



A Análise das Interações no Uso da Abordagem Canvas: Conflitos Entre o Previsto e o Realizado

The Analysis of Interactions in the Use of the Canvas Approach: Conflicts Between Predicted and Realized

Recebido: 25/09/2021 | Revisado: 28/09/2021 | Aceito: 30/09/2021 | Publicado: 30/09/2021

Irapuan Glória Júnior

Fatec Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0000-0003-2973-3470>

ijunior@ndsgn.com.br

Marcos de Oliveira Morais

Universidade de Santo Amaro (UNISA) / Universidade Estácio de Sá

<http://orcid.org/0000-0002-5981-4725>

marcostecnologia2001@gmail.com

Resumo

O tempo é um recurso escasso no desenvolvimento de novos projetos de produtos ou serviços. A abordagem Canvas pode contribuir melhorar o desempenho das equipes, com o uso de recursos gráficos e membros com perfis multidisciplinares. Os objetivos são identificar as sequências idealizadas pelos criadores dos Canvas e compará-las a sequência como os profissionais estão utilizando. Possui natureza qualitativa e uso de questionários semiestruturados. Os resultados revelaram que 12 modelos Canvas são utilizados e a identificação de suas interações feitas pelos 6 perfis profissionais consultados divergem no uso de como os criadores idealizaram. A principal contribuição para a academia é apresentar que as relações entre os modelos na teoria não encontram ressonância com a prática e que carecem de uma análise mais aprofundada.

Palavras-chave: Canvas; Abordagem Canvas; BMC; PMC; GMC



Abstract

Time is a scarce resource in the development of new product or service projects. The Canvas approach can contribute to improve team performance with the use of graphic resources and members with multidisciplinary professional profiles. The objectives are to identify the sequences idealized by the creators of Canvas and compare them to the sequence as the professionals are using. It has qualitative nature and use of semi-structured questionnaires. The results revealed that 12 Canvas models are used, and the identification of their interactions made by the 6 professional profiles consulted differ in the use of how the creators idealized it. The main contribution to the academy is to show that the relations between the models in theory are not resonant with the practice and that they need a technical analysis.

Keywords: Canvas; Canvas Approach; BMC; PMC; GMC.

1. Introdução

Na gestão de projetos o tempo é um recurso escasso (PMI, 2013) e deve estar alinhado com a estratégia de negócios da empresa, com os seus produtos e serviços criados, com características cada vez mais dinâmicas (Too & Weaver, 2014). Neste contexto novas formas de gestão são necessárias, principalmente no que se refere a equipes multifuncionais que devem trabalhar colaborativamente e concomitantemente (Osterwalder & Pigneur, 2009).

A abordagem Canvas surge como uma alternativa. Utiliza recursos gráficos, com blocos de anotações para serem posicionados em áreas com objetivos específicos, e considera equipes com diversos perfis multifuncionais (Osterwalder & Pigneur, 2009; Glória Júnior & Gonçalves, 2016).

O primeiro modelo Canvas foi o Business Model Canvas (BMC) criado em 2004 no qual os autores desenvolveram uma forma objetiva para destacar os principais itens de um novo negócio (Osterwalder & Pigneur, 2009). Outros Canvas foram criados baseados nos mesmos conceitos, para diferentes perfis de profissionais, como o Project Model Canvas (Finocchio Júnior, 2014), Kickoff Canvas (Kalbach, 2012), Game Model Canvas (DRECON, 2017) e The Customer Journey Canvas (Stickdorn & Schneider, 2015).



Os perfis dos profissionais possuem características técnicas e pessoais. As características técnicas estão relacionadas com o conhecimento para realizar determinada tarefa. Em relação às características pessoais, está relacionada como o indivíduo se relaciona com ele mesmo e com os demais (IPMA, 2006; PMI, 2013). A identificação de cada perfil pode contribuir para o desempenho da equipe (PMI, 2013).

Assim, com a existência da diversidade de modelos Canvas, com o uso em diversos setores e a aplicação nos mais variados perfis de profissionais, esta pesquisa teve a intenção de responder a seguinte questão de pesquisa: Será que os diversos tipos de profissionais utilizam o Canvas de acordo com o que os criadores dos Canvas idealizaram?

Baseada na questão de pesquisa este artigo, possui o objetivo de identificar as sequências idealizadas pelos criadores dos Canvas e compará-las a sequência como os profissionais estão utilizando. Os objetivos específicos são: (1) identificar as sequências de uso idealizadas pelos criadores dos Canvas; (2) identificar quais Canvas cada perfil profissional utiliza; (3) comparar as sequências que foram previstas e as realizadas.

As justificativas para o desenvolvimento desta pesquisa:

- **Relevância do tema.** Atualmente existe um considerável número de tipos de Canvas e a sua utilização tem crescido sistematicamente, com vários exemplos no mercado e no estado da arte (Neves, 2014);

- **Relevância dos pesquisados:** Os respondentes apresentaram diferentes perfis, totalizando 6 tipos, o que revela quem está utilizando os Canvas. Os perfis identificados foram de gerentes de projetos à estudantes;

- **Mais importante, a contribuição para a Academia.** A contribuição está em apresentar a estrutura de aplicação pelos profissionais das ferramentas Canvas e a necessidade de aprimoramento desses sequenciamentos por parte dos pesquisadores, diante de um conflito da sequência de aplicações.



O artigo está estruturado da seguinte forma: Seção 1, apresenta a pesquisa, os objetivos e as contribuições; Seção 2, estabelece o referencial teórico a respeito da abordagem Canvas e o perfil, necessário para responder à questão de pesquisa; Seção 3, define a classificação e o planejamento da pesquisa; Seção 4, é apresentado a análise e interpretação dos resultados; Seção 5, apresenta a discussão, conclusões e direcionamento para futuros trabalhos.

