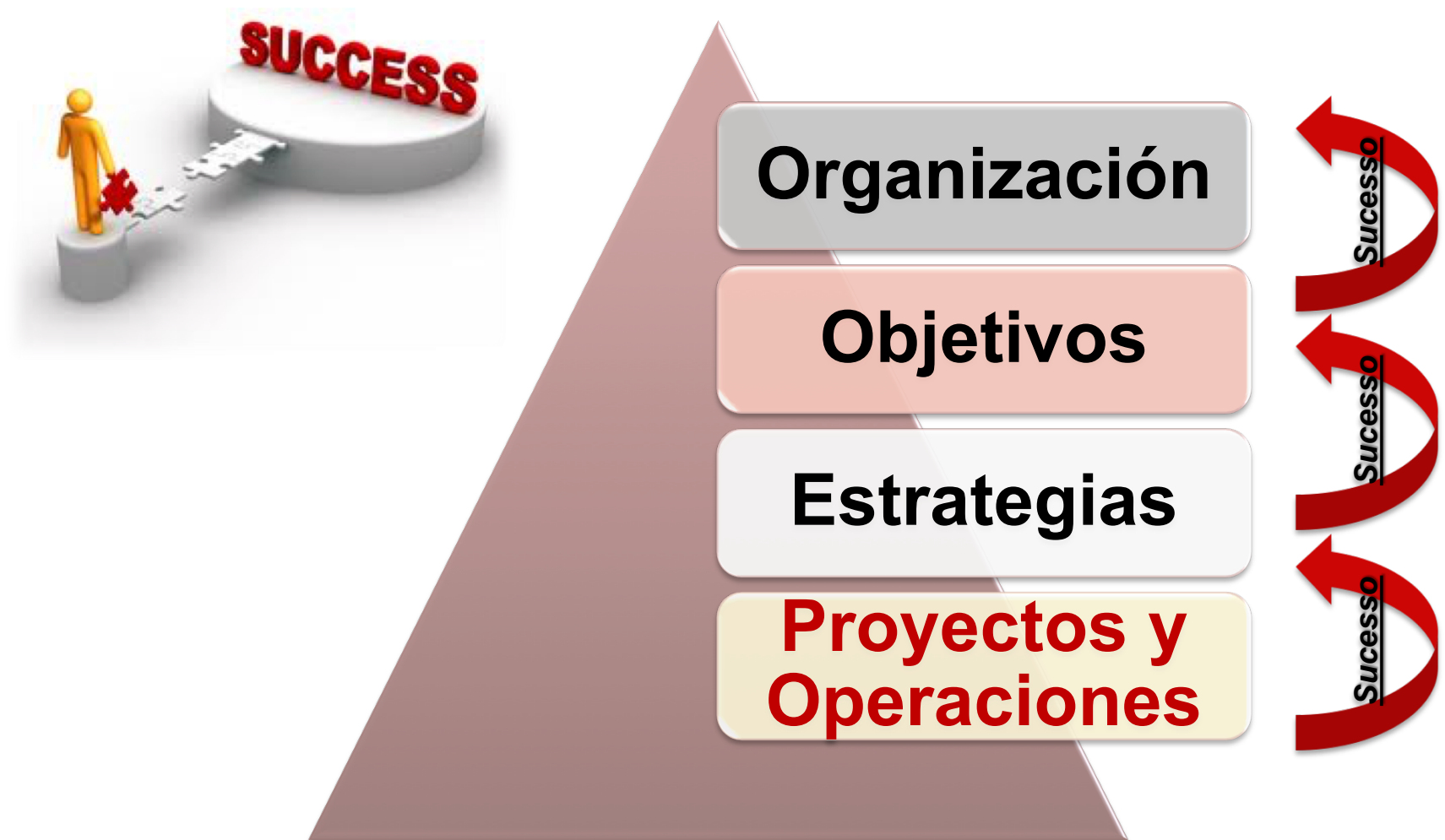
Papel estrategico de los proyectos e operaciones



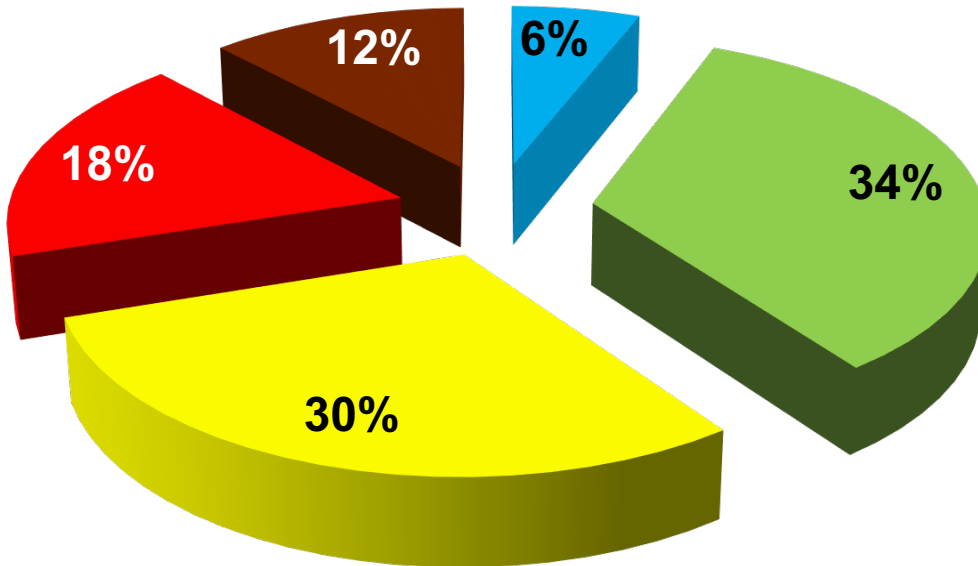
Relación entre Objetivos, Estrategias, e Proyectos y Operaciones



Base do Suceso Organizacional



Percentual de projetos realizados em los último año en relación a los proyectos previstos



- 100% dos projetos previstos no portfólio
- Entre 76% e 99% dos projetos previstos no portfólio
- Entre 51% e 75% dos projetos previstos no portfólio
- Entre 25% e 50% dos projetos previstos no portfólio
- Menos 25% dos projetos previstos no portfólio

Fonte: PMSurvey.org – Brasil - 2014



Vamos planejar e propor projetos



Strategic Planning Canvas

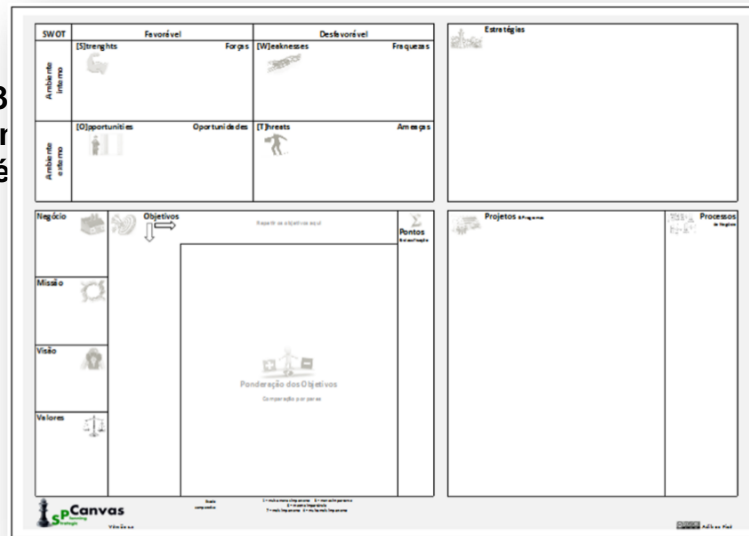
O Strategic Planning Canvas - **SPCanvas** - foi criado para ser uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento do planejamento estratégico de uma forma interativa e colaborativa, envolvendo efetivamente as partes interessadas ao longo de todo o processo.

O **SPCanvas** também funciona como uma ferramenta de comunicação para divulgar/disseminar o planejamento estratégico na organização.

O modelo foi testado ao longo de quase 30 anos, e a partir dela continua evoluindo. O desenvolvimento do planejamento estratégico é um processo agradável de ser realizado.



SPCanvas
Strategic Planning Canvas



regar à sua
o de
vo, eficiente e

Download do **SPCanvas** em
www.canvasworld.com.br



1º passo



SWOT		Favorável	Desfavorável	Estratégias
	Amble nte lirto mo	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas	
	Amble nte e irto mo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças	Projetos e Iniciativas

1. Bases Estratégico-Filosóficas	Objetivos	Pontos
	<p>Registrar os objetivos aqui</p> <p>Ponderação dos Objetivos</p> <p>Comparação par pares</p>	<p>Quantidade</p>

Projetos e Iniciativas	Processos de Negócio
------------------------	----------------------

SPCanvas
Vinte e Quatro

Scale comparison: 1 = mais a menos importante, 2 = mais ou menos importante, 3 = mais importante, 4 = muito importante

2º passo

2. Análise de Ambientes (Interno e Externo)

Negócio 	Objetivos 	Repetir os objetivos aqui <div style="border: 1px solid gray; height: 150px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> Ponderação dos Objetivos Comparação par a par </div>	Pontos de pontuação
Missão 			
Visão 			
Valores 			

Estatégias

Projetos e Iniciativas 	Processos de Negócio
-----------------------------------	---------------------------------

SPCanvas
Strategic Planning
Vida de Negócios

Esala
comp. média

1 = muito mais importante 2 = mais importante
3 = muito importante 4 = não tão importante

AdS e o P&S

2. Análise de Ambientes (Interno e Externo)

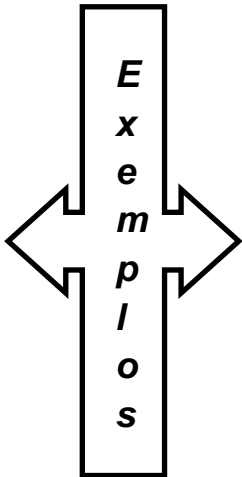
SWOT	Favorável				Desfavorável			
	[S]trengths		[O]pportunities		[W]eaknesses		[T]hreats	
Ambiente Interno								
Ambiente Externo								

[X][99]

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

[S][01]

Custos abaixo da média do mercado e dos principais concorrentes.



