

AS BARREIRAS E MOTIVAÇÕES PARA O USO DA ABORDAGEM CANVAS

Irapuan Gloria Junior (UNIP)
profirapuan@ndsgn.com.br
Rodrigo Franco Goncalves (UNIP)
rofranco@osite.com.br



Em um mundo cada vez mais competitivo, em que o fator tempo impacta cada vez mais nos projetos. A abordagem Canvas é uma alternativa gráfica para acelerar o processo de criação junto a equipe para o desenvolvimento de um novo negócio, uma inovação tecnológica, uma nova campanha de marketing ou e a geração de jogos digitais, totalizando 26 modelos identificados. Apesar da quantidade dessas ferramentas a sua aplicação ainda é bem pequena junto a gerentes de projetos, desenvolvedores e inovadores. Diante disso esta pesquisa possui como objetivos: (1) identificar os modelos mais conhecidos e utilizados; (2) identificar os motivos para a adoção do modelo Canvas; e (3) identificar as barreiras para a adoção do modelo Canvas. Utiliza estudo de casos múltiplos e utiliza a triangulação de dados com entrevistas, questionário e a literatura. Como resultados foram identificadas 12 ferramentas mais conhecidas, 9 utilizadas, os 12 motivadores para a utilização dos modelos Canvas e 3 barreiras a serem transpostas. As limitações desta pesquisa são a quantidade de entrevistados e a limitação de 26 Canvas. A contribuição para a prática está na demonstração das opções disponíveis no mercado para os gestores poderem utilizar, os argumentos a serem citados mediante aos achados dos motivos de adoção e os possíveis problemas que poderão ter relacionados nas barreiras identificadas. A academia pode utilizar as barreiras e os motivos identificados para estudos de mitigação e potencialização

Palavras-chave: Canvas; Gestão de Projetos; Inovação; Motivação; Barreiras

1. Introdução

Em um mundo cada vez mais competitivo, em que o fator tempo impacta cada vez mais nos projetos (PMI, 2013), há a necessidade de maior rapidez nos processos. Existem vários *frameworks* no mercado para atender a demanda dos tipos diferentes de projetos, como o PMBoK (PMI, 2013) e o IPMA-NCB (IPMA, 2006), mas são responsáveis pela geração de grande quantidade de documentação (IPMA, 2006; PMI, 2013).

Existem alternativas disponíveis com abordagens gráficas e com a utilização de blocos de anotações, para acelerar o processo de criação junto a equipe para o desenvolvimento de um novo negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009), uma inovação tecnológica (INNOSCIENCE, 2015a), uma nova campanha de marketing (STICKDORN, SCHNEIDER, 2015) e a geração de jogos digitais (DRECON, 2015). As suas nomenclaturas divergem entre "modelos *Canvas*", "*Model Canvas*", "*Canvas*" ou "Abordagem *Canvas*" que, sem questionar a atribuição do termo e por simplificação, será utilizada por generalização a palavra *Canvas*.

Apesar de existir um considerável número de *Canvas*, a sua aplicação ainda é bem pequena junto a gerentes de projetos, desenvolvedores e inovadores. O uso como base para aplicação de métodos de design tem crescido sistematicamente, com vários exemplos no mercado e na academia (NEVES, 2014).

Diante disso, esta pesquisa possui como objetivos: (1) identificar os modelos *Canvas* mais conhecidos e utilizados; (2) identificar os motivos para a adoção do modelo *Canvas*; e (3) identificar as barreiras para a adoção do modelo *Canvas*.

2. Referencial teórico

No *Canvas* a abordagem gráfica é sua principal marca, bem como a utilização de blocos de anotações, que servem como instrumento de registro e memória de atividades fundamentais do processo e promove o reuso de informações de um projeto para outro (NEVES, 2014).

É possível identificar na literatura 26 ferramentas *Canvas* disponíveis que podem ser categorizadas conforme seu enfoque. A presente pesquisa propõe como premissa de trabalho os seguintes agrupamentos: (1) **gestão de projetos**, a qual possui o direcionamento de controle de projetos, portfólio, processos e itens pertinentes a gestão de projetos; (2) **inovação**, a qual contém as ferramentas ligadas a pesquisa e desenvolvimento;

(3) **marketing**, relaciona ferramentas relacionada a gestão de marketing; (4) **carreira**, a qual propõe o planejamento da própria carreira; (5) **jogos**, a qual apresenta *Canvas* para o desenvolvimento de jogos, independentemente da plataforma.