2. Referencial Teórico

2.1. Abordagem Canvas

A proposta da abordagem Canvas é gráfica, com a utilização de blocos de anotações e com áreas delimitadas, também chamadas de containers (Glória Júnior, 2016), para receber as informações (Osterwalder & Pigneur, 2009). O Canvas tem sido utilizado como instrumento de registro de processos e promove o reuso de informações de um projeto para outro (Neves, 2014).

Outro aspecto importante do Canvas é o modo de desenvolvimento colaborativo com equipes de trabalho com membros de diferentes perfis, proporcionando interatividades, favorecendo a criatividade e sintonia do grupo (Osterwalder & Pigneur, 2009; Finocchio Júnior, 2014).

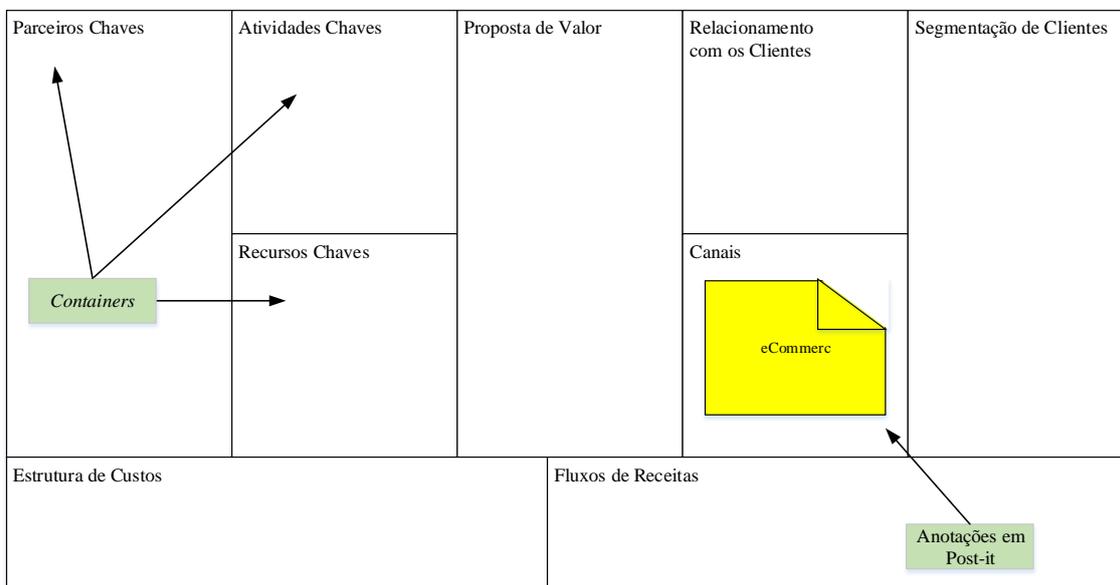
A nomenclatura desta técnica pode ser encontrada como "Canvas Approach", "Canvas Model", "Canvas", "Ferramenta" ou "Tool" que, sem questionar a origem da palavra e por simplificação, será utilizada por generalização o termo "Canvas".



O primeiro Canvas concebido foi o Business Model Canvas (BMC), apresentado na Figura 1, tem como objetivo da criação de um novo negócio baseado em produto ou serviço. O ineditismo estava na forma de apresentar as informações por meio de anotações no formato de *post-its* e o uso de áreas gráficas (Osterwalder & Pigneur, 2009) que possuem um indicativo claro de qual informação é esperada. O BMC possui as seguintes áreas (Osterwalder & Pigneur, 2009):

- **Parceiros Chaves (*Key Partners*)**. São as empresas ou pessoas que podem auxiliar no novo negócio;
- **Atividades Chaves (*Key Activities*)**. Correspondem as atividades (ações) que são a essência do novo negócio;
- **Recursos Chaves (*Key Resources*)**. São os recursos principais, tais como dinheiro, local, conhecimento e outros;
- **Proposições de Valor (*Value Propositions*)**. Indica o valor que está sendo atribuído ao produto ou serviço. É o que irá atrair os consumidores;
- **Relacionamento com os Clientes (*Customer Relationships*)**. Deve ser definida qual a forma de relacionamento com os clientes que deseja;
- **Canais (*Channels*)**. Os meios a serem criados para se comunicar com os clientes;
- **Segmentação de Clientes (*Customer Segments*)**. Quais os perfis de clientes que deseja atingir;
- **Estrutura de Custos (*Cost Structure*)**. O que deverá ser gasto para a criação do novo negócio; e
- **Fluxos de Receitas (*Revenue Streams*)**. Indicam quais serão as formas de obtenção de receitas.

Figura 1 – Canvas baseado em Osterwalder e Pigneur (2009)



No estado da arte existem diversos artigos têm discutido a aplicação do Canvas, conforme apresentado na Tabela 1. Alguns baseados em BMC que criam negócios (Cheng & Yu, 2013; Frick & Ali. 2013; Vieira, 2013; Dijkman, Sprenkels, Peeters, & Janssen, 2015; León, Nieto-Hipólito, Garibaldi-Beltrán, Amaya-Parra, Luque-Morales, Magaña-Espinoza, & Aguilar-Velazco, 2016):

- Ferramenta de empreendedorismo de empresas do setor de agronegócio para o cultivo de uvas, obtendo um panorama da saúde financeira das empresas, aumento do portfólio e definições do plano de marketing e operacional. (Vieira, 2015);

- Desenvolvimento de ambientes de um ecossistema digital para a saúde e bem-estar como parte do projeto estratégico da empresa para fossem validados por pessoas sem o conhecimento técnico adequado (León, 2016);

- Modelo de e-commerce e seu processo de desenvolvimento de uma plataforma inovadora de tratamento em 3D no museu britânico (Cheng & Yu, 2013);



- Auxílio de SME ao criar novos produtos e análise do modelo de negócio de 2 empresas (Frick & Ali, 2013);

- Base para a criação de uma aplicação da Internet das Coisas com a validação dos itens que compõem o BMC junto a 72 especialistas e, desta forma, maior robustez para iniciar um produto de inovação (Dijkman et. al., 2015).

