



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**PAPEL DO LIFE CYCLE CANVAS NA GOVERNANÇA DE PROJETO  
ENQUANTO FACILITADOR DO MONITORAMENTO E CONTROLE  
EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PARQUE TECNOLÓGICO**

**JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**THIAGO DE OLIVEIRA**  
UFRN

**CHUDSON HONORATO BEZERRA**  
UFRN

**ANDERSON ARAÚJO NUNES**  
Fundação Getulio Vargas

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE



## **PAPEL DO LIFE CYCLE CANVAS NA GOVERNANÇA DE PROJETO ENQUANTO FACILITADOR DO MONITORAMENTO E CONTROLE EM PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PARQUE TECNOLÓGICO**

### **Resumo**

Tendo como um dos principais benefícios assegurar o alinhamento estratégico, um modelo de governança de projetos efetivo provê a base para decisões consistentes ao longo do ciclo de vida dos projetos, sendo uma importante dimensão neste sentido o monitoramento e controle do projeto. Este artigo tem por objetivo descrever as atividades de monitoramento e controle em cinco projetos de implantação de um parque tecnológico através da adoção da técnica *Life Cycle Canvas* (LCC) de maneira a garantir o alinhamento estratégico necessário. Para isto, foram analisadas reuniões de acompanhamento tático e estratégico envolvendo gerentes e patrocinadores, documentos referentes aos projetos, bem como o planejamento estratégico do parque. Enquanto resultado, foi possível identificar como os indicadores estratégicos foram desdobrados em indicadores de projetos e como o monitoramento e controle se mostrou como prática relevante, através da adoção da técnica LCC, para garantir que os objetivos estratégicos fossem convertidos em resultados.

**Palavras-chave:** no mínimo três (3); no máximo cinco (5).

## **LIFE CYCLE CANVAS IN PROJECT GOVERNANCE AS A FACILITATOR OF MONITORING AND CONTROL IN PROJECTS OF IMPLEMENTATION OF A TECHNOLOGICAL PARK**

### **Abstract**

With one of the key benefits of ensuring strategic alignment, an effective project governance model provides the basis for consistent decisions throughout the project life cycle, with project monitoring and control being an important dimension in that regard. The objective of this article is to describe the monitoring and control activities in five projects of implantation of a technological park, through the use of the Life Cycle Canvas (LCC) technique, in order to guarantee the necessary strategic alignment. For this, strategic and tactical follow-up meetings involving managers and sponsors, documents related to the projects, as well as the strategic planning of the park were analyzed. As a result, it was possible to identify how strategic indicators were implemented in project indicators and how monitoring and control proved to be a relevant practice through the adoption of the LCC technique to ensure that the strategic objectives were converted into results.

**Keywords:** Life Cycle Canvas; Governmental project; Monitoring and control.



## 1. INTRODUÇÃO

Uma questão essencial em gestão de projetos é garantir que os seus resultados estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Quando se trata de um grupo de projetos ou programas, espera-se que os mesmos sejam planejados e executados para favorecer as mudanças necessárias advindas dos objetivos estratégicos planejados (SANTO, 2012).

Nesta perspectiva, práticas de governança de projetos, por meio de processos e estruturas específicos, podem ser adotadas para possibilitar que o alinhamento estratégico seja possível, ao orientar atividades como o monitoramento e controle dos projetos, de maneira que os resultados dos projetos favoreçam o atingimento dos objetivos estratégicos (GUIMARÃES & MARTIN, 2001; MARQUES, 2007; MARTIN, SANTOS & DIAS FILHO, 2004).

Abordagens em gestão de projetos baseadas em quadros visuais facilitam este processo ao possibilitar melhor comunicação e foco da equipe do projeto. A técnica *Life Cycle Canvas* (LCC) foi concebida para possibilitar que o projeto seja gerenciado ao longo de todo seu ciclo de vida, por meio de artefatos visuais que garantam simplicidade e efetividade à gestão. Assim, ao tornar mais efetivo o monitoramento e controle do projeto através do LCC, metas estratégicas podem ser mais rapidamente atingidas, tornando-a uma técnica relevante enquanto prática de governança e alinhamento estratégico (MEDEIROS et al., 2017; VERAS et al., 2017).