2.1. *Canvas* da Categoria de Gestão de Projetos

Nesta categoria foram identificadas os *Canvas*:

O ***Business Model Canvas (BMC)*** foi criado em 2004 com o intuito de conceber um modelo de negócios inovadores. Possui como principais containers a proposta de valor, relação com os clientes e a estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

Em relação ao ***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 (KALBACH, 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, 2015).

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; PRUDENCIO, 2015).

A ferramenta ***Portfolio Model Canvas (PoMC)*** permite inventariar 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).

O *Event Model Canvas (EMC)* é uma ferramenta para auxiliar na gestão de stakeholders, em relação aos seus comportamentos, interesses, comprometimento e retorno esperado. Aderente ao BMC e VPC. Os principais containers são expectativas, custos, nível de satisfação e comportamento de entrada e saída (JANSSEN; FRISSEN, 2015).

O *Canvas4Change (C4C)* é uma ferramenta para realizar o planejamento de ações para suportar as mudanças na organização. Possui 4 grupos de processos: pré-requisitos, mudanças, implementação e expectativas (SAZAMA; MAAG, 2015).

Os projetos sociais podem ser beneficiados com o uso do *Social Business Model Canvas (SBMC)* que é direcionado para esse tipo de iniciativa. É baseado no BMC e possui como principais itens: os recursos-chaves, canais, segmentos e proposta de valor (SOCIALINNOVATIONLAB, 2015).

No auxílio à área técnica em um negócio, o *Business Intelligence Model Canvas (BIMC)* disponibiliza a criação de universos dentro dos conceitos do *data warehouse* com os principais containers: "Determinantes de quem será impactado", "Quanto será o impacto" e "Como será o impacto" (PROCIMAEXPERTS, 2015)

2.2. Canvas da Categoria de Inovação

As principais ferramentas *Canvas* disponíveis são:

O *Innovation Management Canvas (IMC)* é uma ferramenta para a concepção inicial das principais diretrizes e políticas para guiar a gestão da inovação. Os principais itens são Estratégia, liderança, relacionamentos e fundos econômicos (INNOSCIENCE, 2015a).

A ferramenta *Innovation Project Canvas (IPC)* é direcionada para planejar a experimentação de projetos de inovação. Existe aderência ao IMC. Os principais containers são recursos necessários, análise financeira, ideia e soluções alternativas (INNOSCIENCE, 2015b)

As iniciativas de inovação abertas, contempladas no *Open Innovation Canvas (OIC)*, incluem as concepções de uma campanha de inovação com os principais containers: objetivo, motivadores, ambiente e custo (INNOSCIENCE, 2015c)

O *Innovation Canvas* (IC) é utilizado para organizar e estruturar uma ideia inovadora, onde pode ser considerada uma versão reduzida do BMC. Apresenta containers de ideias, características e visão de mercado (ROSEHULMAN, 2015).

A ferramenta *Lean Change Canvas* (LCC) realiza o suporte as mudanças organizacionais e culturais da empresa. É aderente ao modelo MVC (*Minimum Viable Changes*). Possui os containers de urgência, visão, comunicação e outros itens (KIRK, 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).

A ferramenta *Service Innovation Canvas* (SIC) é destinada ao desenvolvimento de ideias inovadoras relacionadas a serviços. Possui como itens principais: expectativas, construção e rede de valor (DESIGNTHINKERS, 2015).

O *FrontEnd Innovation Canvas* (FEI *Canvas*) é uma ferramenta de brainstorming dividido em 4 áreas: proposição de valor para o cliente, modelo operacional, modelo de lucro e riscos e premissas (KOEN, 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, 2015).

2.3. *Canvas* da Categoria de Marketing

A categoria apresenta os *Canvas*:

Relacionado ao marketing é o *Product/Market Fit Canvas* (PMFC) que descreve o mercado e o produto como uma nova abordagem. Possui como *containers*: quem, porque, como e o que o consumidor fará com o novo produto ou serviço (KING; GUTIÉRREZ; BLENDSTRUP, 2015).