Nos anos posteriores à criação do BMC vários artigos sugeriram a aplicação dessa nova abordagem. É possível encontrar a aplicação de Canvas em diversos tipos de projetos: (Finocchio Júnior, 2014; DRECON, 2017; Stickdorn & Schneider, 2015):

- Delineador de projetos com o Project Model Canvas como ferramenta para auxiliar o processo de gestão nas empresas (Finocchio Júnior, 2014);

- No desenvolvimento de um jogo digital com o Game Model Canvas de forma a realizar a validação com os clientes (DRECON, 2017); e

- Na criação de uma campanha de marketing com o The Customer Journey Canvas e prever os sentimentos nas várias fases que a campanha possuirá (Stickdorn & Schneider, 2015).

Na literatura existem diversos modelos, apenas 12 tipos de ferramentas Canvas foram indicados pelos respondentes (Tabela 2). Podem ser categorizadas, conforme seu enfoque, nas seguintes categorias:

- **Categoria 1: Gerenciamento de Projetos.** Os modelos são aderentes a práticas de mercado de gestão de projetos e suas estratégias. Possuem como principais containers o escopo do projeto (Osterwalder & Pigneur, 2009; Kalbach, 2012; Finocchio Júnior, 2014), stakeholders, riscos (Kalbach, 2012; Finocchio Júnior, 2014; Sales, et al., 2015), custos, (Osterwalder & Pigneur, 2009; Finocchio Júnior, 2014, 2015), estratégias (Finocchio Júnior, 2015), valor agregado (Osterwalder et al., 2014), proposta de valor (Bijl & Ruting, 2017), relação com consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2009) e processos (Finocchio Júnior, 2014; Bijl & Ruting, 2017; Sales et al., 2015).



Tabela 1 – Artigos discutindo Canvas

#	Canvas	Foco	Autores
01	BMC	Empreendedorismo de empresas do setor de agronegócio para o cultivo de uvas	Vieira (2015)
02	BMC	de ambientes de um ecossistema digital para a saúde e bem-estar	León (2016)
03	BMC	Modelo de e-commerce e seu processo de desenvolvimento de uma plataforma 3D	Cheng & Yu (2013)
04	BMC	Auxílio de PME ao criar novos produtos	Frick e Ali (2013)
05	BMC	Base para a criação de uma aplicação da Internet das Coisas	Dijkman <i>et. al.</i> (2015)
06	PMC	Delineador de projetos	Finocchio Júnior (2014)
07	GMC	Desenvolvimento de um jogo digital	DRECON (2017)
08	CJC	Criação de uma campanha de marketing	Stickdorn & Schneider (2015)

Os Canvas pertencentes a Categoria 1 são:

O *Business Model Canvas* (BMC) foi criado em 2004 com o intuito de conceber um modelo de negócios inovadores. Os principais containers que fazem parte do Canvas são: Recursos chaves e Proposições de valor (Osterwalder & Pigneur, 2009).

O *Canvas Value Proposition Canvas* (VPC) possui a intenção de auxiliar na criação de valor e trabalha como uma extensão do BMC. Os principais containers os produtos/serviços a terem agregação de valor e o que será representado como ganho e perdas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).



O *Project Model Canvas* (PMC) prioriza o planejamento e controle da execução de projetos, baseado no Project Management Body of Knowledge (PMBok). Possui como principais itens: restrições, produto, requisitos, benefícios e custos (Finocchio Júnior, 2014).

A ferramenta *Project Kick-off Canvas* (KC) é direcionada para a abertura de projetos, onde é necessário apresentar as suas características gerais. Os principais itens são os fatores críticos de sucesso, medidas de sucesso e riscos (CALLEAM, 2012).

A abordagem do *Process Model Canvas* (PrMC) recai sobre as atividades chaves dentro de um projeto e a apresenta a ligação entre a gestão estratégica e a operacional. É possível fazer inferências no BMC e no PMC. Dentre os itens é possível destacar a preocupação do valor proposto com o valor entregue e as informações trafegadas (Bijl; Ruting, 2017).

O *Program Model Canvas* (PgMC) é uma ferramenta destinada a gestores de projetos e escritórios de projetos para auxiliar a elaboração das fases de definição e planejamento de conjuntos de projetos. Existe alinhamento com o BMC e o PMC. Os principais containers do Canvas são Riscos, partes interessadas, estágios e governança (Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015).

A ferramenta *Portfolio Model Canvas* (PoMC) permite inventaria os projetos da organização, criar sua priorização de acordo com os objetivos estratégicos e restrições de recursos. Há aderência ao PMC. Os itens principais do Canvas são: Abas dos projetos, os valores de investimento em cada projeto, bem como uma tabela de objetivos da empresa para a valoração dos projetos (Finocchio Júnior, 2015).



- **Categoria 2: Carreira.** O modelo aborda o desenvolvimento profissional. É baseado no *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009), mas com foco em pessoas. Seus principais containers são: "Quem eu posso ajudar", custos e "O que eu ganho" (Osterwalder, 2012)

O Canvas relacionado a carreira é o *Business Model You* (BMY) onde o autor transferiu os conceitos do BMC para o desenvolvimento profissional. A estrutura é similar ao business, mas com foco no indivíduo. Possui como principais itens: "quem poderá auxiliar", "quem você irá auxiliar", "o que será gasto" e "o que será ganho" (Osterwalder, 2012).