Parques tecnológicos se mostram como atores relevantes no desenvolvimento de ecossistemas empreendedores, favorecendo a sinergia entre academia, governo e organizações privadas. Este artigo envolve a análise em torno de cinco projetos resultantes do planejamento estratégico de um parque tecnológico em implantação, sediado em uma capital nordestina.

Dessa forma, o trabalho tem por objetivo descrever como as atividades de monitoramento e controle, em cinco projetos de implantação de um parque tecnológico, foram facilitadas através da adoção da técnica *Life Cycle Canvas* (LCC), de maneira a garantir o alinhamento estratégico necessário.

## 2. GOVERNANÇA DE PROJETOS

O processo decisório nas organizações precisa ser cada vez mais ágil levando em consideração o contexto atual de constantes mudanças. Para isto, se faz a necessária a criação de estruturas que forneçam informações corretas, de qualidade e de forma rápida, da mesma maneira que proporcionam um maior controle e monitoramento dos sistemas de gestão (ALMEIDA, 2012).

Nos últimos anos, a governança das organizações passou a ser um tema relevante em inúmeros contextos. O termo governança tornou-se objeto de pesquisa e desenvolvimento dentre diversas áreas do conhecimento, incluindo administração, direito, políticas públicas e, sobretudo, gestão de organizações privadas, públicas e do terceiro setor (RODRIGUES, 2006).

De maneira geral, a governança pode ser descrita como uma estrutura onde é estabelecido um conjunto de mecanismos que compõe um sistema de gestão, que suportam o alinhamento das operações com a estratégia, governando o processo decisório e direcionando o comportamento dos gerentes e colaboradores para o cumprimento dos objetivos organizacionais (MARQUES, 2007; MARTIN, SANTOS & DIAS FILHO, 2004).

Diante disso, a criação de estruturas de governança nas organizações significa definir e operacionalizar dinâmicas de incentivo à participação e engajamento dos gerentes e



colaboradores do processo decisório do nível estratégico ao operacional, valorizando estruturas descentralizadas de gestão (GUIMARÃES & MARTIN, 2001).

Um modelo de governança efetivo deve prover a base para a tomada de decisão, porém, frisa-se que a governança corporativa agrega valor à organização e aos seus *stakeholders*, apesar de não ser capaz de criá-lo de forma isolada (MARQUES, 2007).

As organizações de maneira geral não possuem recursos ilimitados para o desenvolvimento de suas operações e o alcance de seus objetivos. Neste cenário, o desenvolvimento de projetos assume papel fundamental, pois são iniciativas estruturadas para atingir o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais (SANTO, 2012).

Com isso, a adoção de técnicas e ferramentas como a gestão de projetos potencializa a utilização eficiente desses recursos, conferindo agilidade nos processos e maior qualidade nas entregas esperadas, além de proporcionar melhorias organizacionais e o alinhamento estratégico (SANTO, 2012).

Vale ressaltar no entanto, que são necessários esforços contínuos para pôr em prática tais ações. Esses esforços se referem à necessidade em se planejar, executar, monitorar e controlar, em paralelo, diversos projetos com objetivos e contextos distintos, porém com resultados esperados similares (FABRA, 2012).

Sendo assim, as abordagens tradicionais em gerenciamento de projetos geram desgastes e conflitos devido à alta complexidade das situações e contextos diferentes desses projetos. Para planejar, acompanhar, controlar e reportar o resultado consolidado dos projetos executados ao mesmo tempo à alta gestão, a fim de apoiar a tomada de decisão, deve-se iniciar o alinhamento estratégico desses, representando a operacionalização do plano estratégico (REGO, 2012).

Quanto mais as organizações adotam o gerenciamento por projetos para efetivarem a estratégia, mais aumenta a necessidade da utilização de indicadores e mecanismos de monitoramento e controle para a melhoria dos resultados e tomada de decisão (ALMEIDA, 2012).