O *Marketing Campaign Model Canvas* (MCMC) possui 9 blocos fundamentais para uma campanha de marketing. Possui como principais questões: com que estamos falando, quais os problemas que estão sendo enfrentados e outras variáveis (GETITCOMMS, 2015)

Outra ferramenta da 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).

2.4. *Canvas* da Categoria de Carreira

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).

2.5. *Canvas* da Categoria de Jogos

Na categoria jogos existem dois *Canvas* disponíveis:

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, 2015).

O outro *Canvas* é o **Gamefication Model Canvas (GaMC)** que aborda não apenas os aspectos do jogo, mas o mercado que irá atingir. Possui como estrutura principal os containers: mecânica, componentes, comportamento, custo e receitas (JIMÉNEZ, 2015).

Assim, os *Canvas* relacionados por categorias, apresentados na Tabela 1, representam uma parte dos modelos disponíveis. É possível verificar certas relações entre os modelos de maneira direta, quando é mostrada sua relação, ou de forma implícita, quando é possível identificar itens comuns entre os *Canvas*.

Tabela 1 - *Canvas* identificados e categorizados

Categoria	<i>Canvas</i>	Autores
Gestão de Projetos	(1) <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	Osterwalder; Pigneur (2009)
	(2) <i>Value Proposition Canvas</i> (VMC)	Osterwalder; Pigneur; Bernarda; Smith (2014)
	(3) <i>Project Model Canvas</i> (PMC)	Finocchio Júnior (2014)
	(4) <i>Project Kick-off Canvas</i> (Kickoff <i>Canvas</i>)	CALLEAM (2012)
	(5) <i>Process Model Canvas</i> (PrMC)	Bijl; Ruting (2015)
	(6) <i>Program Model Canvas</i> (PgMC)	Sales; Arrivabene; Prudêncio (2015)

Categoria	Canvas	Autores
	(7) <i>Portfolio Model Canvas</i> (PoMC)	Finocchio Júnior (2015)
	(8) <i>Event Model Canvas</i> (EMC Canvas)	Janssen; Frissen (2015)
	(9) <i>Canvas4Change</i> (C4C)	Sazama; Maag(2015)
	(10) <i>Social Business Model Canvas</i> (SBMC)	SOCIALINNOVATIONLAB (2015)
	(11) <i>Business Intelligence Model Canvas</i> (BIMC)	PROCIMAEXPERTS (2015)
Inovação	(1) <i>Innovation Management Canvas</i> (IMC)	INNOSCIENCE (2015a)
	(2) <i>Innovation Project Canvas</i> (IPC)	INNOSCIENCE (2015b)
	(3) <i>Open Innovation Canvas</i> (OIC)	INNOSCIENCE (2015c)
	(4) <i>Innovation Canvas</i> (IC)	Rosehulman (2015)
	(5) <i>Lean Change Canvas</i> (LCC)	Kirk (2015)
	(6) <i>Lean Canvas</i> (LC)	Leanstack (2015)
	(7) <i>Service Innovation Canvas</i> (SIC)	DESIGNTHINKERS (2015)
	(8) <i>FrontEnd Innovation Canvas</i> (FEI Canvas)	Koen (2015)
	(9) <i>Startup Canvas</i> (SC)	METHODKIT (2015)
Marketing	(1) <i>Product/Market Fit Canvas</i> (PMFC)	King; Gutiérrez; Blendstrup (2015)
	(2) <i>Marketing Campaign Model Canvas</i> (MCMC)	GETITCOMMS (2015)
	(3) <i>Customer Journey Canvas</i> (CJC)	Stickdorn; Schneider (2015)
Carreira	(1) <i>Business ModelYou</i> (BMY)	Osterwalder (2012)
Jogos	(1) <i>Game Model Canvas</i> (GMC)	DRECON (2015)
	(2) <i>Gamefication Model Canvas</i> (GaMC)	Jiménez (2015)