[W][07]

Falta de pessoal qualificado em tecnologias de ponta e/ou emergentes.

3º passo

SWOT		Favorável	Desfavorável	Estratégias				
Ambiente Interno	[S]trengths	Forças	[W]eaknesses	Frequezas				
	[O]pportunities	Oportunidades	[T]hreats	Ameaças				
Negócio	<h2>3. <u>Objetivos Estratégicos</u></h2>				Projetos e Iniciativas	Processos de Negócio		
					Missão			
					Visão			
					Valores			

SPCanvas
Scale: 1 = mais a longo prazo, 2 = mais a curto prazo, 3 = mais a médio prazo, 4 = mais a longo prazo, 5 = mais a curto prazo, 6 = mais a médio prazo, 7 = mais a longo prazo, 8 = mais a curto prazo

OPM AdS vs. P&A

3. Objetivos Estratégicos

Objetivos	a	b	c	d	∑ Pontos Estratégicos
a	5	1	7	3	16
b	9	5	3	1	18
c	3	7	5	9	24
d	7	9	1	5	22

Ponderação dos Objetivos



Escala comparativa sugerida:
 1 = muito menos importante
 3 = menos importante
 5 = mesma importância
 7 = mais importante
 9 = muito mais importante

Código

Título

Relação com matriz SWOT

Relação com perspectivas do BSC

Descrição

Frente

Verso

Obj[99]

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXX

S: 99, ...
 W: 99, ...
 O: 99, ...
 T: 99, ...

BSC:

XXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXX

**E
x
e
m
p
l
o**

Obj[05]

Aumentar em 3% a participação no mercado Brasileiro

S: 03
 W:
 O: 01
 T:

BSC:

Clientes

Aumentar a participação da organização dos atuais 12% para 15% (resultado medido pela FST)

4º passo

SWOT	Favorável	Desfavorável	
Ambiente Interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas	
Ambiente Externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças	

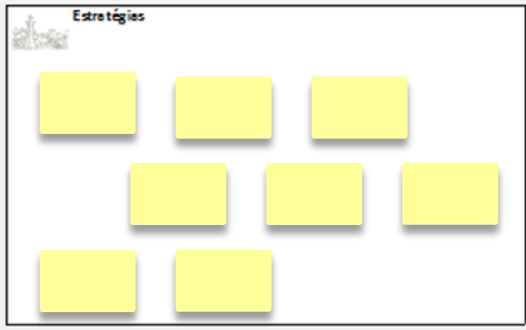
Negócio	Objetivos	Registrar os objetivos aqui	Pontos de Atenção
Missão	↓	<p>Ponderação dos Objetivos Comparação par a par</p>	
Visão			
Valores			

Projetos e Programas	Processos de Negócio

SPCanvas
 Estratégias
 Vitoria de Souza
 Escala comparativa: 1 = mais importante que os outros, 2 = mais importante que os outros, 3 = mais importante que os outros, 4 = mais importante que os outros, 5 = mais importante que os outros.

4. Estratégias

4. Estratégias



Frente

Est[99]

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXX**

**S: 99,...
W: 99,...
O: 99,...
T:99,...**

OBJ: 99

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX**

Verso

**E
x
e
m
p
l
o**

Est[12]

**Abrir novas unidades de
negócio nos estados do
Sul e do Sudeste**

**S:
W: 02, 04
O: 99,...
T: 01**

OBJ: 04

**Abertura de unidades de
negócio próprias ou em
parceria nos estados do
Sul e do Sudeste**

5º passo

SWOT		Favorável	Desfavorável	Estratégias	
Amplitude Interno	[S]trengths Forças	[W]eaknesses Fraquezas			
Amplitude Externo	[O]pportunities Oportunidades	[T]hreats Ameaças			

Negócio	Objetivos	Repórte os objetivos aqui	Pontos
Missão		 Ponderação dos Objetivos Comparação por pares	
Visão			
Valores			

Escala comparativa: 1 = muito mais importante, 2 = mais importante, 3 = igualmente importante, 4 = menos importante, 5 = muito menos importante.

SPCanvas
 WPM 2014

DIVERSA AdS e P&A

5. Projetos (& Programas) e Processos de Negócio

5. Projetos (& Programas) e Processos de Negócio



Recursos críticos necessários

Frente

Pr[99]
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXX
 Rec1: 999, ..., Rec"n":999
 OBJ: 99, ... EST: 99, ...

Relacionamento com objetivos e estratégias

Verso

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 X

Nome do Projeto

Código

**E
x
e
m
p
l
o**

Pr[08]
Definição de critérios e seleção de cidades para a abertura de filiais
 Custo: \$600,00
 OBJ: 01, 05
 EST: 07, 09, 12

Projeto para a definição dos critérios para a seleção das cidades que têm potencial para abertura das filiais com a posterior avaliação demcada uma delas e seleção das cidades

Exercício Prático

Aplicação dos
Métodos aos Projetos
de Participantes



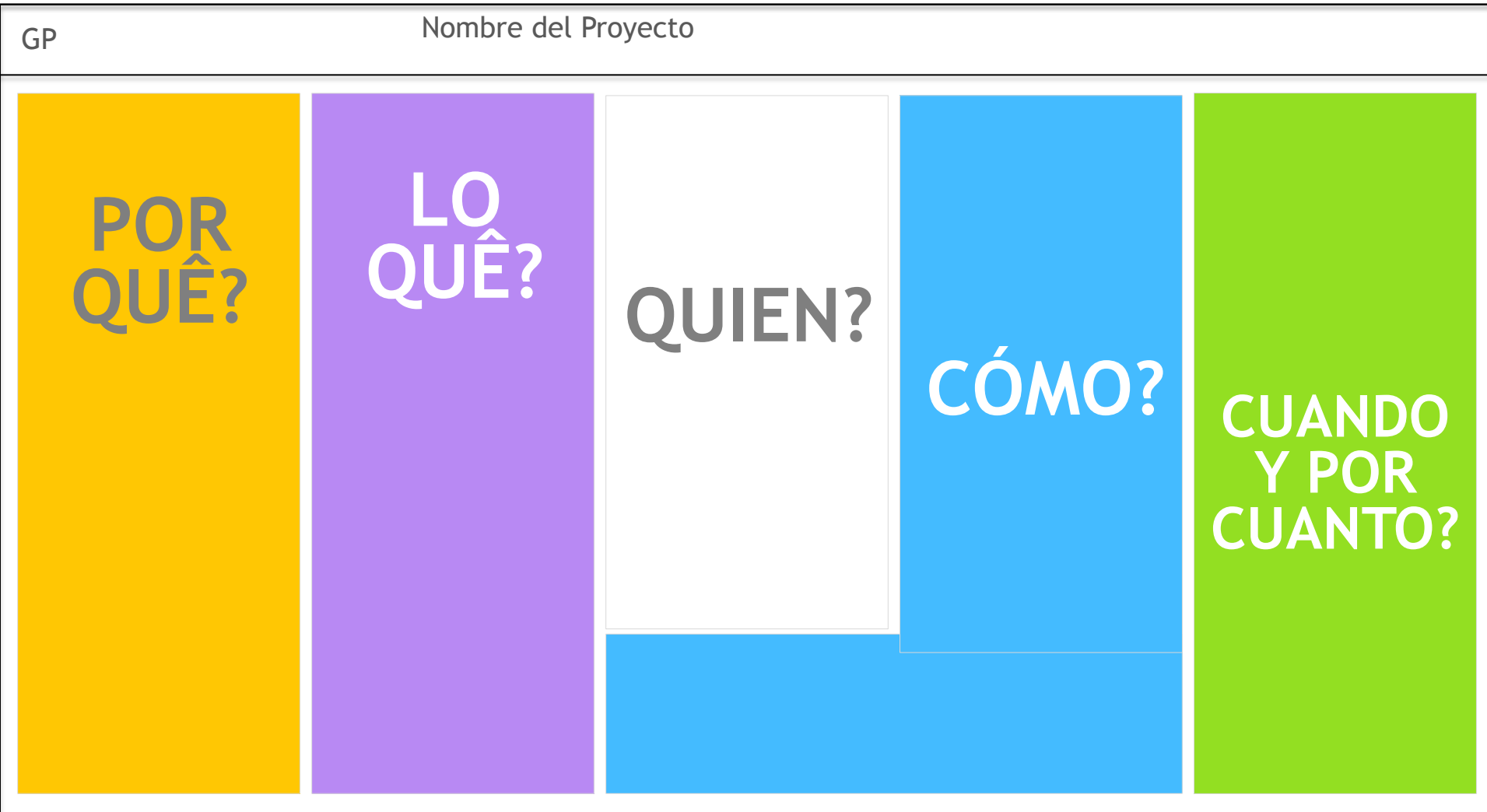
A collection of historical artifacts is arranged on a light-colored surface. On the left, a portion of a chessboard with a checkered pattern and several chess pieces is visible. Below the chessboard, there are several medals and orders, including a red ribbon with a circular emblem, a blue ribbon with a circular emblem, and two large, ornate silver medals with star-shaped centers. In the bottom left corner, there is a circular compass with a white face and black markings. A pair of gold-rimmed glasses with thin temples is positioned in the center of the image, overlapping the chessboard and the compass.