- **Categoria 3: Jogos Digitais.** Os modelos possuem como objetivo o desenvolvimento de um jogo digital. Possuem os containers de ações do jogador, cenários, público-alvo, comportamento dos personagens e fases (DRECON, 2017).

O *Game Model Canvas* (GMC) promove a reflexão do jogo em relação aos aspectos centrados no desenvolvimento do jogo. Possui como principais itens: público-alvo, ações do jogador e dos personagens, cenários e desafios (DRECON, 2017). Pode ser utilizado para analisar jogos digitais (Glória Júnior & Gonçalves, 2017).

- **Categoria 4: Inovação.** Os modelos encontrados são direcionados à inovação de produtos ou serviços. Possui os containers: soluções alternativas (LEANSTACK, 2015), relacionamento com consumidores (METHODKIT, 2017), custos (LEANSTACK, 2015), estratégias (METHODKIT, 2017) e segmentação de consumidores (LEANSTACK, 2015);



A *Lean Canvas* (LC) é direcionada para startups onde combina os conceitos de produto e mercado para gerar a inovação. O autor sugere a utilização do BMC após o preenchimento do Canvas. Possui como containers principais: problema, solução, segmento de clientes, custo da estrutura e fontes de receitas (Leanstack, 2015).

Outra ferramenta é a *Startup Canvas* (SC) que apresenta um design similar a um plano de negócios e que aborda os principais itens relativos a montagem do negócio, aquisição de clientes, dentre outros (METHODKIT, 2017).

- **Categoria 5: Marketing.** O Canvas pertencente a esta categoria é caracterizado por definir as ações de acompanhamento dos consumidores, com a definição de quais os valores estão sendo passados aos consumidores, quais os passos a serem seguidos e o que está sendo entregue a ele (Stickdorn; Schneider, 2015).

O Canvas desta categoria é o *Customer Journey Canvas* (CJC) que possui como objetivo mapear as diferentes ações dos consumidores de serviços. Promove os seguintes containers: expectativas, experiências e o que traz satisfação para o consumidor do serviço (Stickdorn; Schneider, 2015).

Assim, existem vários tipos de Canvas que podem corroborar para os profissionais definirem seus projetos, carreiras e novos produtos e serviços. O perfil dos profissionais pode contribuir para o preenchimento mais adequado (Osterwalder & Pigneur, 2009).



Tabela 2 – Modelos Canvas

Categoria	Canvas Model	Autores
Gestão de Projetos	Business Model Canvas (BMC)	Osterwalder & Pigneur (2009)
	Value Proposition Canvas (VPC)	Osterwalder, Pigneur Bernarda, & Smith (2014)
	Project Model Canvas (PMC)	Finocchio Júnior (2014)
	Kickoff Canvas (KC)	Kalbach (2012)
	Process Model Canvas (PrMC)	Bijl; Ruting (2017)
	Program Model Canvas (ProgMC)	Sales; Arrivabene; Prudêncio (2015)
	Portfólio Model Canvas (PtMC)	Finocchio Júnior (2015)
Carreira	Business Model You (BMY)	Osterwalder (2012)
Jogos Digitais	Game Model Canvas (GMC)	DRECON (2017)
Inovação	Startup Canvas (SC)	METHODKIT (2017)
	Lean Canvas (LC)	LEANSTACK (2015)
Marketing	The Customer Journey Canvas (CJC)	Stickdorn; Schneider (2015)

2.2. Perfis

As características de um membro de equipe de projeto são denominadas de perfil (IPMA, 2006). Devem ser consideradas as características técnicas e pessoais (PMI, 2013). Existem diversos são os trabalhos encontrados na literatura a esse respeito:

- Diferentes perfis podem contribuir para o sucesso da equipe (Thamhaim, 1993);



- Os perfis dos membros da equipe e a Inteligência competitiva na elaboração de projetos (Amaral, de Faria, Oprime, & Alliprandini, 2015);

- O perfil do empreendedor nas organizações e sua competência (Zuccari & Belluzzo, 2016)

Segundo o PMBoK (PMI, 2013) o perfil pode ser dividido em: (1) hard skill, que corresponde aos aspectos técnicos do trabalho; e (2) soft skill, referente ao comportamento interpessoal e intrapessoal. Outros aspectos podem ser considerados como o temperamento, gênero (Gilal, Jaafar, Omar, Basri & Waqas, 2016), expansividade (Stawnicza, 2014), espírito de equipe e cooperação entre os membros (IPMA, 2006).

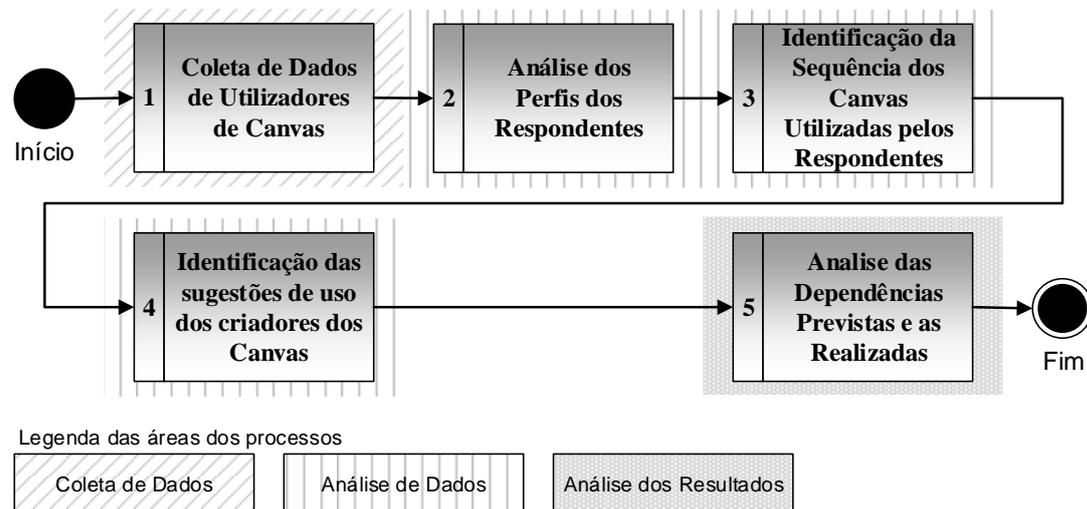
O perfil deve estar diretamente ligado ao papel exercido por cada profissional no projeto que irá atuar e pode impactar no desempenho da equipe e ao sucesso do projeto (PMI, 2013; IPMA, 2006).