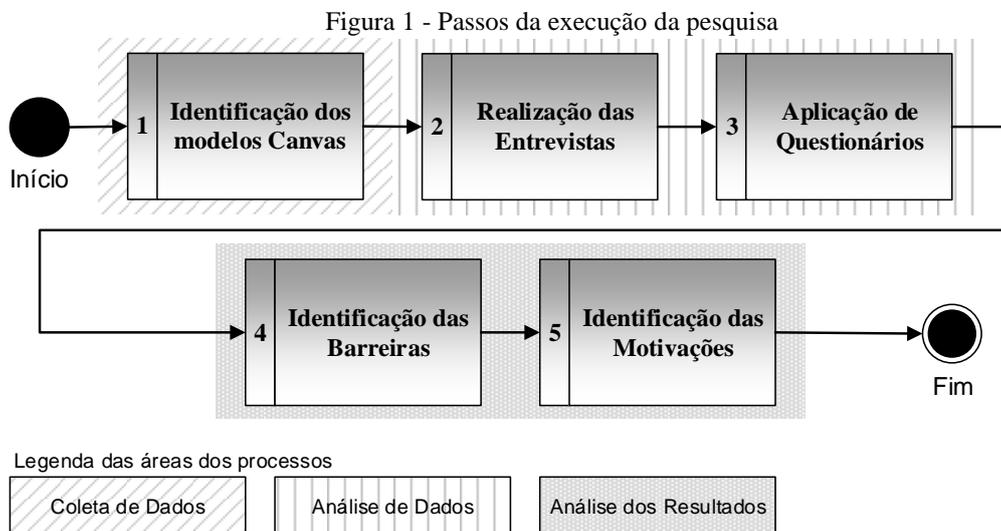
3. Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo utiliza estudos de caso múltiplos (MIGUEL, 2007; YIN, 2010) com entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados, juntamente com pesquisa bibliográfica. A pesquisa foi realizada com profissionais que atuam com *Canvas*.

3.1. Procedimentos metodológicos

Os passos para a execução da pesquisa, apresentados na Figura 1, foram:

- (1) **Identificação dos modelos *Canvas*.** Identificar na literatura os principais *Canvas* relatados;
- (2) **Realização das Entrevistas.** Realização das entrevistas com os gestores de projetos, gerentes de departamentos e todos aqueles em que, dentro de suas funções, possa decidir sobre a utilização de um *Canvas* na empresa. As entrevistas foram realizadas por conversas pessoais e e-mails. Foram selecionadas as pessoas que queriam responder com maior profundidade. É importante salientar que os grupos de entrevistados e respondentes são distintos;
- (3) **Aplicação de Questionários.** Envio para gestores e outros cargos perguntando sobre se conheciam alguma ferramenta *Canvas*, se tinham utilizado e como foi a experiência;
- (4) **Identificação das Barreiras.** Mediante as entrevistas, respostas dos questionários e a literatura foram identificadas as barreiras à utilização dos *Canvas*;
- (5) **Identificação das Motivações.** Mediante as entrevistas, respostas dos questionários e a literatura serão identificadas as motivações para a utilização dos *Canvas*;