Logo, se faz necessária a criação de algum mecanismo que permita uma centralização dos esforços e uma maior eficiência no controle das interdependências entre os projetos, permitindo uma maior eficácia nos resultados apresentados (FABRA, 2012).

Com isso, para o estabelecimento de um sistema de gestão como a governança, com o foco em projetos, percebe-se, inevitavelmente, a necessidade de se tratar alguns aspectos importantes gerados nos diferentes projetos e contextos que podem a colocar em risco (MARQUES, 2007).

Dessa forma, o exercício dos poderes de governança dentro de uma organização depende em alto grau da implantação de um sistema de identificação, avaliação, controle e monitoramento que cercam a gestão dos recursos nela investidos (MARTIN, SANTOS & DIAS FILHO, 2004).

Diante o exposto, nota-se que tendo como principal benefício o alinhamento estratégico, um modelo de governança de projetos efetivo provê a base para tomada de decisões consistentes ao longo do ciclo de vida dos projetos, sendo uma importante dimensão neste sentido o monitoramento e controle.

### 3. TÉCNICA LIFE CYCLE CANVAS

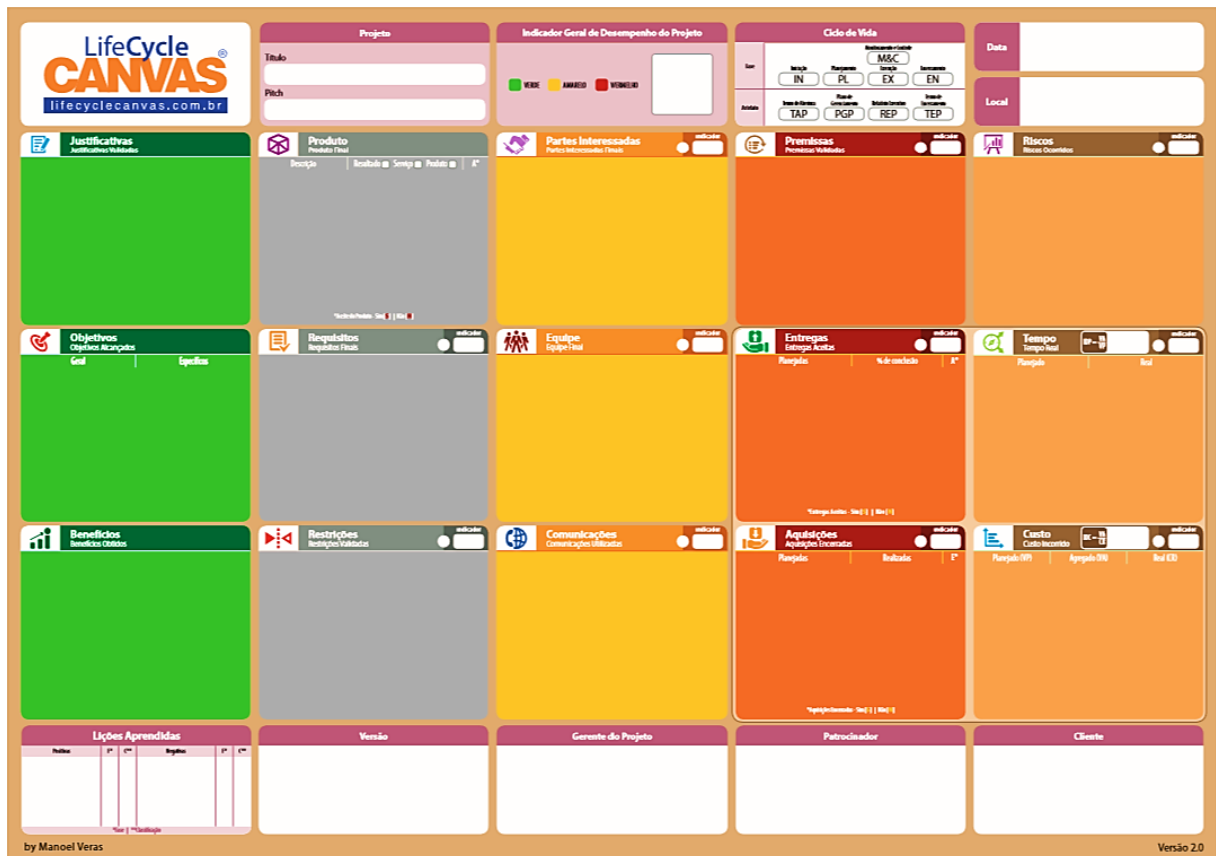
O modelo do *Life Cycle Canvas*® (LCC) é baseado na abordagem da gestão visual dos projetos e tem por objetivo simplificar a gestão de projetos como um todo e uma única tela, trazendo consigo elementos essenciais para conceber, planejar, executar, monitorar e controlar e encerrar um projeto. Propõe soluções de forma integrada e colaborativa, permitindo o