Métodos Colaborativos

Planificación de Proyectos

Project Model Canvas®

Lógica da Metodologia PM Canvas






JUSTIFICATIVAS
Pasado



PRODUCTO



STAKEHOLDERS
Externos &
Factores Externos




SUPUESTOS




RIESGOS



OBJ SMART



REQUISITOS




EQUIPO




GRUPOS DE ENTREGABLES



LINEA DEL TIEMPO



BENEFICIOS
Futuro

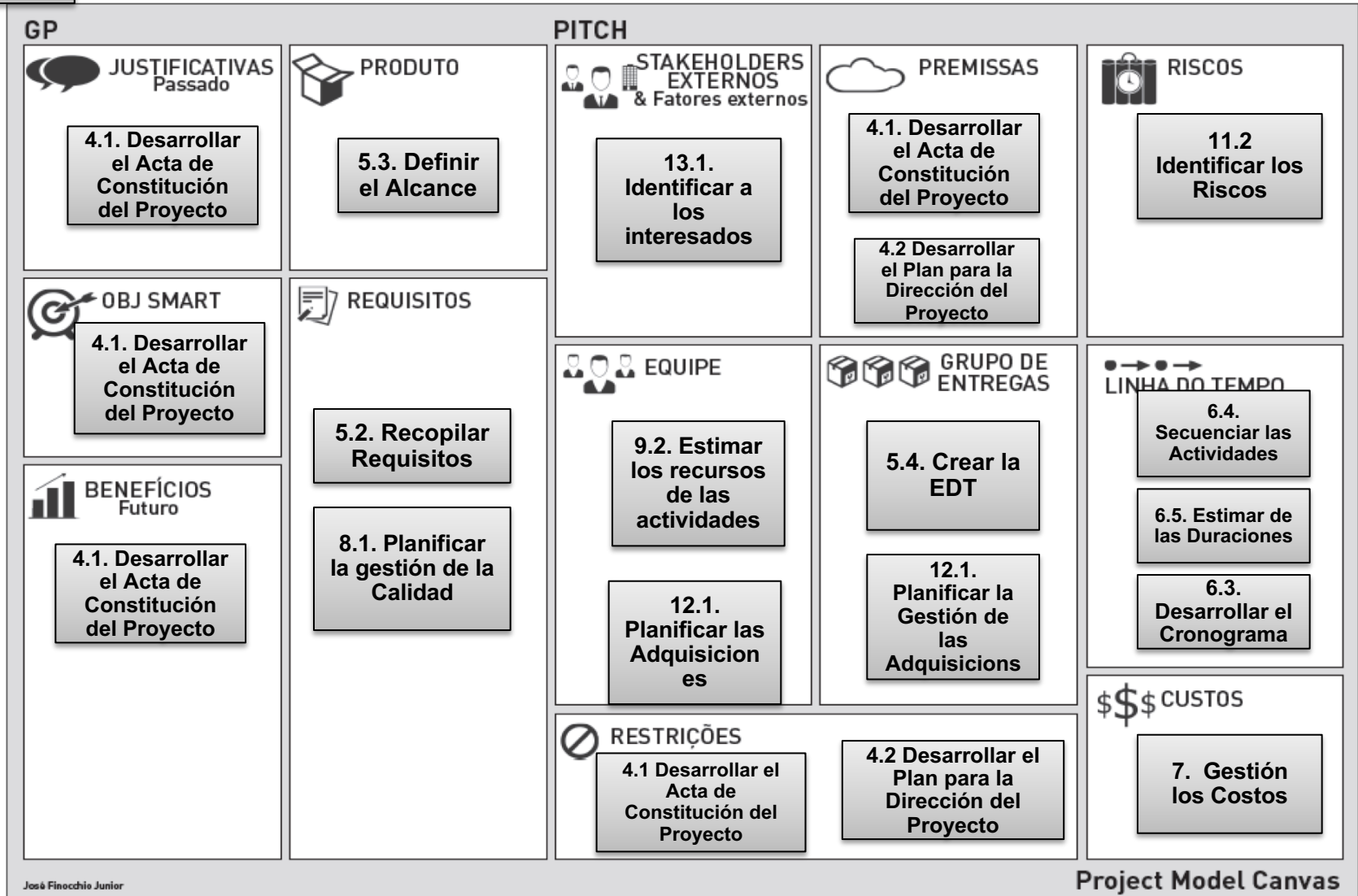


RESTRICCIONES



COSTES

10. Gestión da las Comunicaciones



José Finocchio Junior

Project Model Canvas

Metodologia PM Canvas



Compartir
Comunicación de las
informaciones del
proyecto (en grupos)



Resolver
Encomenda acciones de
balanceamiento del proyecto para el
equipo, clientes e patrocinadores



Integrar
Agrupamiento de los blocos
para hazer las acoplamientos
necesárias



Concebir
Definición del proyecto por medio
de un flujo de trabajo de 13 pasos

CONCEBIR



PITCH



JUSTIFICATIVAS
Pasado

PRODUCTO

STAKEHOLDERS
Externos &
Factores Externos

SUPUESTOS

RIESGOS

Pitch es una frase pequeña y rápida que consigue sumarizar el proyecto.

OBJ SMART

REQUISITOS

EQUIPO

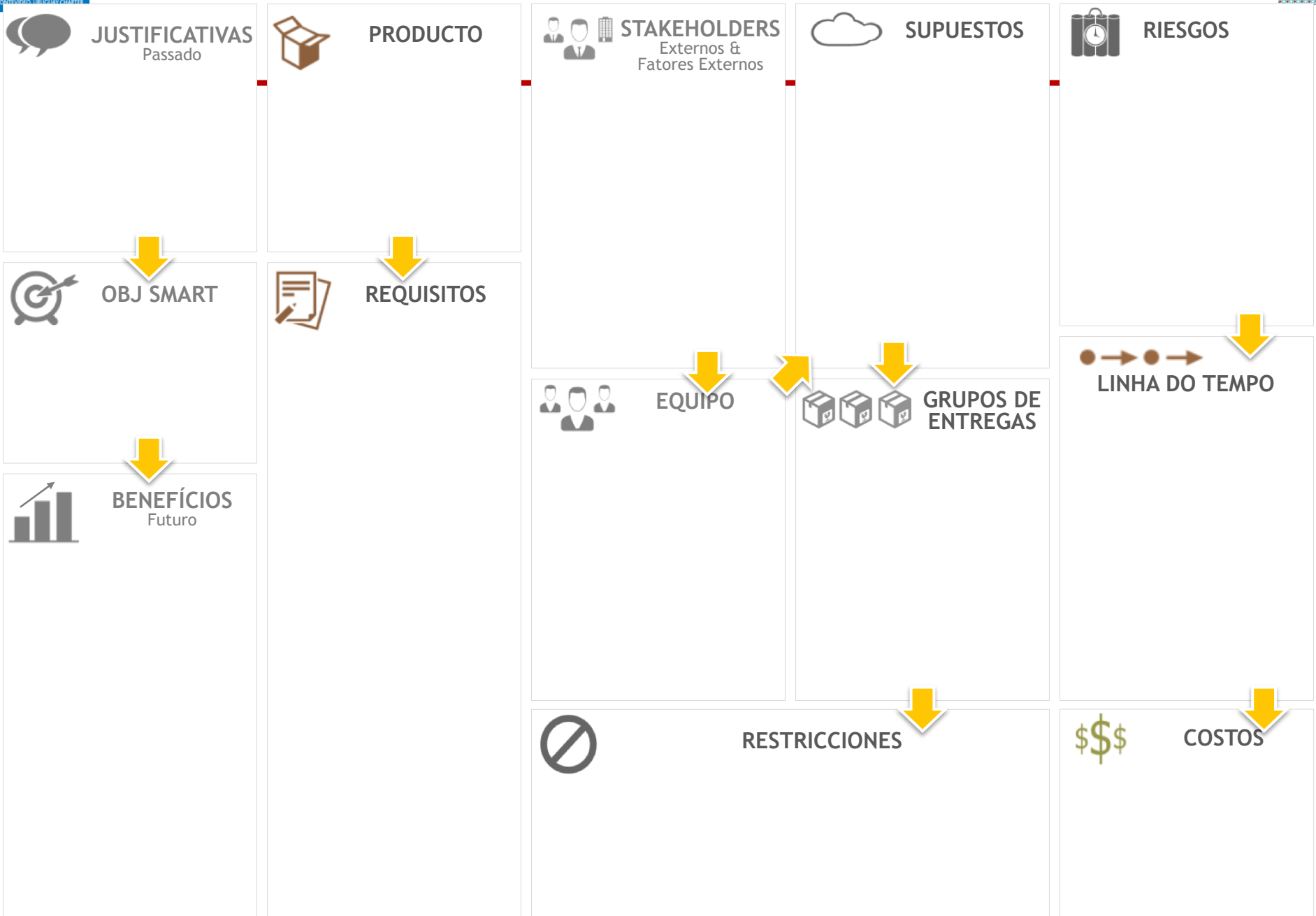
GRUPOS DE ENTREGAS

LINEA DEL TIEMPO

BENEFICIOS
Futuro

RESTRICCIONES

COSTOS



JUSTIFICATIVAS

Passado

--1--

- Dolores
- Problemas
- Necesidades no atendidas

PRODUCTO

--4--

- Principal producto, serviço ou resultado do projeto

STAKEHOLDERS

Externos & Fatores Externos

--6--

- Stakeholders externos
- Fatores externos

SUPUESTOS

--8--

- Suposiciones arbitrariamente dadas como ciertas sobre el ambito externo al proyecto

RIESGOS

--11--

- Eventos futuros e inciertos que pueden afectar el proyecto

OBJ SMART

--2--

- Especifico
- Mensurable
- Alcanzable
- Realista
- Delimitado (tiempo)

REQUISITOS

--5--

- Necesidades del cliente en relación al producto

EQUIPO

--7--

- Personas total o parcialmente subordinadas al proyecto

GRUPOS DE ENTREGAS

--9--

- Agrupamiento simplificado de entregables

LINEA DO TEMPO

--12--

- Distribución de las entregas em el tiempo

BENEFÍCIOS

Futuro

--3--

- Aumento de ingresos
- Disminución de los costos
- Eficiencia de los activos
 - Maior impactp ambiental y social