3.2. Os Respondentes

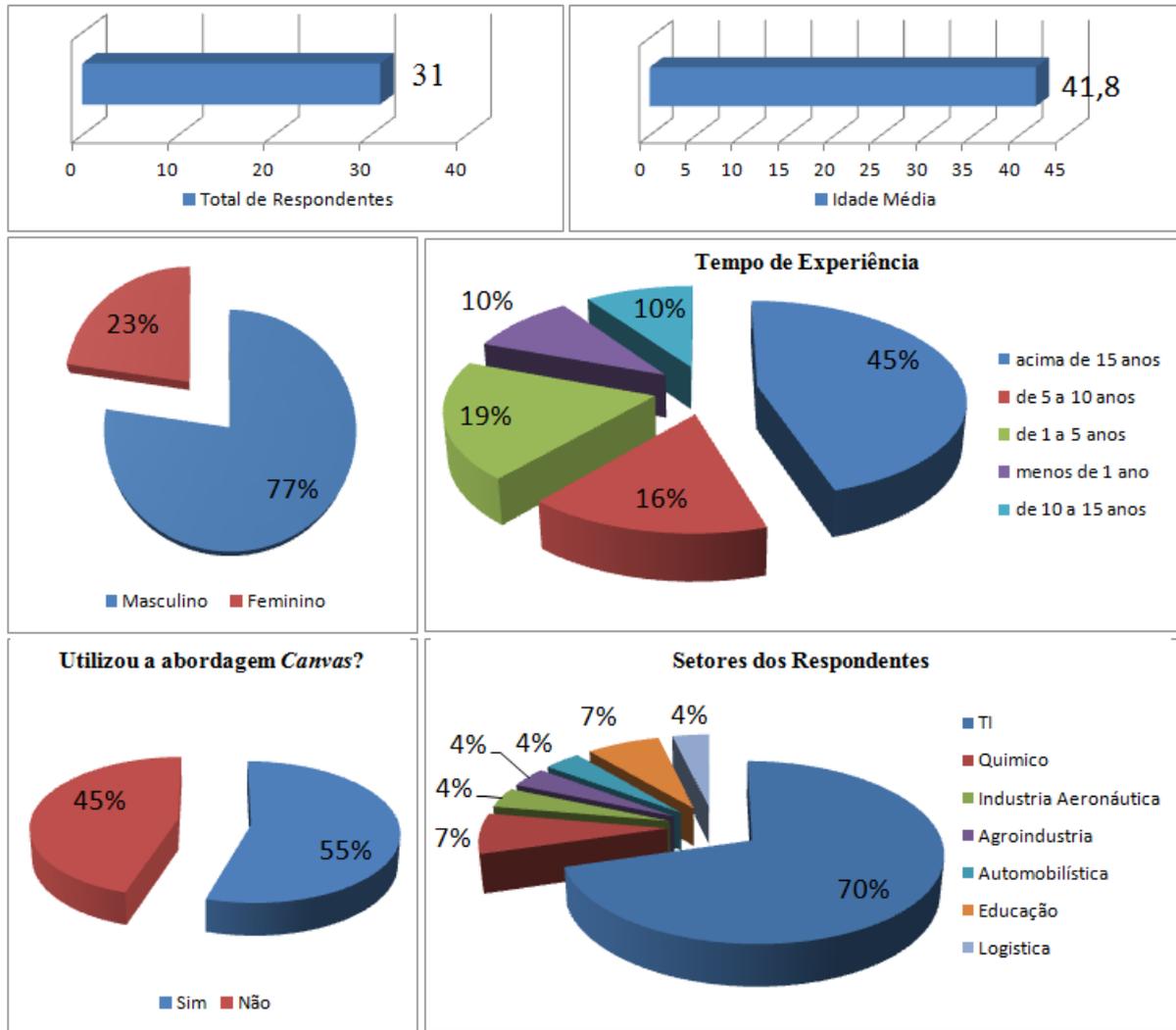
Os entrevistados nesta pesquisa, conforme apresentados na Tabela 2, são aqueles que possuem poder de decidir sobre a utilização de uma ferramenta na empresa que atua. Nos diversos rótulos encontrados, os principais foram: gestores de projetos, gerentes, coordenadores de área e analistas de sistemas.

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Setor da Empresa	Cargo	Tempo de Experiência	Idade	Utilizou Canvas
E01	Jogos	Analista de Sistemas	de 1 a 10 anos	22	Sim
E02	Gráfica	Consultor	de 1 a 5 anos	56	Não
E03	TI	Gerente de Projetos	Acima de 15 anos	40	Sim
E04	Educacional	Coordenadora	Acima de 15 anos	45	Sim
E05	Automobilística	Analista de Sistemas	Acima de 15 anos	56	Não

Os respondentes do questionário, conforme apresentados na Figura 2, somaram 31 respostas, com média de idade de 41,8 anos, a maioria é do sexo masculino, com 45% com mais de 15 anos de experiência, a maioria (55%) utilizou algum *Canvas* e a maioria (70%) é da área de Tecnologia da Informação (TI). Os principais *Canvas* utilizados estão na Figura 3.