3. Metodologia

A pesquisa possui natureza qualitativa (Theófilo & Martins, 2009), o método utilizado foi a pesquisa exploratória (Gil, 2008) e a unidade de análise foi a utilização das ferramentas Canvas (Theófilo & Martins, 2009). O presente estudo foi dividido em processos, que receberam uma identificação sequencial, correspondendo ao encadeamento apresentado na Figura 2.

(1) Coleta de Dados de Utilizadores de Canvas. Foi enviado um questionário eletrônico semi-estruturado (Singh, 2007), utilizando o ambiente Google Forms (<http://drive.google.com>) aos seguintes grupos digitais e redes sociais considerando: 7.917 usuários do Yahoo Groups (www.yahogroups.com), 666 usuários do facebook (www.facebook.com) e 1.415 usuários do LinkedIn (www.linkedin.com), totalizando 9.998;

Figura 2 – Canvas baseado em Osterwalder e Pigneur (2009)



(2) **Análise dos Perfis dos Respondentes.** Foi realizada a análise qualitativa dos itens coletados, sem o estudo de frequências (Yin, 2013), agrupando pelos cargos similares.

(3) **Identificação da Sequência dos Canvas Utilizados pelos Respondentes.** Foi realizada a identificação dos Canvas utilizados e a sequência aplicada com base nas informações fornecidas pelos respondentes;

(4) **Identificação das Sugestões de Uso dos Criadores dos Canvas.** Foram identificadas, a partir da literatura, as sequências idealizadas pelos criadores dos Canvas que foram mencionados pelos respondentes;

(5) **Análise das Dependências Previstas e as Realizadas.** Foram analisadas as sequências previstas pelos criadores e as realizadas pelos respondentes;



A representação dos relacionamentos entre os Canvas, tanto em relação aos respondentes e aos criadores, foi realizada por meio do software **NetDraw®** (<https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>) que, a partir de uma matriz quadrada com os elementos identificados, recebe o valor 1 (um) quando existe uma relação ou 0 (zero) quando não existe.

3.1. Proposições

Esta pesquisa considerou as seguintes proposições:

- Proposição 1: Existe um fluxo de aplicação dos Canvas idealizado pelos criadores.

Existem Canvas que devem ser aplicados em sequência, como o BMC e o VPM (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2009) ou o PMC e o PtMC (FINOCCHIO JÚNIOR, 2014)

- Proposição 2: Os profissionais utilizam em suas atividades os Canvas na sequência sugerida pelos criadores. A percepção dos profissionais pode ser diferente da visão dos criadores dos Canvas.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

4.1. Identificação das sugestões de uso dos criadores dos Canvas

Os criadores de alguns Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014; LEANSTACK, 2015; Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015; Finocchio Júnior, 2014, 2015) mencionam uma sequência a ser aplicada junto aos utilizadores.

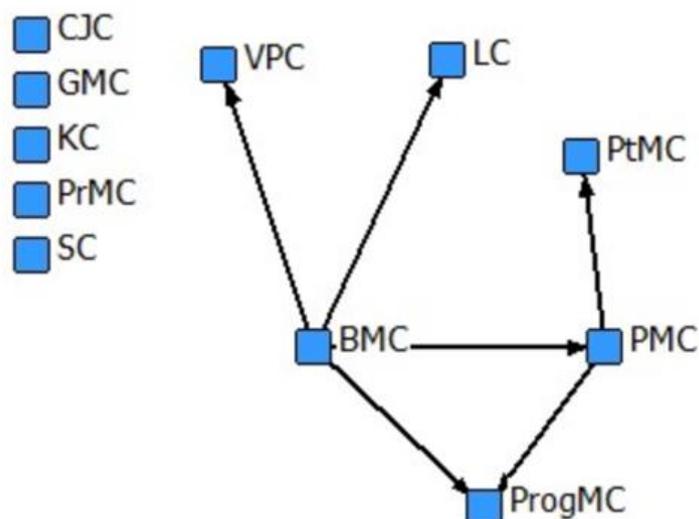


O Canvas BMC (Osterwalder & Pigneur, 2009) é a origem da utilização do VPC (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014), do LC (LEANSTACK, 2015), do ProgMC (Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015) e do PMC (Finocchio Júnior, 2014).

O PMC (Finocchio Júnior, 2014) é o protagonista para a utilização do PtMC (Finocchio Júnior (2015) e do ProgMC (Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015). Os Canvas CJC, GMC, KC, PrMC e SC são independentes.

Desta forma, é possível identificar, conforme apresentado na Figura 3, as dependências entre os Canvas e aqueles que são independentes, contemplando assim o Objetivo 1 - identificar as sequências de uso idealizadas pelos criadores dos Canvas - deste trabalho. Apresentar as relações sugeridas pelos criadores dos Canvas faz com que a Proposição 1 seja aceita.