RESTRICCIONES

--10--

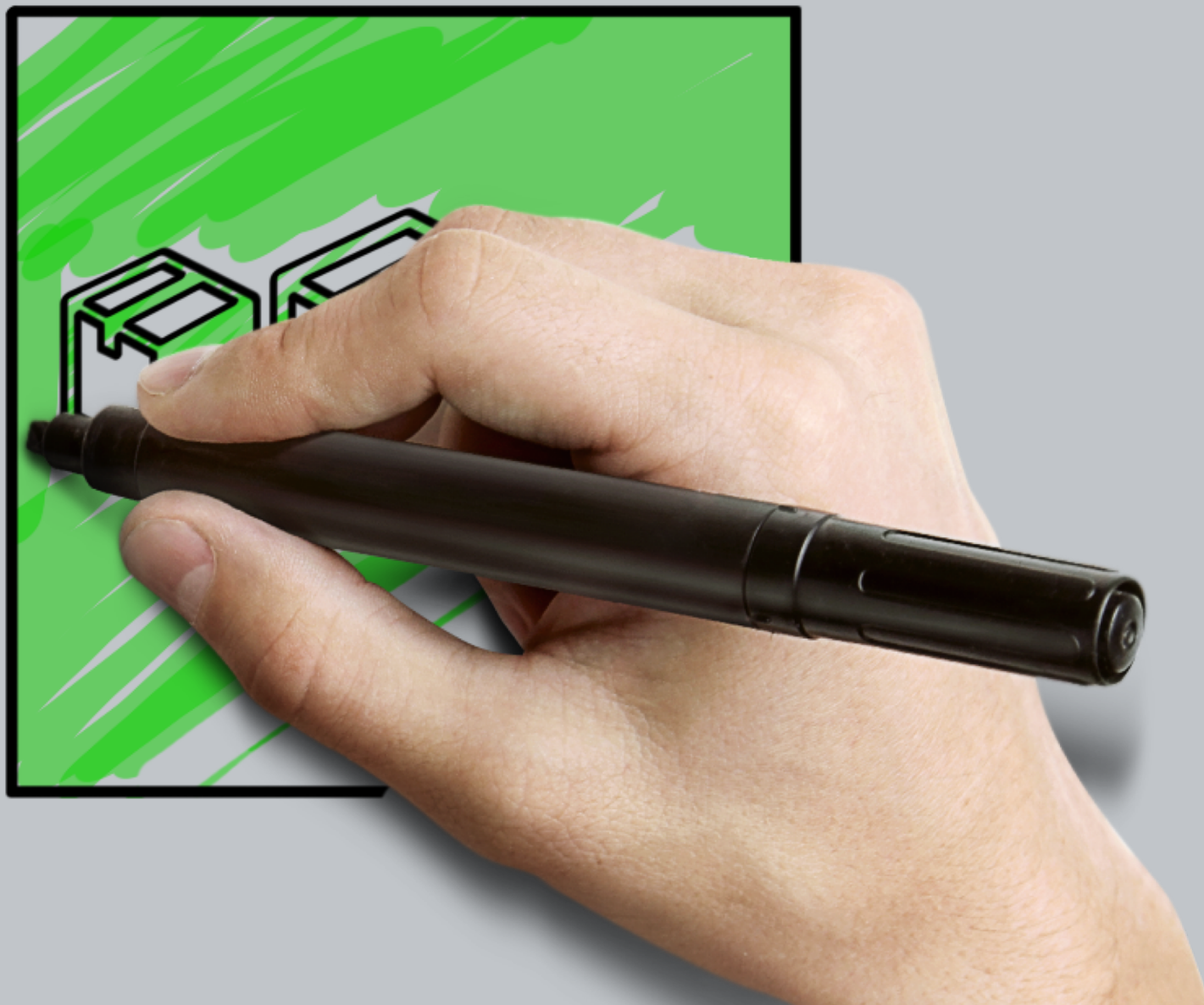
- Limitações de cualquier origen, impuestas al trabajo realizado por el equipo