Figura 2 - Perfil dos respondentes dos questionários



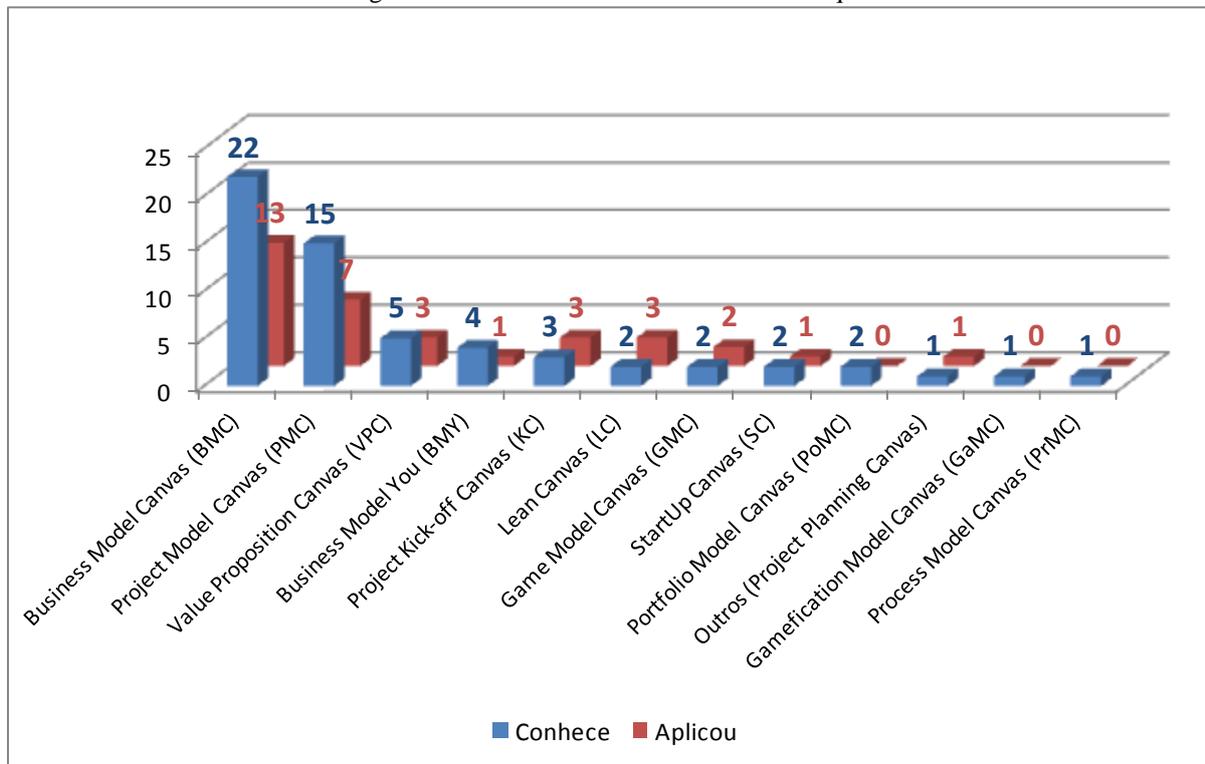
4. Análise e Interpretação dos Resultados

As entrevistas apresentaram relatos que foram complementados ou comprovados com as informações levantadas nos questionários e na literatura, onde foi possível constatar pontos para a adoção e bloqueio da utilização da abordagem *Canvas*.

4.1. Conhecimento e utilização dos modelos *Canvas*

Entre os entrevistados e respondentes foi possível estabelecer, conforme a Figura 3, que 12 ferramentas *Canvas* eram conhecidas e que 9 foram aplicadas. O resultado mais relevante foi do BMC nos quais 22 pessoas sabiam da existência e 13 tinham aplicado. De forma menos enfática foi o PMC com 15 pessoas que conheciam, mas apenas 7 tinham aplicado. As ferramentas que não conseguiram pontuação não apareceram no gráfico.

Figura 3 - Os *Canvas* citados nas entrevistas/questionários



4.2. Motivações para a utilização da abordagem *Canvas*

Nas entrevistas e questionário foram identificados vários motivos que foram reunidos na Tabela 3. Os entrevistados acreditam que as ferramentas *Canvas* podem apresentar uma visão holística da empresa (MT01), como afirmou E01: "...com sua aplicação tenho uma visão de toda a empresa...", o E04: "...apresenta uma visão ampla do projeto e da empresa..." e E03: "...é possível obter uma visão holística da empresa...". O respondente R29 comentou que "...permite ter a noção do todo...". Na literatura é possível ter uma visão global (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

O conceito de que pode ser utilizado como ideia inicial (MT02) foi relatada pelo E03: "...pode ser aplicada como uma ideia inicial do projeto..." e por E04 onde "...a sua aplicação na fase inicial é válida...". Outros respondentes também citaram a aplicação no início, como o R16: "...bom para guiar os analistas no começo..." e o R07: "...as informações do *Canvas* (...) podem apresentar uma ideia inicial do jogo (...) como um *brainstorm*...". Na literatura é possível encontrar que a aplicação do GMC pode auxiliar nos conceitos iniciais do jogo (DRECON, 2015).