aumento da comunicação em projetos com auxílio e suporte no processo de mudança de cultura das organizações (VERAS, 2016).

Assim, a técnica LCC busca assegurar a promoção e participação coletiva da equipe com simplicidade e robustez, ao considerar o ciclo de vida de projetos e a gestão da mudança durante este processo, utilizando em uma única tela a dinâmica e conceitos dos projetos.

Figura 1: Life Cycle Canvas 2.0



Fonte 1: Veras, M. Negócios baseados em projetos (NBP). Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

O LCC é aderente à realidade leva em conta o nível da cultura organizacional, seu modelo permite a estruturação da ideia de “trilha” conduzindo a equipe para o planejamento e controle dos projetos.

O LCC foi projetado para auxiliar o projeto em todo seu ciclo de vida, contemplando as fases: iniciação, planejamento, monitoramento & controle e encerramento. Os artefatos de suporte dão informações adicionais à ferramenta com objetivo de registrar todas as variáveis inerentes à aderência ao *PMBOK* (VERAS et al., 2017).

O LCC resolve um papel fundamental quanto à técnica de gerenciamento no ciclo de vida do projeto. Sua tela pode ser vista como um *5W2H* em plano de fundo onde: *Por que* (campo verde), *O que* (campo cinza), *Quem* (campo amarelo), *Como* (campo laranja), *Quando* e *Quanto* (campo marrom).

A fase de INICIAÇÃO no LCC define e autoriza um novo projeto ou uma nova fase do projeto. Ela é constituída por processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto. Os processos de iniciação definem as justificativas,





objetivos e benefícios do projeto e identifica partes interessadas. No LCC outros processos já são iniciados nesta fase e já ajudam na construção da fase de planejamento (VERAS, 2016).

A fase de PLANEJAMENTO no LCC propõe agrupar os 24 processos do guia PMBOK em 12 campos. O primeiro bloco que trata do porquê do projeto se mantém inalterado, sendo revisado na fase de encerramento.

A fase de MONITORAMENTO & CONTROLE no LCC propõe que os processos relativos a estas duas etapas sejam integrados em uma só tela. Durante a execução se faz necessário observar os indicadores de desempenho definidos na fase de planejamento do projeto, como forma de acompanhar a realização das entregas e verificar se o projeto está conforme o planejado (CAMPELO, 2018).

A fase de ENCERRAMENTO no LCC possui o foco na documentação de todos os artefatos que foram gerados ao longo do ciclo de vida do projeto. As lições aprendidas são documentadas em todas as fases, sendo elas descritas em sua totalidade no encerramento. Além disso, é feito um comparativo entre a tela de iniciação e planejamento para atestar, além das versões das telas que foram criadas ao longo do tempo, o que foi pensado e então executado e obtido no projeto.

O LCC pode ser utilizado de forma integrada com a estratégia, se alinhando a modelos como o Balanced Scorecard - BSC (KAPLAN & NORTON, 2004) e com a criação de negócios como o Business Model Canvas - BMC (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011). Facilita a gestão e controle visual dos projetos, além de promover melhorias na comunicação da equipe com simplificação e flexibilidade, ajuda a conduzir de forma sistêmica o ciclo de vida do projeto com foco no valor e permite a criação de um padrão para todos os projetos (VERAS, 2016).