Figura 3 -- Sequência de Aplicação dos Canvas Idealizada pelos Criadores





4.2. Identificação da utilização dos Canvas pelos profissionais

Houve 65 respondentes que, ao retirar as respostas em branco, resultou em 63 respostas válidas. Neste artigo foram considerados os respondentes que assinalaram que trabalharam ou trabalham com Canvas, resultando 43 respostas. Foram considerados apenas os respondentes que mencionaram que já utilizaram Canvas pelo menos uma vez.

Os cargos mencionados foram padronizados de acordo com suas funções. Quanto aos entrevistados foram identificados com os papéis: Gerente de Projeto, professores, pesquisadores, estudantes de TI, Programador de Sistemas e Analista de TI.

Os respondentes que tinham funções de gestão e mencionaram: "Gerente de Projetos", "Administrador de Departamento", "Engenheiro", "Analista de Processos", "Analista de Negócios" ou "Analista de Sistemas Sênior", foram identificados nesta pesquisa como "Gerentes de Projetos". Os outros rótulos de cargos foram mantidos.

Considerando as informações provenientes dos questionários foram reunidos por função apresentou: 67% de Gerentes de Projetos, 12% de Analistas de TI 7% de Professor, 7% de Estudantes de TI, 5% de Desenvolvedor de Software e 2% de Pesquisadores, conforme a Tabela 3. O perfil e a análise dos dados coletados apresentam:

- **Gerente de Projetos.** Foi identificado que o PMC é utilizado por 62% dos respondentes, seguido do BMC com 58%. Apenas 38% utilizam BMC e PMC juntos. Aqueles que utilizam apenas o BMC corresponde a 21%. Todos aqueles que utilizam o PMC também utilizam outra ferramenta. Quando foi utilizado o BMC não usaram GMC, PrMC, PgMC e CJC. Nenhum dos respondentes deste grupo utilizam GMC.

- **Analista de TI.** 80% utilizaram o BMC. Aqueles que usaram BMC também aplicaram LC (40%) e GMC (20%). Os respondentes que usaram VPC e PrMC não utilizaram BMC. Nenhum utilizou o PMC, KC, BMY, SC, PgMC, CJC e PtMC.



- **Professor.** Todos utilizaram o BMC. Foi possível identificar um grupo que usaram somente o BMC (67%) e outro grupo (33%) que utilizam várias ferramentas em conjunto, como o VPC e PMC. Os professores pertencem a instituições de ensino diferentes.

- **Estudante de TI.** Todos os estudantes utilizaram BMC e nenhuma outra ferramenta. Os estudantes são de instituições de ensino diferentes.

Tabela 3 – Perfis dos utilizados dos Canvas

Perfil	Identificações
Gerente de Projetos	<ul style="list-style-type: none">- 62% utilizaram o PMC- 58% utilizaram o BMC- 38% utilizaram BMC+PMC- 21% utilizaram PMC e outro Canvas- O BMC não foi utilizado com GMC, PrMC, PgMC e CJC- Ninguém utilizou GMC
Analista de TI	<ul style="list-style-type: none">- 80% utilizaram BMC- 40% utilizaram BMC e LC- 20% utilizaram BMC e GMC- Ninguém utilizou PMC, KC, BMY, SC, PgMC, CJC e PtMC.
Professor	<ul style="list-style-type: none">- Todos utilizaram BMC- 33% utilizaram outra ferramenta em conjunto
Estudante de TI	<ul style="list-style-type: none">- Todos utilizaram apenas BMC
Desenvolvedor de Software	<ul style="list-style-type: none">- Apenas um Canvas foi utilizado- Os Canvas usados foram BMC ou GMC
Pesquisador	<ul style="list-style-type: none">- Todos utilizaram o BMC



- **Desenvolvedor de Software.** Foi possível identificar que 50% utilizaram o GMC. Os outros 50% utilizaram o BMC. Em todos os casos apenas um Canvas foi usado.

- **Pesquisadores.** Todos afirmaram que usam apenas o BMC. Não houve a utilização de nenhum outro Canvas.

Os perfis que apresentaram a utilização de mais de um Canvas sequencialmente foram os perfis: Gerente de Projetos (Figura 4), Analista de TI (Figura 5) e Professor (Figura 6). Desta forma, o Objetivo 2 - identificar quais Canvas cada perfil profissional utiliza - foi contemplado. A apresentação de todos os perfis foi apresentada na Figura 7.