Aplicar apenas um *Canvas* pode não ser suficiente para a execução de um projeto (MT03), conforme afirmou E01: "...vejo que é apenas a ponta de um *iceberger*..." e o E03 comenta: "...é necessária a aplicação de mais ferramentas para executar (um projeto)...". Não foi encontrado equivalente nas afirmações dos respondentes. Na literatura é possível encontrar a sugestão da aplicação de mais *Canvas* em conjunto (BIJL; RUTING, 2015; SOCIALINNOVATIONLAB, 2015), como continuidade ou a posteriormente do preenchimento de um *Canvas* (OSTERWALDER, 2012; OSTERWALDER; *et al.*, 2014; SALES; *et al.*, 2015; FINOCCHIO JÚNIOR, 2015; JANSSEN; FRISSEN, 2015; INNOSCIENCE, 2015b; ROSEHULMAN, 2015; LEANSTACK, 2015).

A utilização do *Canvas* com a aplicação de outra metodologia (MT04) para complementação foi levantado por E01 em "...aplicamos o *Canvas* e depois melhoramos com o PMBoK..." e por E3 que afirma: "...deve-se aplicar em conjunto com PMI para o desenvolvimento do projeto...". Não houve inferência por parte dos respondentes. Na literatura é possível identificar alguns modelos que citam o uso em conjunto de uma metodologia (FINOCCHIO JÚNIOR, 2014; KIRK, 2015).

Os *Canvas* podem trazer informações objetivas e relevantes foram retratadas pelo E01: "...as questões (dos *Canvas*) são objetivas (...) e vão direto ao ponto..." e R04: "...perguntas diretas que precisam de respostas para a elaboração do projeto...". Entre os respondentes apenas o R29 mencionou: "...é importante para entender (...) o que estamos entregando ao cliente...". Na literatura todos os *Canvas* afirmaram que as informações eram relevantes para o modelo.

A entrevistada E03 comentou que a abordagem pode auxiliar na verificação de falhas nas definições (MT06): "...é possível identificar falhas nas definições (...) após o uso do *Canvas*...". Não houve menção nas afirmações dos respondentes e nem na literatura.

Os respondentes revelaram outras informações que não foram identificadas pelos entrevistados. Dentre elas está a possibilidade de contribuição para a gestão de projetos (MT07), conforme afirmou R02: "...utilizo em projetos no dia-a-dia...". Não houve relação com a literatura.

A comunicação foi melhorada (MT08) e auxiliou no envolvimento da equipe (MT09), conforme relatou R16: "...proporcionou envolvimento com a equipe (...) e eliminou ruídos entre os membros da equipe...". Na literatura houve menção da melhoria da comunicação no MCMC (GETITCOMMS, 2015) e do envolvimento da equipe no BMC (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009).

A facilidade em utilizar a abordagem *Canvas* (MT10) foi relacionada pelo R19: "...objetiva e fácil (de usar)..." e pelo R30: "...simplicidade (de utilizar)...". Na literatura todos os *Canvas* afirmam ter essa característica.

O R29 comentou que o *Canvas* pode apresentar a proposta de valor para seus clientes (MT11): "...Ela é importante para entender qual é a proposta de valor que estamos entregando aos clientes...". Na literatura é encontrado no VPC (OSTERWALDER; *et al.*, 2014).

A melhoria na produtividade (MT12) da equipe foi relatada por R16: "...foi extremamente produtivo (os trabalhos da equipe)...". Na literatura todos os modelos pesquisados sugerem esse benefício.

Tabela 3 - Motivações para a utilização da abordagem *Canvas*, onde "MT" significa o motivo.

#	Item	Entrevistados	Respondentes
MT01	Apresentou uma visão holística	E01; E04; E03	R29
MT02	Elaboração da ideia inicial	E03; E04	R07; R15; R27; R29; R30
MT03	Aplicar mais de um <i>Canvas</i>	E01; E03; E04	
MT04	Aplicado em conjunto com outras metodologias	E01; E03	
MT05	Informações objetivas e relevantes	E01; E04	R29
MT06	Verificação de falhas nas definições	E03	
MT07	Contribui para a gestão de projetos		R02; R07
MT08	A comunicação foi melhorada		R16
MT09	Auxiliou no envolvimento da equipe		R16; R27
MT10	Facilidade em utilizar		R19; R30
MT11	Identificação da proposta de valor para o cliente		R29
MT12	Houve melhoria na produtividade		R16

4.3. Barreiras para a utilização da abordagem *Canvas*

Os entrevistados apresentaram suas justificativas por não utilizar a abordagem *Canvas*, conforme apresentado na Tabela 4. Na literatura não foram encontrados elementos que apresentassem as possíveis barreiras.