#### **4. METODOLOGIA**

Este trabalho se caracteriza como de natureza qualitativa, e adotou a estratégia de pesquisa de estudo de caso, ao investigar um contexto específico, a saber, o papel da técnica LCC enquanto facilitadora do alinhamento estratégico e governança de projetos (YIN, 2005; GIBBS, 2009).

Para operacionalizar esta pesquisa, foram analisados fontes de dados secundários, como planejamento estratégico do parque tecnológico, telas do LCC e apresentações realizadas durante dois eventos importantes de alinhamento estratégico: as reuniões de acompanhamento estratégico entre gerentes e patrocinadores do parque, e reuniões táticas de alinhamento entre os gerentes dos projetos.

Para complementar tais informações, foi ainda realizada uma entrevista com o responsável pelo escritório de projetos da instituição que apoiou a gestão dos projetos do parque, de maneira a se compreender como as reuniões ocorreram.

Os dados foram então categorizados a partir da entrevista para analisa-los da melhor forma e obter os resultados (CAREGNATO e MUTTI, 2006), estes foram estruturados de modo a se explicitar o papel da técnica LCC no alinhamento estratégico entre os objetivos estratégicos de implantação do parque e os projetos em execução.

#### **5. PAPEL DO LCC NA GOVERNANÇA DE PROJETOS ENQUANTO FACILITADOR DO MONITORAMENTO E CONTROLE**

O Planejamento Estratégico foi elaborado utilizando a gestão dinâmica de projetos (VERAS, 2016). Dentro desse período, foi tratado basicamente o diagnóstico atual da incubadora Inova Metrópole e aonde se quer chegar. Em resumo, o plano estratégico deve



orientar a concepção, o planejamento, a implantação e a operação do PARQUE MetrÓpole. Os benefícios oriundos do plano traçado devem permitir, principalmente, direcionar as ações do PARQUE MetrÓpole, governar a sua gestão e idealizar o futuro pretendido para ele.

Dentre os projetos resultantes, tem-se: Captura de empresas; portfÓlio de serviçOs; desenvolvimento da imagem; alianças estratégicas; e a inserçÓo da comunidade. Desse modo, segue o detalhamento de cada um desses projetos:

- O projeto captura de empresa, tem como objetivo garantir sustentabilidade do Parque MetrÓpole, mediante o aumento da captaçÓo de empresas, PME's e startups; dentro das suas entregas: definiçÓo de estratégias de prospecçÓo; desenvolvimento de mecanismos de prospecçÓo; definiçÓo de estratégias de atraçÓo; desenvolvimento de mecanismos de atraçÓo; modelo de prospecçÓo e atraçÓo de empresas definido; Captura de Empresas; seu produto: empresas estabelecidas no PARQUE MetrÓpole, num custo de R\$ 400.000,00;

- O projeto portfÓlio de serviçO tem como objetivo: ampliar, por meio de um portfÓlio de serviçOs que alavanque a inovaçÓo, o valor gerado às empresas vinculadas ao PARQUE MetrÓpole; dentro das suas entregas: revisÓo do PortfÓlio Atual da Inova MetrÓpole; estruturaçÓo de Novos ServiçOs; divulgaçÓo do PortfÓlio de ServiçOs; seu produto: estabelecer Novo PortfÓlio de ServiçO para o PARQUE MetrÓpole, num custo de R\$ 200.000,00;

- O projeto desenvolvimento da imagem tem como objetivo: desenvolver imagem do PARQUE MetrÓpole; dentro das suas entregas: estabelecer referênciA para imagem nacional; estabelecer canais de comunicaçÓo e formas de inserçÓo da imagem; definir campanhas e periodicidade; seu produto: imagem desenvolvida para o PARQUE MetrÓpole, num custo de R\$ 400.000,00;

- O projeto aliança estratégica, tem como objetivo: desenvolver alianças estratégicas para o PARQUE MetrÓpole; dentro das suas entregas: definiçÓo do tipo de aliança estratégica; prospecçÓo de alianças estratégicas; participaçÓo em eventos estratégicos; definiçÓo de modelos para alianças estratégicas; seu produto: FormalizaçÓo de alianças estratégicas para o PARQUE MetrÓpole, num custo de R\$ 450.000,00;

- E por fim, o projeto de inserçÓo da comunidade tem como objetivo: melhorar a qualidade de vida das pessoas que residem na áreA do PARQUE MetrÓpole; dentro das suas entregas: identificaçÓo de serviçOs de conveniênciA; implantaçÓo de serviçOs de conveniênciA; intervençÓes urbanas; ServiçOs culturais; seu produto: serviçOs de conveniênciA e intervençÓes realizadas na áreA do PARQUE MetrÓpole, num custo de R\$ 1.500.000,00.