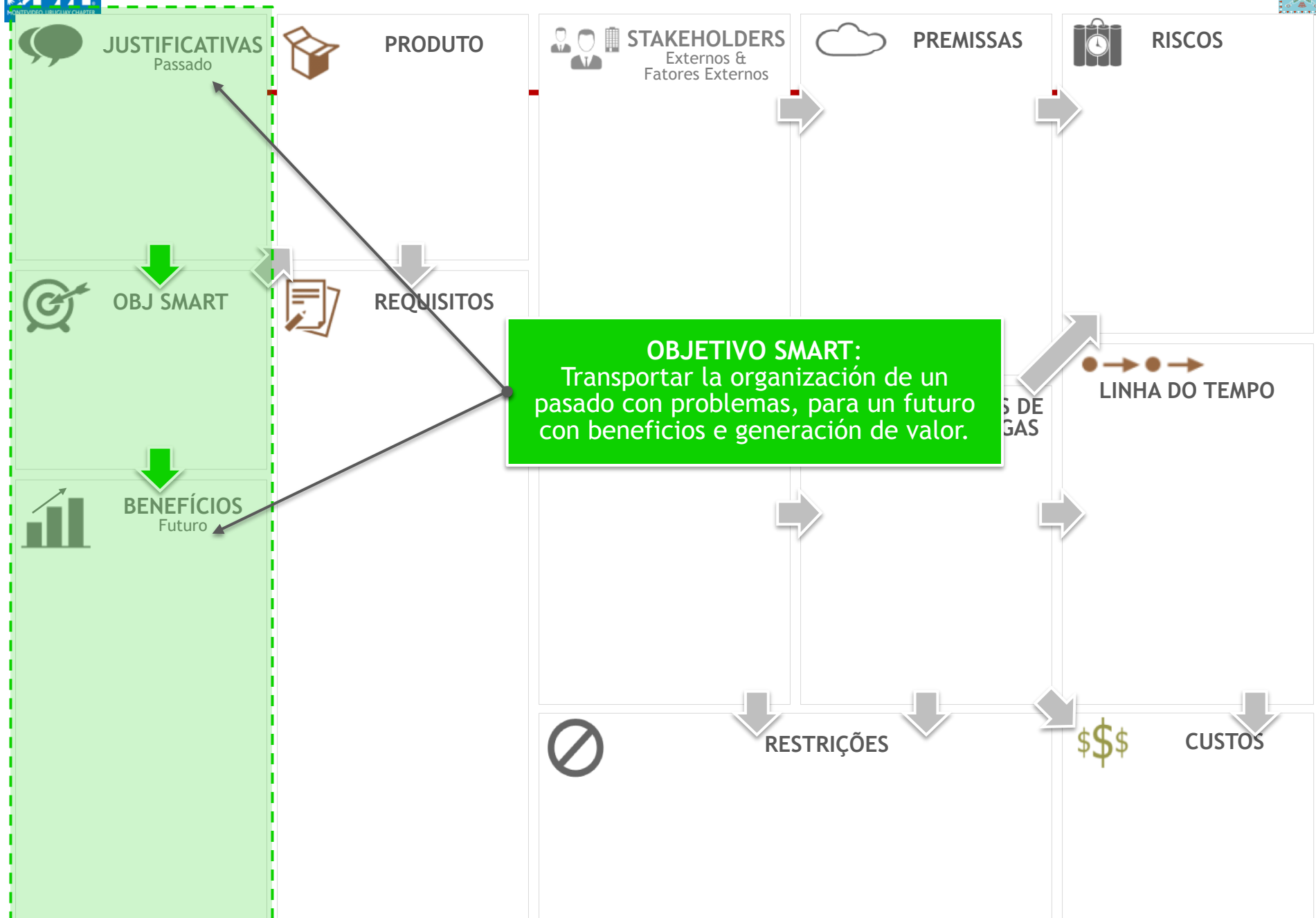
COSTOS

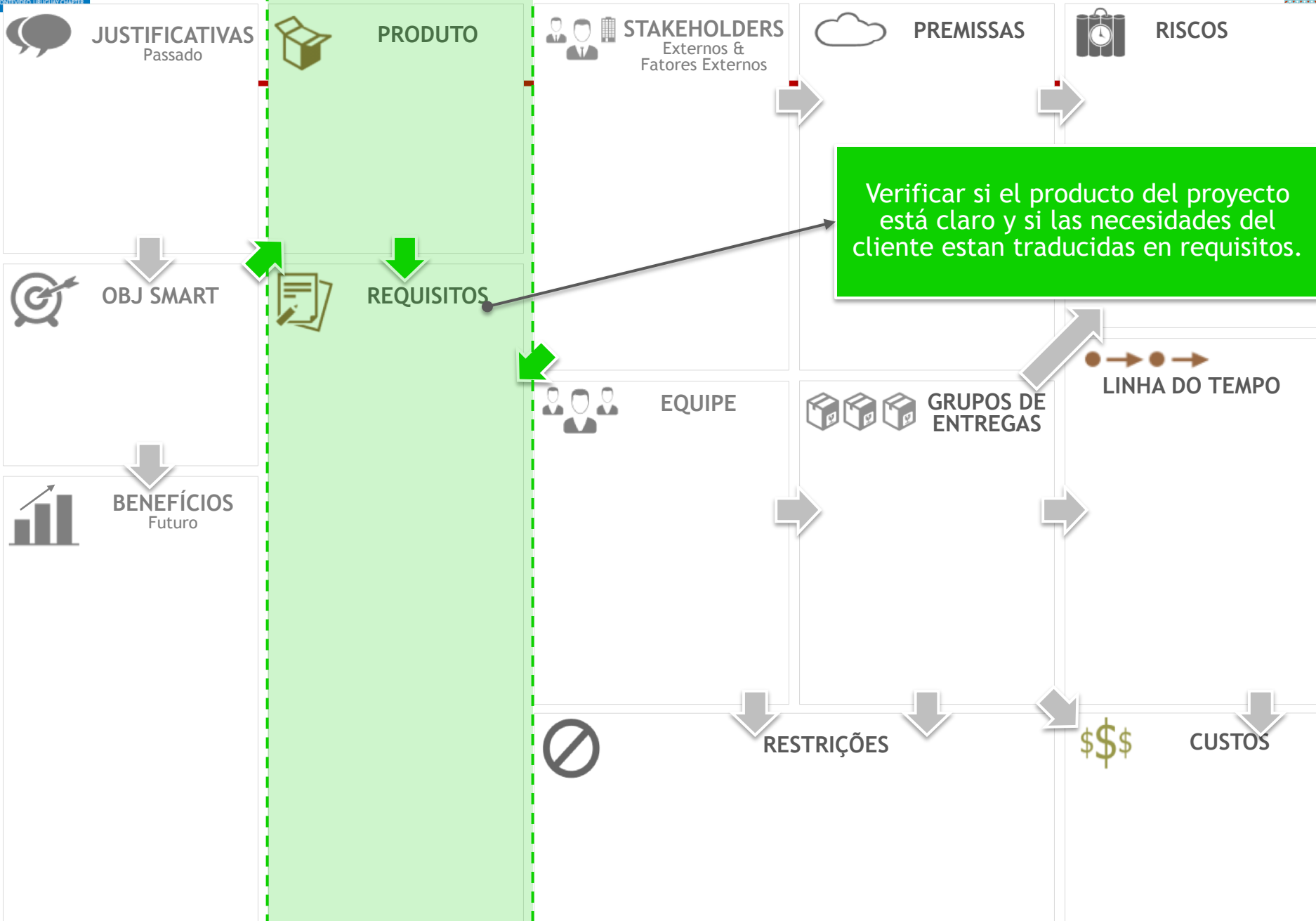
--13--

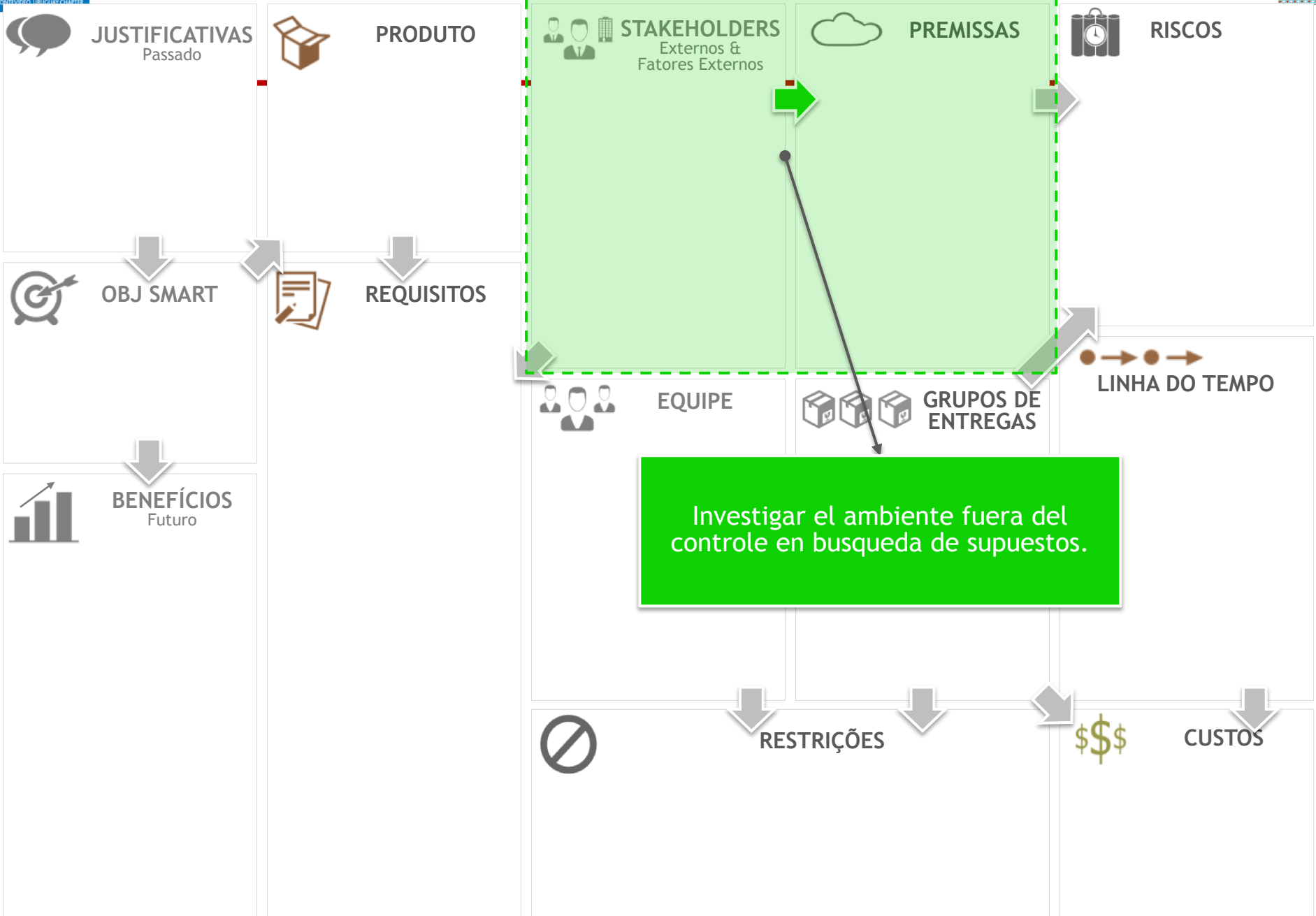
- Costos de alto nivel

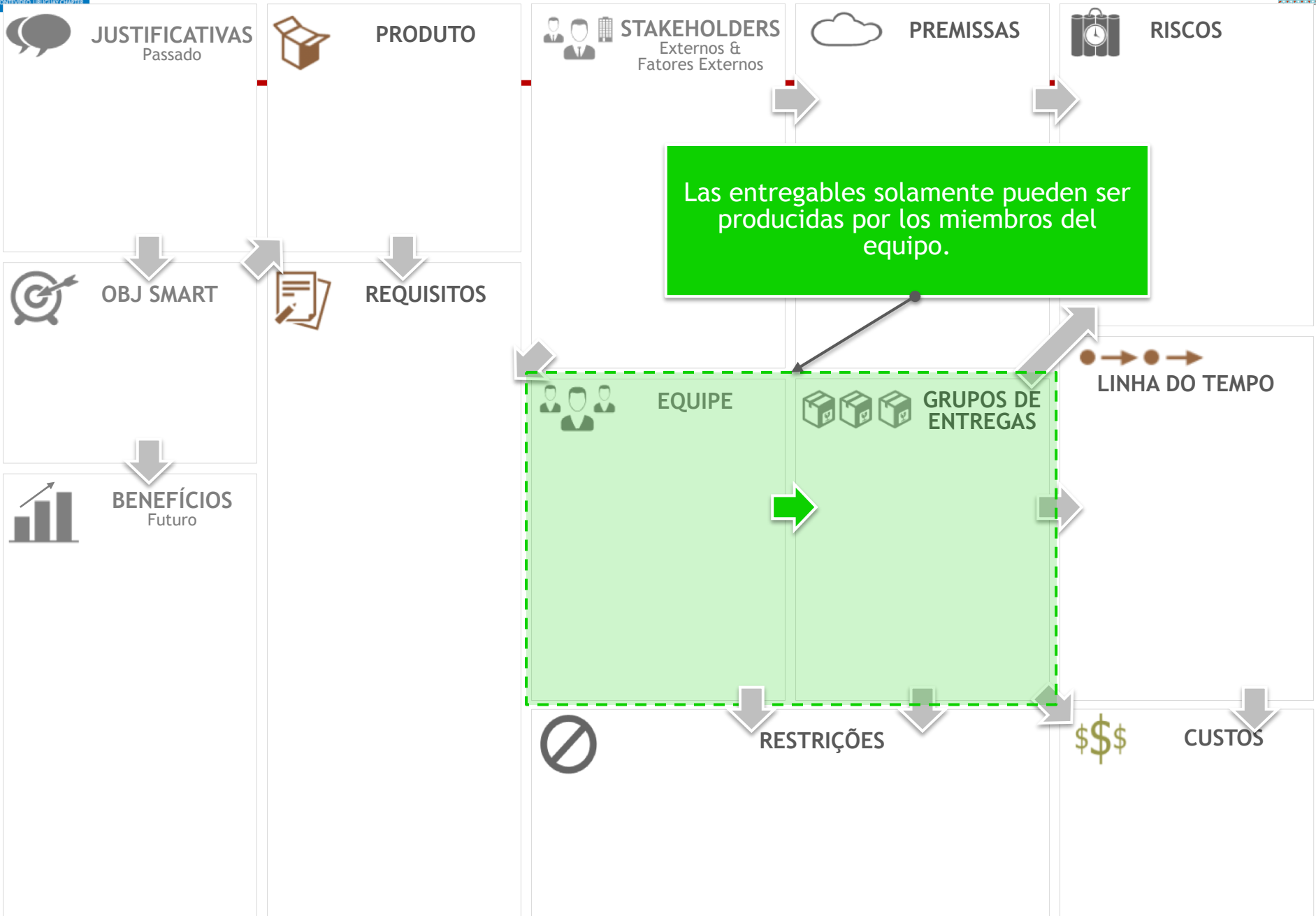
INTEGRAR

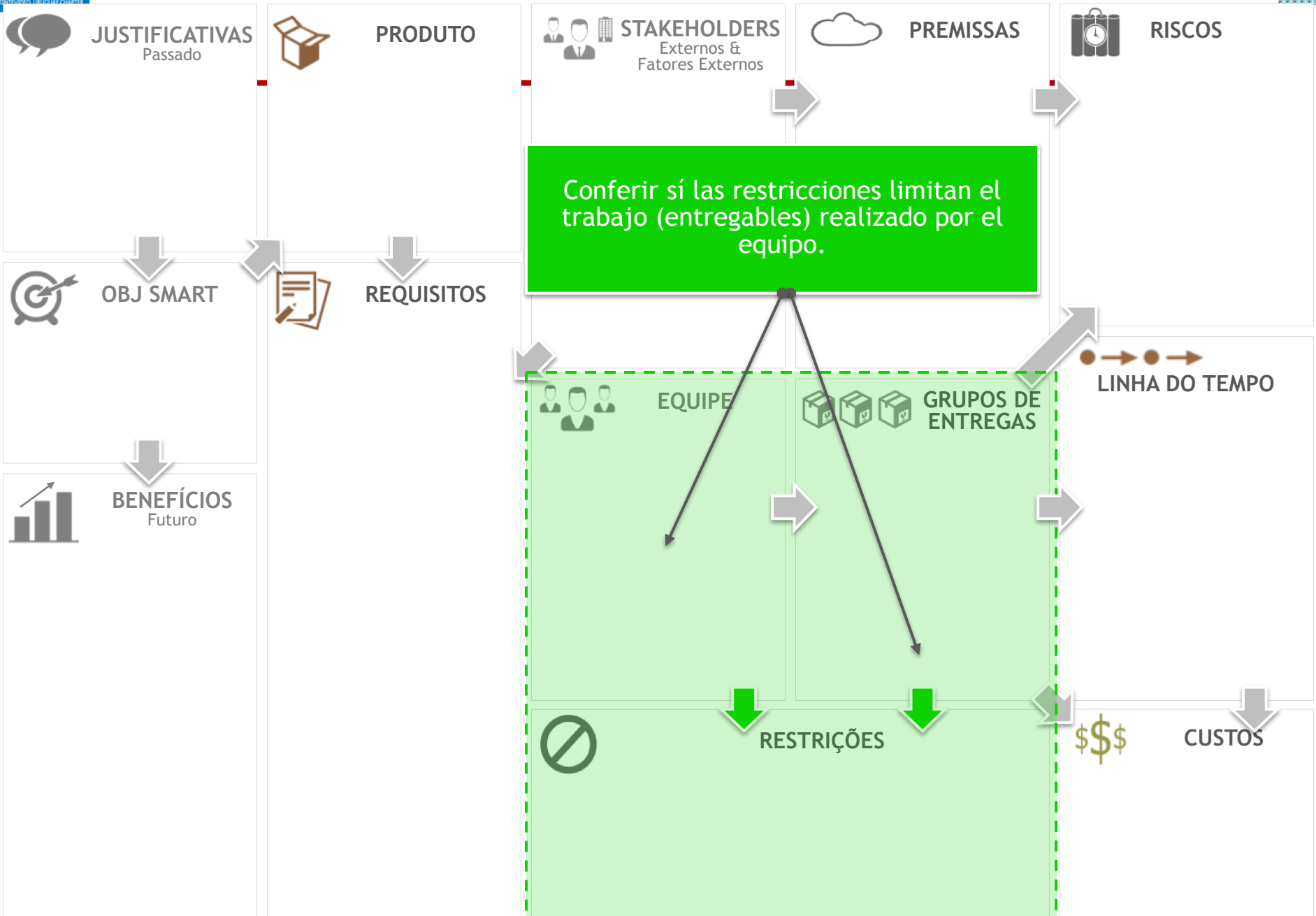


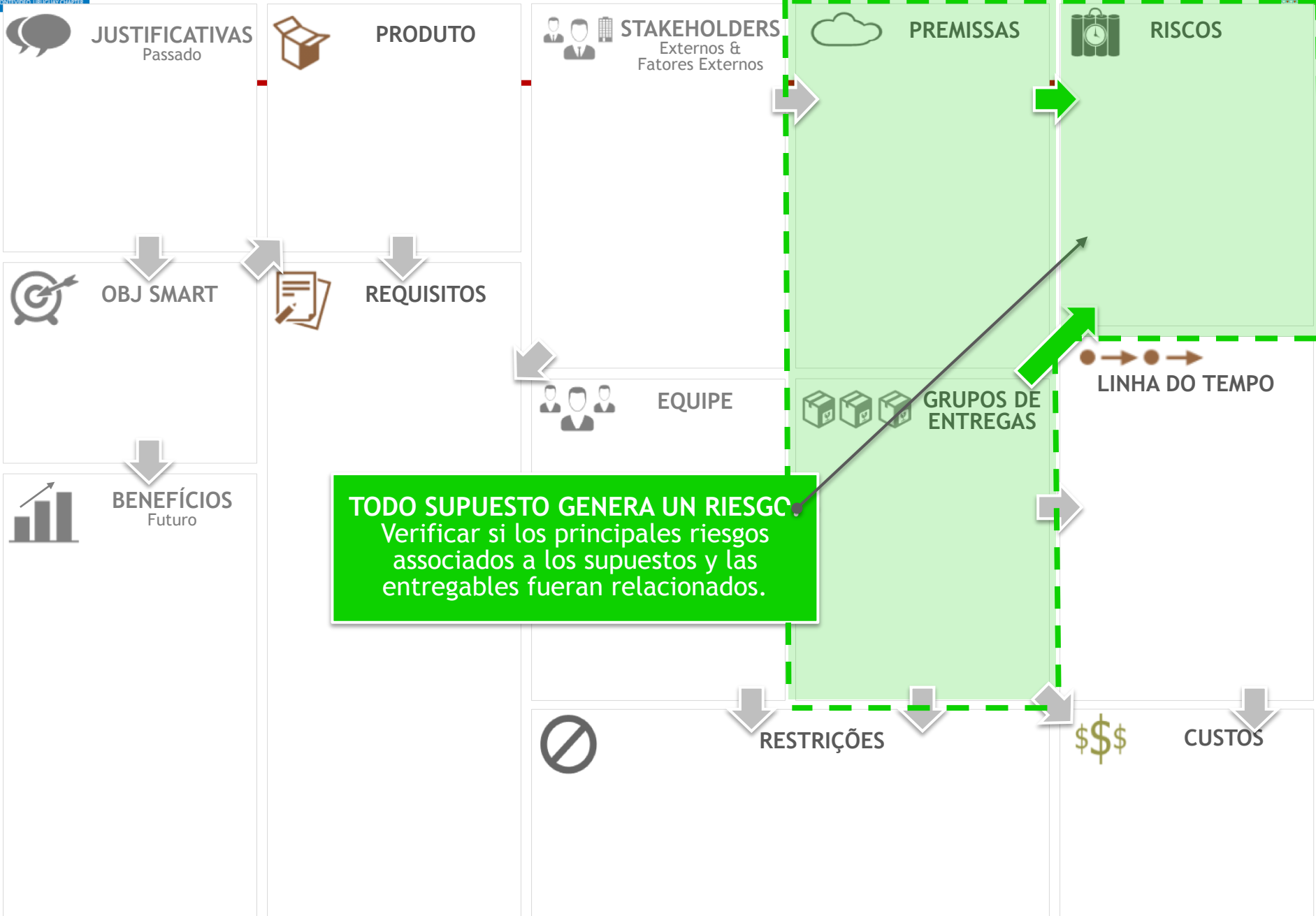


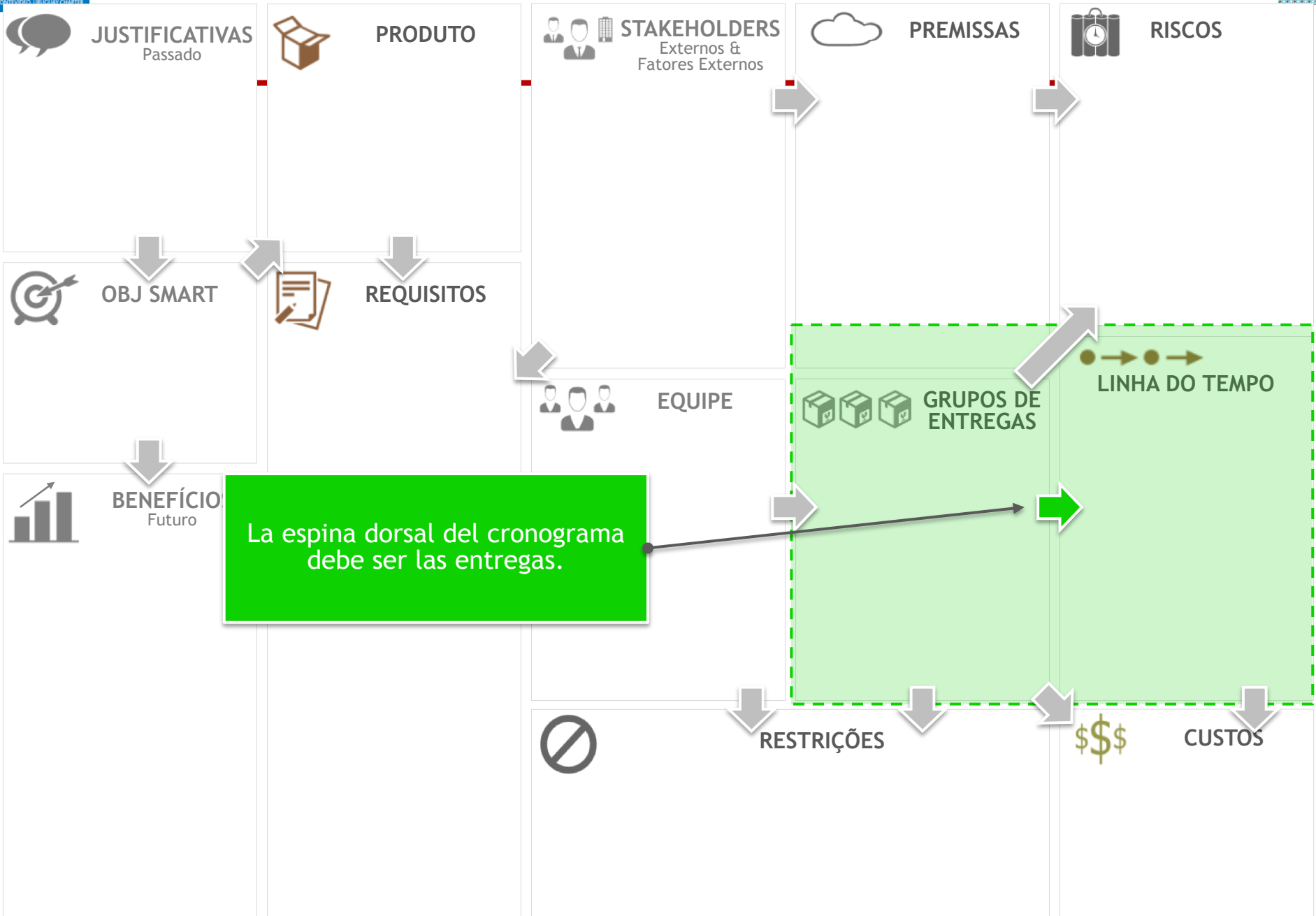


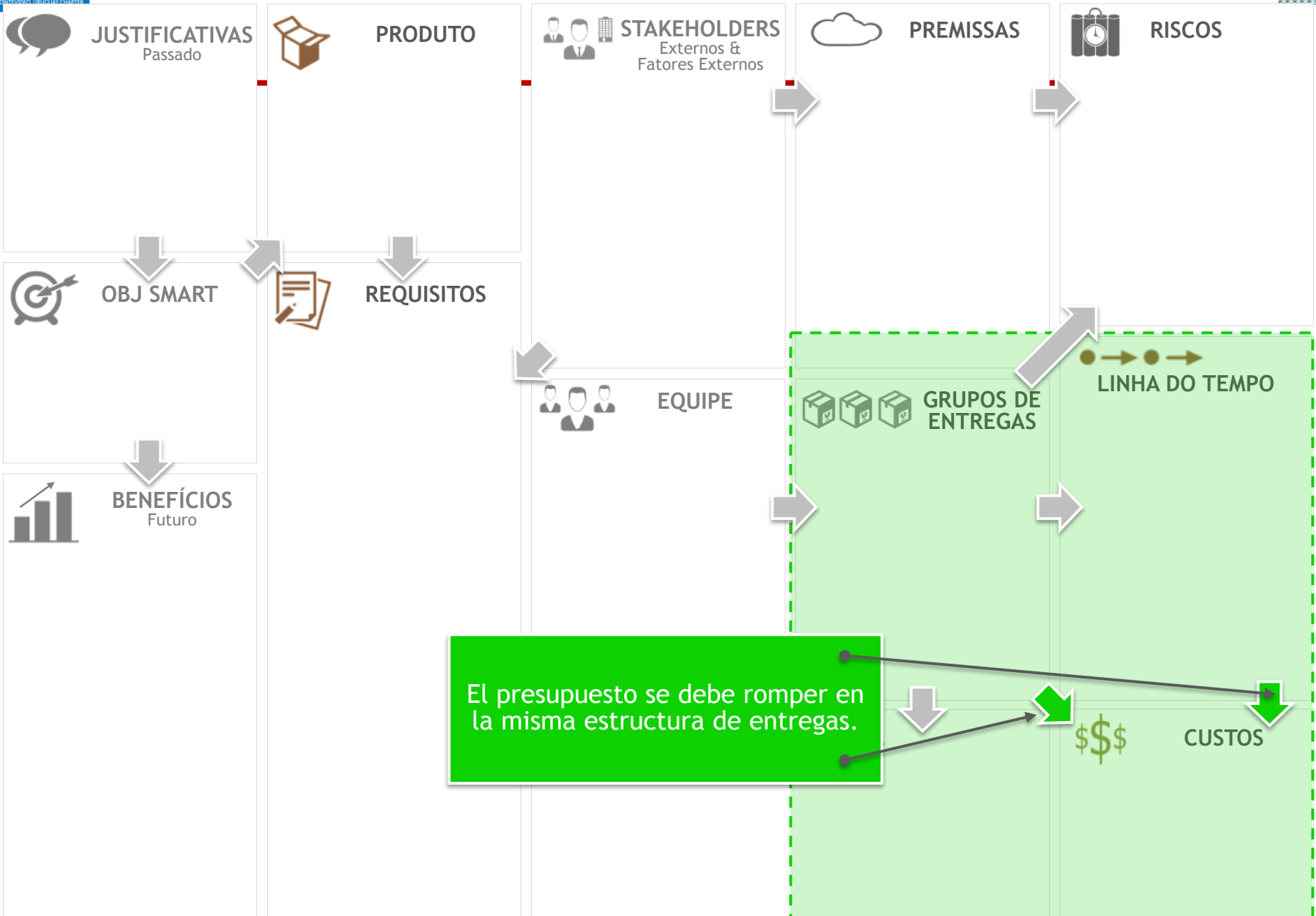












RESOLVER





JUSTIFICATIVAS

- Informações sobre interações com clientes são perdidas
- Não possuímos segmentação para focar em novos serviços

PRODUTO

- Processo de CRM funcional e operando na Unidade Tintas

STAKEHOLDERS