Figura 4 - Modelo de Aplicação de Canvas e os Grupos de Disciplinas

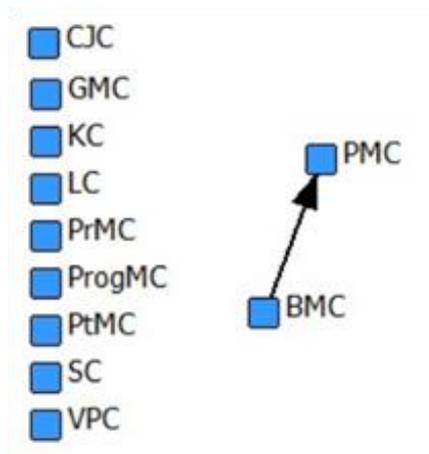


Figura 5 - Sequência de Uso por Perfil: Analista de TI

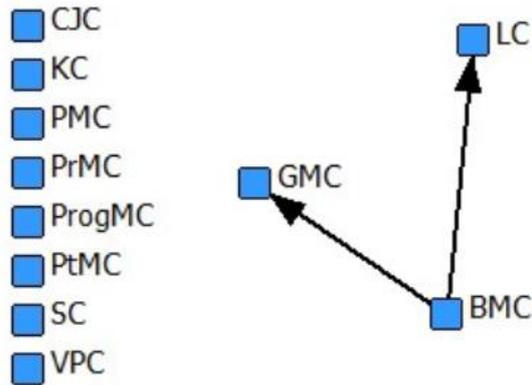


Figura 6 - Sequência de Uso por Perfil: Professor

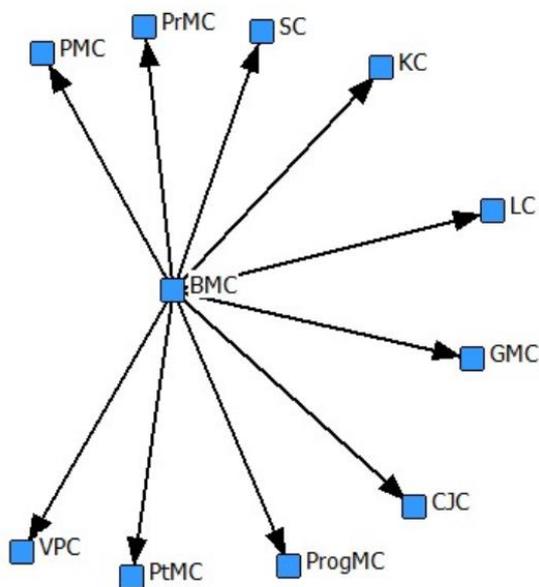
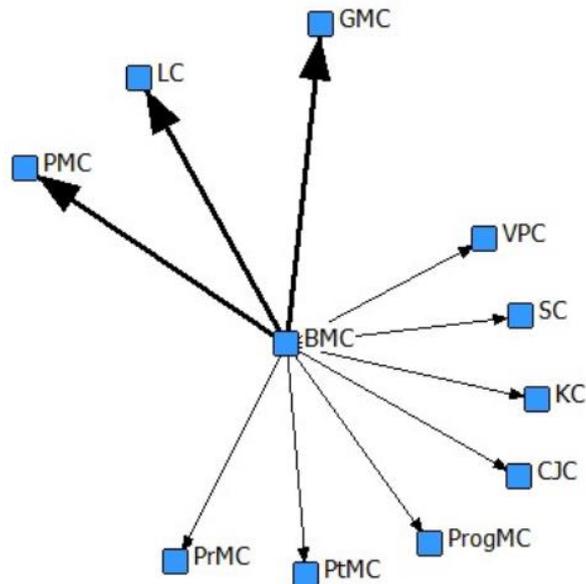


Figura 7 - Sequência de uso com todos os perfis



4.3. Análise das Dependências Previstas e as Realizadas

Os criadores podem apresentar o direcionamento de seus Canvas de duas formas, a partir de um Canvas (De) como consumidor de informações ou como origem de informações para outro Canvas (Para). A representação das interações está na Tabela 4.

Os respondentes mencionaram que o BMC foi utilizado com os outros Canvas e que houve mais uso com o PMC, LC e GMC. Esse resultado é diverge sobre os idealizadores.

O BMC foi o percussor da abordagem Canvas e seu criador definiu o VPC como um detalhamento, caracterizando uma sequência natural (Osterwalder & Pigneur, 2009). O que foi obtido mostrou ser um equivocado junto aos respondentes.



Tabela 4 – Dependências Previstas e Esperadas

Canvas	Dependências	
	Previstas	Realizadas
Business Model Canvas (BMC)	De: Não Existia Canvas	De: Não Existia Canvas
	Para: VPC	Para: VPC / LC / GMC / PMC / SC / KC / CJC / ProgMC / PtMC / PrMC
Project Model Canvas (PMC)	De: BMC	De: BMC
	Para: PtMC / ProgMC	Para: Não Utilizado
Game Model Canvas (GMC)	De: Sem Previsão	De: BMC
	Para: Sem Previsão	Para: Não Utilizado
Lean Canvas (LC)	De: BMC	De: BMC
	Para: Sem Previsão	Para: Não Utilizado

De forma semelhante o PMC foi concebido para ser utilizado após o BMC e antecessor aos complementos PtMC e o ProgMC (Finocchio Júnior, 2014). As relações com o PtMC e o ProgMC não foram identificadas. O resultado foi divergente.

O GMC não possui a intenção de depender ou ser a origem de outro Canvas, mas os respondentes utilizaram como base o BMC para sua utilização.

A constatação de que o Lean Canvas (LEANSTACK, 2015), o *Portfólio Model Canvas* (Finocchio Júnior, 2015) e o *Program Model Canvas* (Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015) serem usados individualmente e não em sequência de outro é demonstrado com os respondentes.



A apresentação das sugestões de aplicação dos criadores e as sequências realizadas pelos profissionais são divergentes, o que satisfaz o Objetivo 3 - comparar as sequências que foram previstas e as realizadas. Ao mesmo tempo que invalida a Proposição 2 desta pesquisa.

4.4. Discussão

A sequência concebida pelos criadores do *Lean Canvas* (LEANSTACK, 2015), o *Portfólio Model Canvas* (Finocchio Júnior, 2015) e o *Program Model Canvas* (Sales, Arrivabene, & Prudêncio, 2015) não está sendo utilizado por todos os profissionais, como é mostrado nesta pesquisa. O maior índice está em 38% dos Gerentes de Projetos (67% dos respondentes) utilizaram BMC+PMC, o que indica uma baixa adesão ao que foi idealizado.

O Canvas PMC, inicialmente previsto para ser utilizado pelos Gerentes de Projetos, deveriam ser utilizados em seguida os Canvas PtMC e ProgMC. A pesquisa mostrou que nenhum dos profissionais deste perfil utilizou, nem outros perfis que poderiam desempenhar papel semelhante, como o de Analista de TI e Desenvolvedor de Software, também não utilizaram.