Foram utilizados dois mecanismos de acompanhamento entre o planejamento estratégico e os projetos do Parque: reuniÓo de alinhamento entre os projetos e reuniÓo de acompanhamento estratégico (RAE). Abaixo segue o detalhamento de cada mecanismo.

As reuniÓes de alinhamento entre os projetos (reuniÓo horizontal) acontecem mensalmente com os gerentes dos projetos, basicamente o objetivo é esclarecer dÚvidas sobre a práticA da metodologia do LCC, reuniÓo de acompanhamento entre as entregar, desimpedimento por parte do patrocinador e liçÓes aprendidas, no inÍcio surgiram muitas dÚvidas sobre questÓes em sua maioria de interdependênciA entre os projetos. O gerente de projeto tem que falar rapidamente sobre seu projeto de forma rÁpida e objetiva, sem envolver discussÓes técnicas de cada projeto.

Os projetos têm interdependênciA natural, qual a dificuldade que ele tem hoje, pode acontecer como entrega, um exemplo é um projeto pode depender de um material de divulgaçÓo de outro projeto, caso gere um impedimento, outro exemplo é que um formuláριο pode estÁ apresentando um problema no cadastramento, entÃo o gerente do projeto deve entrar contato o quanto antes com a diretoria de TI para desimpedir esta questÓo e resolver o impedimento, as reuniÓo também tem o apoio da secretaria de projetos da UFRN.

As reuniÓes de acompanhamento estratégicos (reuniÓo vertical), acontecem bimensalmente com o patrocinador, diretores do IMD (diretor de ensino, ti, pesquisa,



administrativo e projetos), estes são de extrema importância pelo fato de terem que liberar membros da sua diretoria para fazer parte dos projetos, basicamente o objetivo da reunião é apresentar o andamento geral do projeto, os status do projeto (LCC atualizado - o que mudou no LCC, em relação ao indicador estratégico relacionado aos projetos específico), cronograma do projeto (Planejado x Executado), escopo das tarefas do projeto (*Trello* – entrega x tarefas, liga as tarefas as entregas), às entregas (acontece o detalhamento, caso tenha e necessite), dificuldades gerais do projeto que possam estarem vivenciando entre dois ou mais projetos, e que precise de intervenção do patrocinador, por exemplo: não existia um local para ter as reuniões entre os gerentes, prontamente foi atendido pelo patrocinador e ficou definido uma sala para as reuniões.

Reunião de Alinhamento entre os Projetos (RAP)	
Participantes:	Gerentes dos projetos e escritório de projetos da UFRN
Periodicidade:	Mensal
Objetivo da reunião:	Esclarecer dúvidas sobre práticas da metodologia do LCC e apresentar se tem alguma interdependência de outro projeto que esteja com impedimento, de cada gerente de projeto. Exemplo: Foi disponibilizado um formulário para cadastramento no parque, sendo que apresentou problema, então o gerente de projeto da empresa precisa entrar em contato com a diretoria de TI do IMD para ser resolvido o quanto antes.

Reunião de Acompanhamento Estratégico (RAE)	
Participantes:	Patrocinador, diretores do IMD, gerentes de projetos dos projetos e escritório de projetos da UFRN.
Periodicidade:	Bimestral.
Objetivo da reunião:	Apresentar o andamento geral do projeto, os status do projeto (LCC atualizado - o que mudou no LCC), cronograma do projeto (Planejado x Realizado), escopo das tarefas do projeto ( <i>Trello</i> – entrega x tarefas), as entregas, dificuldades gerais do projeto, de cada gerente de projeto.