Externos & Fatores Externos

- Revendedores (canais)
- Empresa SAP do Brasil

PREMISSAS

- 80% revendas irão aderir ao novo modelo comercial
- A SAP do Brasil liberará função mídias sociais até jan/2013

RISCOS

- Revendas grandes podem atrasar a adesão
- SAP pode postergar o release
- Baixa qualidade dos dados mestres

OBJ SMART

- Implantar CRM no SAP na Unidade Tintas, com segmentação para 800 top clientes até out/2013

REQUISITOS

- Deve integrar com o Business Intelligence atual

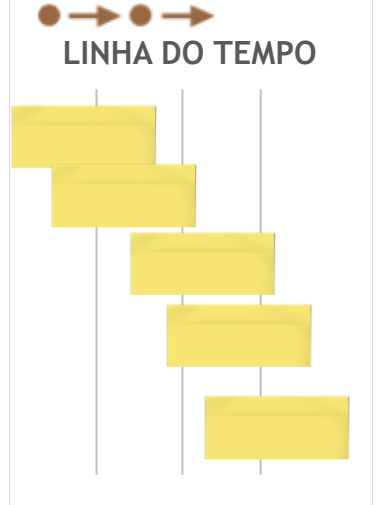
El cliente no puede enumerar los requisitos

EQUIPE

- Gerente de projeto
- Consultor Funcional
- Consultor de Negócios