Em relação ao perfil Professor a pesquisa apresentou uma informação não prevista pelos criadores dos Canvas de utilização do BMC e em seguida pelos Canvas VPC, LC, GMC, PMC, SC, KC, CJC, ProgMC, PtMC e PrMC.

O GMC (DRECON, 2017) foi criado para ser usado individualmente, mas na pesquisa os Desenvolvedores de Software utilizaram depois de aplicar BMC. Esta informação pode trazer uma reanálise sobre o uso deste Canvas.



5. Conclusões

A abordagem Canvas é uma alternativa gráfica para a realização do planejamento. Existem diversos tipos destinados de acordo com seu objetivo, como projeto, inovação, processos ou a carreira profissional. Os criadores sugerem sequências de aplicação, mas é possível identificar outras formas de uso.

Este artigo apresentou 12 Canvas utilizados pelos respondentes, como o *Business Model Canvas* (BMC), o *Project Model Canvas* (PMC), de profissionais com perfis de Gerente de Projetos, Analistas de TI, Professores, Estudantes de TI, Desenvolvedores de Software e Pesquisadores e suas as interações com os Canvas. Apresentou as sequências de utilização apresentadas pelos criadores dos Canvas e seu uso efetivo pelos respondentes.

A principal contribuição para a academia é apresentar que as relações entre os modelos carecem de uma análise técnica. Na prática sugere os conjuntos e sequências de aplicações de Canvas que devem ser utilizados pelos diversos perfis profissionais. A sugestão para futuros trabalhos é de estudar as entradas e saídas geradas pelos Canvas.

As limitações desta pesquisa foram a possibilidade de incluir outros perfis e a análise dos motivos de utilização dos Canvas indicados pelos respondentes e a ausência de utilização de outros tipos desta abordagem.

Referencial Bibliográfico

- Amaral, R. M., de Faria, L. I. L., Oprime, P. C., & Alliprandini, D. H. (2015). Perfil do profissional em inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. *Ciência da Informação*, 41(2/3).
- Bijl, M., Ruting, D. (2017). Process model canvas. Recuperado em 2 de Abril de 2017, de www.processmodelcanvas.net.



- Cheng, G. & Yu, C. (2015). E-commerce Model Canvas in 3D Virtual Space: An Application in British Museum. In: LISS 2013. Springer Berlin Heidelberg, p. 17-28.
- Dijkman, R. M., Sprenkels, B., Peeters, T., & Janssen, A. (2015). Business models for the Internet of Things. *International Journal of Information Management*, 35(6), 672-678.
- Drecon (2017). Game model canvas. Disponível em [www.drecon.com.br/GMC/Game Model Canvas 1 0 0.pdf](http://www.drecon.com.br/GMC/Game%20Model%20Canvas%201%200.pdf)
- Finocchio Júnior, F. (2015). Portfólio model canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de <http://www.pmcanvas.com.br>
- Finocchio Júnior, J. (2014). *Project Model Canvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*. Elsevier Brasil
- Frick, J. & Ali, M. (2013). Business model canvas as tool for sme. In: *Advances in Production Management Systems. Sustainable Production and Service Supply Chains*. Springer 142-149
- GIL, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. Editora Atlas. São Paulo.
- Glória Júnior, I., & Gonçalves, F. R. (2016). As Barreiras e Motivações para o Uso da Abordagem Canvas. XXXVI Encontro Nacional de engenharia de Produção - ENEGEP, 1-17
- Glória Júnior, I., & Gonçalves, R. F. The Canvas Approach as a Digital Game Analysis Tool, p.1-4
- IPMA (2006). ICB-IPMA competence baseline. *Third version edn. International Project Management Association*
- Jiménez, S. (2015). Gamication model canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de www.gameonlab.com/canvas
- LeanStack (2015). Lean canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de www.leanstack.com
- León, M. C., Nieto-Hipólito, J. I., Garibaldi-Beltrán, J., Amaya-Parra, G., Luque-Morales, P., Magaña-Espinoza, P., & Aguilar-Velazco, J. (2016). Designing a Model of a Digital Ecosystem for Healthcare and Wellness Using the Business Model Canvas. *Journal of medical systems*, 40(6), 1-9.
- Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica*. Editora Atlas.
- MethodKit (2017). Startup canvas. Disponível em www.methodkit.com



- Neves, A. (2014). Design thinking canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de www.designthinkingcanvas.com.br
- Osterwalder, A. (2012). Business model you. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de www.businessmodelyou.com
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009). Business model generation. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de <http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). Value proposition design. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de <https://strategyzer.com/value-proposition-design>
- PMI (2013). Project Management Body of Knowledge Guide. Four Campus Boulevard, Pensilvânia
- Sacol, A.Z. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, 2(2), p.250-269
- Sales, L., Arrivabene, A., & Prudencio, A. (2015). Program model canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de www.programmodelcanvas.com.br
- Sarker, S., Xiao, X., & Beaulieu, T. (2012). Toward an anatomy of successful qualitative research manuscripts in is: A critical review and some recommendations.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Sage
- Stawnicza, O. (2014). Information and communication technologies {creating oneness in globally distributed it project teams. *Procedia Technology* 16, p. 1057-1064
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2015). The customer journey canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de http://lesthisisservice.designthinkKING.com/tisdt_cujoca_portugese.pdf
- Vieira, A. C. P., Pieri, R., Zilli, J. C., & Schneider, M. D. (2015). Empreendedorismo e Gestão Empresarial Familiar nos Vales da Uva Goethe-Santa Catarina. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 4(10), 107-124.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems* 15(3), 320-330
- Wideman, M. (2012). Project kick-off canvas. Recuperado em 10 de Novembro de 2016, de <http://calleam.com/?p=1209>
- Zuccari, P., & Belluzzo, R. C. B. (2016). A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E O PERFIL EMPREENDEDOR NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 61-71.