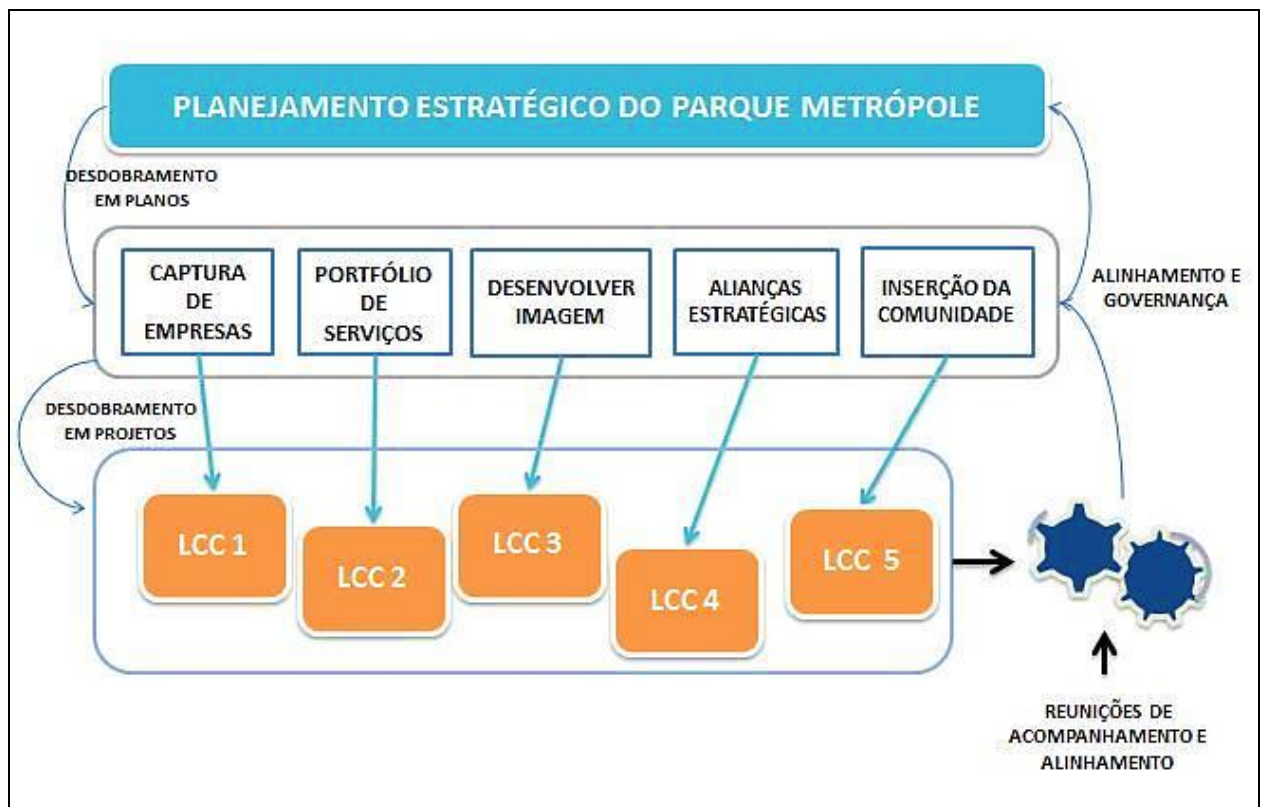




Considerando o contexto bem como os resultados esperados pelo alcance dos objetivos estratégicos do *PARQUE MetrÓpole*, percebe-se que o LCC foi facilitador para o correto alinhamento e desenvolvimento dos projetos estratégicos. A vinculação da ferramenta LCC a estratégia (BSC) foi adotada ao permitir a criação e desenvolvimento de projetos estratégicos para cada objetivo estratégico proposto no plano, ou seja, cada objetivo foi convertido em um LCC de um projeto. Um fator crítico de sucesso para a correta permanência do alinhamento entre os objetivos e projetos via LCC foram às reuniões de alinhamento dos objetivos dos projetos com a estratégia do PARQUE (acompanhamento) e as reuniões de alinhamento entre os projetos. Essa última foi de significativa importância, haja vista a interdependência dos projetos existentes no parque.