- Key User
- Progra-

GRUPOS DE ENTREGAS

- 1 Estratégia
- 2 Processo
- 3 configuração SAP
- 4 carga de Dados
- 5 Testes



BENEFÍCIOS Futuro

- Aumento de receita com clientes A - 3% (cross-selling)
- Redução de 5% da perda de receita para a concorrência

- Deve ter capacidade de análise preditiva segmentada
- Deve também capturar e integrar informações de mídias sociais

El equipo técnico no puede identificar todo el trabajo a realiza

- A equipe não poderá testar ou implantar na alta temporada

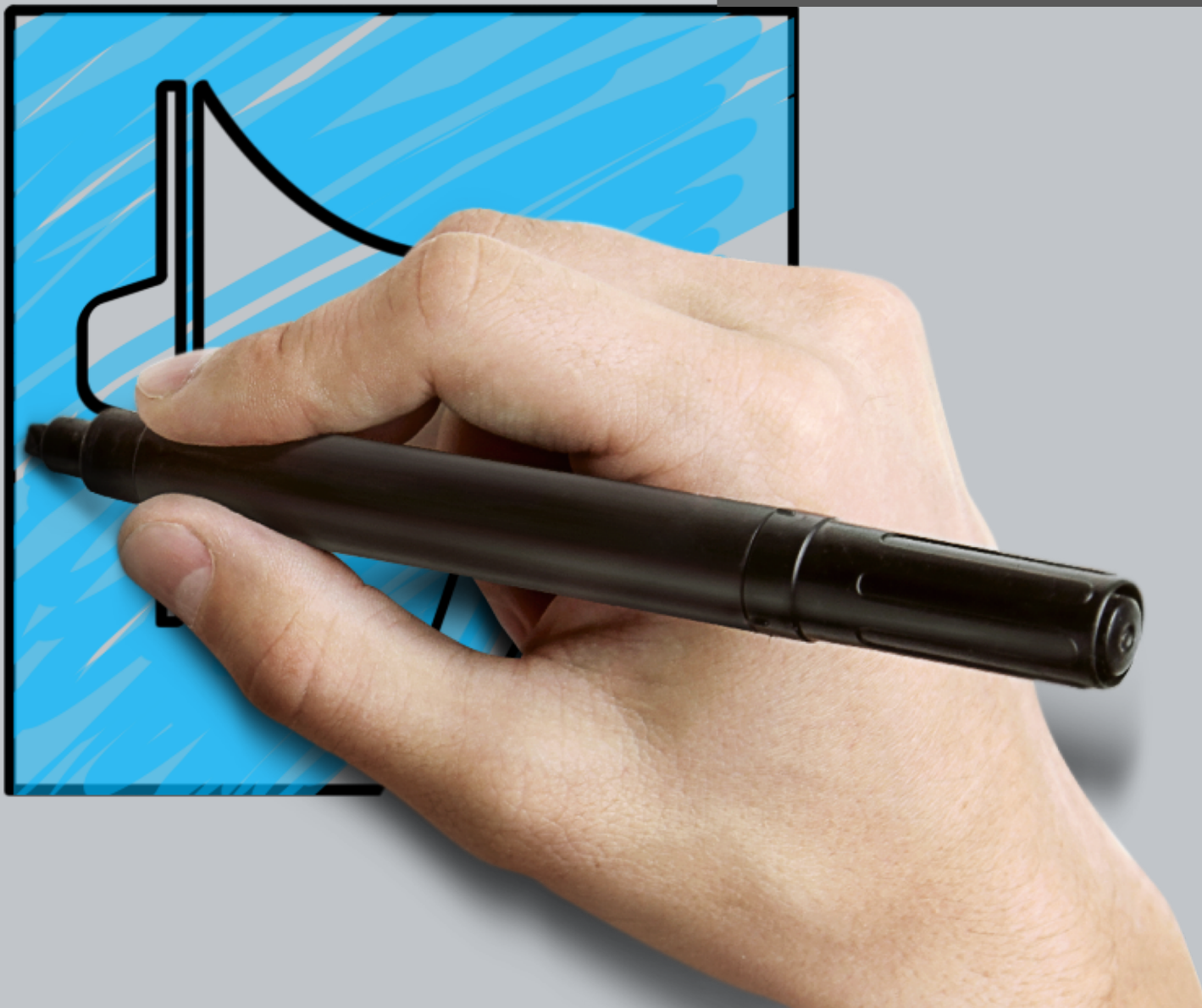
- O GP tem que liberar key use r do projeto por uma semana durante o fechamento mensal