Dessa forma, a Figura 2 a seguir representa visualmente como é desenvolvido o alinhamento e a governança dos projetos por meio dos mecanismos de monitoramento e controle apresentados:

Figura 2: Estrutura de Governança de Projetos



Fonte 2: Elaboração Própria

## 6. CONCLUSÕES

Por fim, o presente trabalho descreveu como as atividades de monitoramento e controle, desenvolvidas a partir das reuniões de alinhamento estratégico e de acompanhamento dos projetos de implantação de um parque tecnológico, foram facilitadas através da adoção da técnica *Life Cycle Canvas* (LCC), de maneira a garantir o alinhamento estratégico necessário e a governança de projetos.

Notou-se que a metodologia LCC, além de apoiar o desenvolvimento dos projetos para o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidas na implantação do parque



tecnológico, mostrou-se eficiente com sua abordagem visual nas reuniões de acompanhamento e alinhamento dos projetos. Desse modo, o planejamento, a execução, os indicadores e as entregas desses projetos tornaram-se claros com o LCC, enriquecendo as discussões dessas reuniões e proporcionando a devida governança.

Cabe pontuar que as limitações desse trabalho referem-se à falta de informações sobre esses projetos e da estratégia do parque e como o alinhamento é efetuado com a utilização das informações expostas nas reuniões, bem como quais são as métricas utilizadas.

Conclui-se, por fim, que trabalhos futuros focados na análise de impacto que o alinhamento dá a estratégia, objetivos e metas do parque precisam ser desenvolvidos, tanto no aspecto qualitativo como no quantitativo, para que se possa avaliar o desempenho desse modelo de governança.

## 7. REFERÊNCIAS

Alie, S. S. Project governance: #1 critical success factor. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2015.

ALMEIDA, N. SIGP - Sistema integrado de Gestão de Projetos. In: BARCAUI, André. **PMO: Escritório de projetos, Programas e Portfólios na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 547-571.

FABRA, M. Gerencia de Programas. In: BARCAUI, André. **PMO: Escritório de projetos, Programas e Portfólios na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 572-592.

GHINATO, P. Publicado como 2º. cap. do Livro **Produção & competitividade: aplicações e inovações**, Ed: Adiel T. de Almeida & Fernando M. C. Souza, Edit. da UFPE, Recife, 2000.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GUIMARÃES, N; MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento**. São Paulo: Biblioteca SENAC, 2001.

MARQUES, M. C C. Aplicação dos Princípios da Governança no Setor Público. **Rac**, v. 11, n. 2, p.11-26, jun. 2007.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R. & DIAS FILHO, J. M. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 34, p.7-22, abr. 2004.

MEDEIROS, B. C. et al.. **Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual**. *Exacta*, São Paulo, v. 15, n. 1, p.155-170, 2017.

MEDEIROS, B. C. **Life Cycle Canvas (LCC): análise de um modelo de gestão visual para o planejamento de projetos**. 2017. 206f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios**. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

REGO, M. PMO e a Estratégia da Empresa. In: BARCAUI, André. **PMO: Escritório de projetos, Programas e Portfólios na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 58-79.

RODRIGUES, A. L. & MALO, Marie Claire. **Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: o Caso dos Doutores da Alegria**. Rac, v. 10, n. 3, p.29-50, jun. 2006.

SANTO, S. M. O PMO no Desenvolvimento e na Carreira do Gerente de Projetos. In: BARCAUI, André. **PMO: Escritório de projetos, Programas e Portfólios na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 514-544.

TOO, E. G. & WEAVER, Patrick. **The management of project management: A conceptual framework for project governance**. International Journal of Project Management, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, 2014.

VERAS, M; CAMPELO, B; MEDEIROS JUNIOR, J. V. & GURGEL, A. M. **Life Cycle Canvas®: Uma análise da aderência ao guia PMBOK®**. Curitiba: Mundo Project Management, 2017.

VERAS, M. **Gestão Dinâmica de Projetos: Life Cycle Canvas®**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VERAS, M. **Negócios baseados em projetos (NBP)**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.