CUSTOS

- (1) 500k
- (2) 700k
- (3) 1.2mi
- (4) 900k
- (5) 400k
- Custo base entre 3 e 4 milhões s

El proyecto no tiene beneficios significativos identificados

COMPARTILHAR





JUSTIFICATIVAS
Passado

OBJ SMART

BENEFÍCIOS
Futuro

PRODUTO

REQUISITOS

STAKEHOLDERS
Externos &
Factores Externos

EQUIPE

RESTRICÇÕES

PREMISSAS

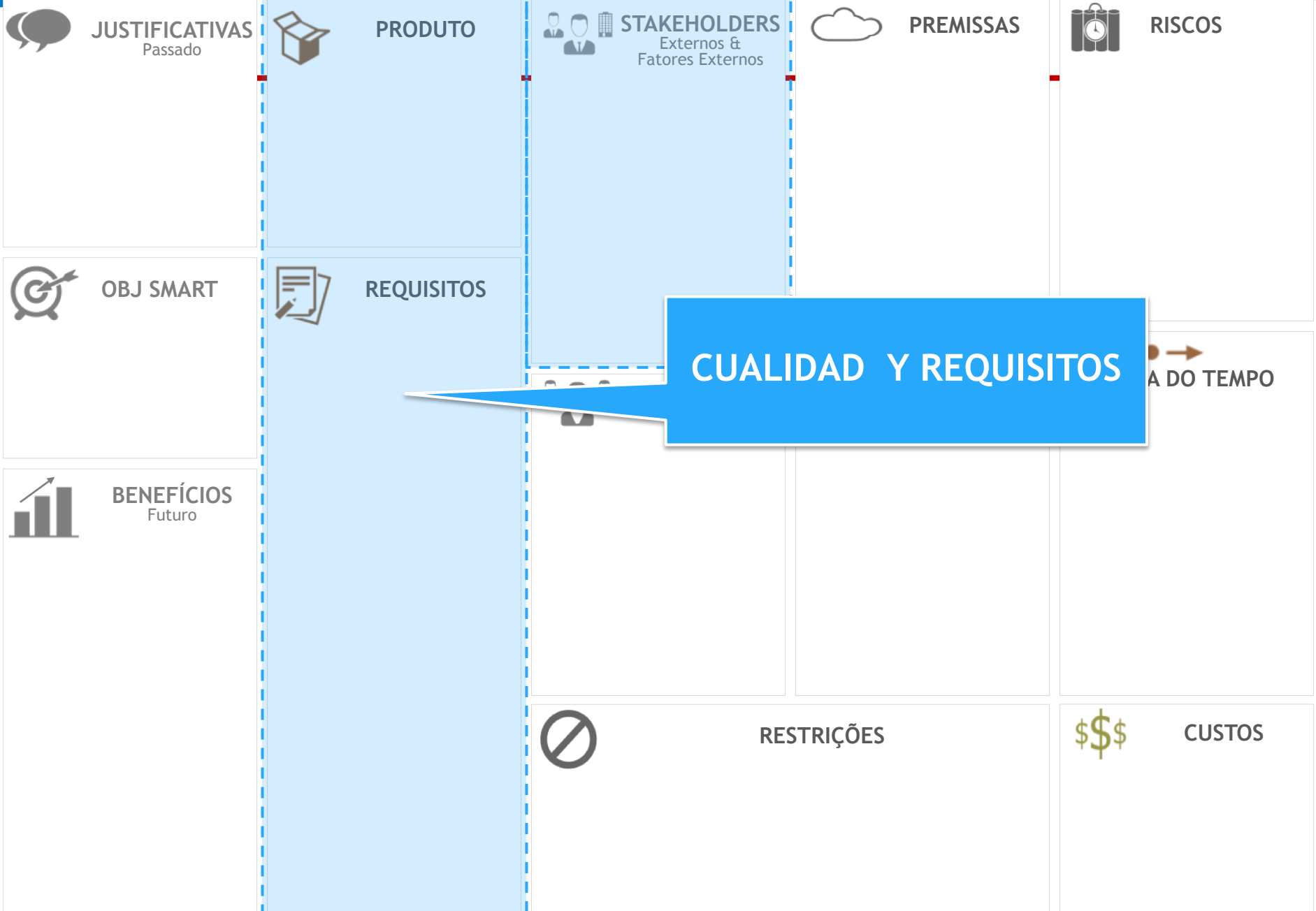
GRUPOS DE ENTREGAS

RISCOS

LINHA DO TEMPO


CUSTOS

DEFINICIÓN DEL PROYECTO



CUALIDAD Y REQUISITOS




 **JUSTIFICATIVAS**
Passado

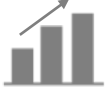
 **PRODUTO**

 **STAKEHOLDERS**
Externos & Fatores Externos

 **PREMISSAS**

 **RISCOS**

ORGANIZACIÓN


 **BENEFÍCIOS**
Futuro

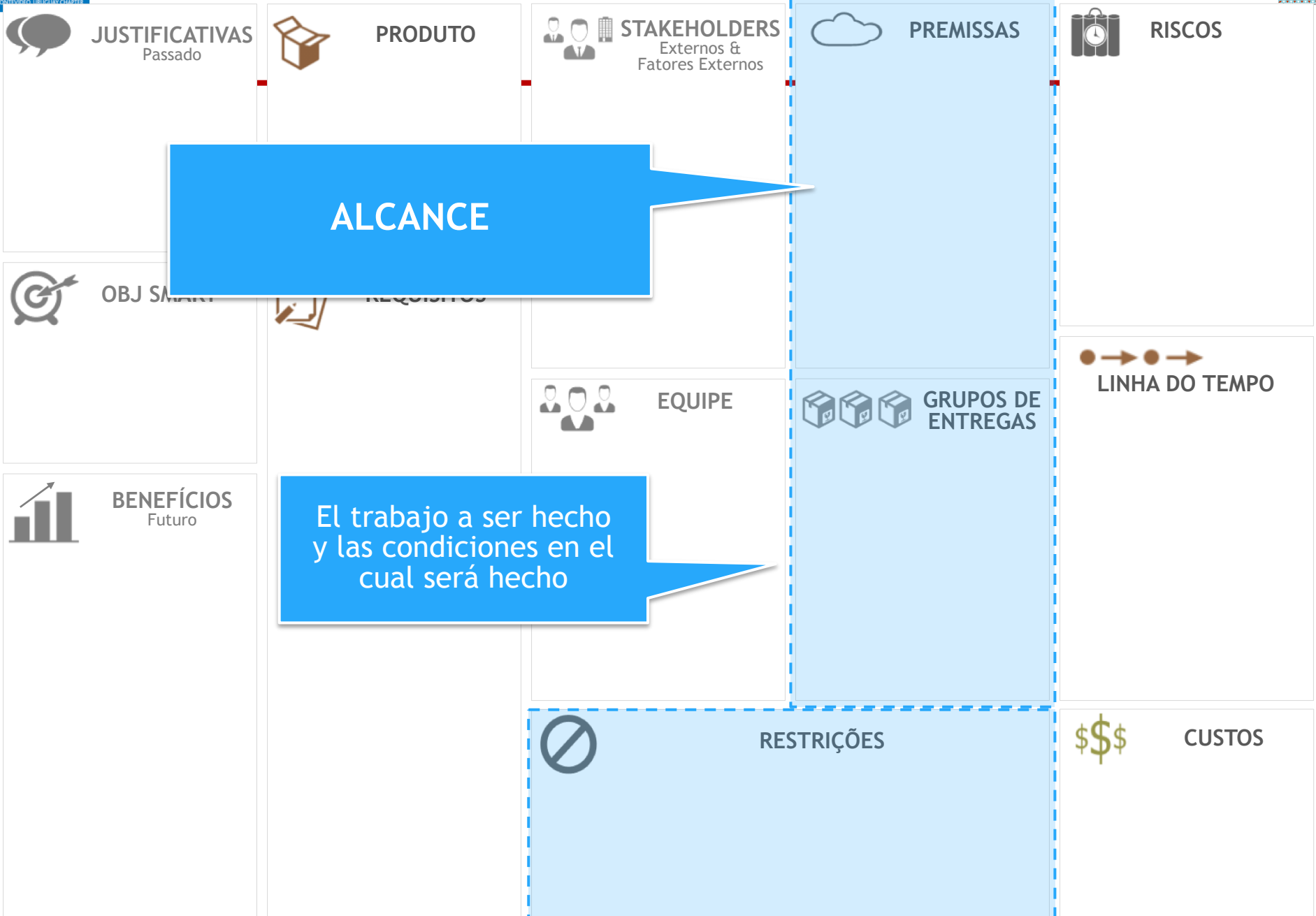
 **EQUIPE**

 **GRUPOS DE ENTREGAS**

 **LINHA DO TEMPO**


 **RESTRICÇÕES**

 **CUSTOS**






 **JUSTIFICATIVAS**
Passado

 **PRODUTO**


 **STAKEHOLDERS**
Externos &
Fatores Externos


 **PREMISSAS**

 **RISCOS**

RIESGOS


 **OBJ SMART**

 **REQUISITOS**


 **EQUIPE**

 **GRUPOS DE ENTREGAS**

 **LINHA DO TEMPO**


 **BENEFÍCIOS**
Futuro

 **RESTRICÇÕES**

 **CUSTOS**




JUSTIFICATIVAS
Passado

 **PRODUTO**

 **STAKEHOLDERS**
Externos & Fatores Externos

 **PREMISSAS**

 **RISCOS**

PROGRAMACIÓN TIEMPO/COSTO

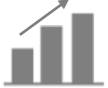
 **OBJ SMART**

 **REQUISITOS**

 **EQUIPO**


 **GRUPOS DE ENTREGAS**

 **LINHA DO TEMPO**

 **BENEFÍCIOS**
Futuro

 **RESTRICÇÕES**

 **CUSTOS**

 **CUSTOS**

Exercício Prático

Aplicação dos
Métodos aos Projetos
de Participantes





Merci!
مرسی!



Farhad Abdollahyan

farhad@cyrusassociados.com.br

+55 (11) 98124- 7637