Os entrevistados comentaram que a falta de conhecimento do modelo ou ferramenta *Canvas* é o principal argumento não utilizar (BR01), conforme E02: "...por não ter o total domínio da ferramenta..." e E05: "... falta de conhecimento das ferramentas...". Dentre os entrevistados

está o R05: "...falta de conhecimento (das ferramentas)..." e R10: "...agora que consigo visualizar os benefícios que podem ser colhidos (depois de ver uma palestra)...".

Em alguns casos a política da empresa ou a cultura organizacional não permitiram sua utilização (BR02), onde E05: "...não era permitido usar pois era a política da empresa...". O R20 cita: "...a empresa culturalmente não adere as ferramentas do *Canvas*...".

Entre os entrevistados não houve relatos de que a utilização de métodos internos que substituiriam a abordagem *Canvas*, mas entre os respondentes está o R08: "...(a empresa) possui outros métodos...", o R22 com: "...não houve ainda oportunidade de utilizar ferramentas *Canvas* nos projetos devido à uso de outras metodologias determinadas pela empresa..." e o R24: "... A empresa sempre utilizou um metodologia própria baseada no PMI...".

Tabela 4 - Barreiras para a utilização da abordagem *Canvas*

#	Item	Entrevistados	Respondentes
BR01	Falta de conhecimento do modelo/ferramenta	E02; E05	R05; R10; R17
BR02	Política/Cultura da empresa não permite a utilização	E05	R20
BR03	Utiliza métodos internos que substituem a abordagem		R08; R22; R24

Assim, se de um lado existem os motivadores onde é possível observar que os profissionais que utilizaram alguma das ferramentas ou modelos *Canvas* ficaram satisfeitos, que pode utilizar mais de uma para complementação das informações, entendem que são aplicadas nos momentos iniciais e devem ser utilizada com outras metodologias, como o PMBoK (PMI, 2013). De outro lado as barreiras nos quais os profissionais ainda desconhecem os modelos existentes, há barreiras políticas ou culturais em suas empresas e métodos internos que não permitem sua utilização. Há a necessidade de apresentar as possibilidades e limites das ferramentas para que seja possível extrair o melhor para todos.

5. Conclusões

O *Canvas* representa uma abordagem gráfica e enxuta a ser apresentada em uma folha. A pesquisa elencou os 26 principais *Canvas* disponíveis no mercado. Foram categorizados mediante seus objetivos e apresentadas são relações e inspirações.

Diante das entrevistas e questionários realizados foram identificadas as 12 ferramentas mais utilizadas, apresentado os 12 motivos que fazem os *Canvas* serem adotadas nas empresas e as 3 barreiras a serem ultrapassadas para serem utilizadas.

As limitações desta pesquisa são a quantidade de entrevistados e a limitação de apenas 26 *Canvas*. A contribuição para a prática está na demonstração das opções disponíveis no mercado para os gestores poderem utilizar, os argumentos a serem citados mediante aos achados dos motivos de adoção e os possíveis problemas que poderão ter relacionados nas barreiras identificadas. A academia pode utilizar as barreiras e os motivos identificados para estudos de mitigação e potencialização. As sugestões de futuros trabalhos estão na integração dos *Canvas*, o estudo das origens das barreiras e motivos de uso identificados.

Referencial

BIJL, M.; RUTING, D. *Process Model Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.processmodelCanvas.net>. Acessado em 02/04/2015.

DESIGNTHINKERS. *Service Innovation Canvas*. 2015. Disponível em <http://pt.slideshare.net/designthinkers/beta-version-serviceinnovationCanvas>. Acessado em 16/03/2015.

DRECON. *Game Model Canvas*. 2015. Disponível em http://www.drecon.com.br/GMC/Game_Model_Canvas_1_0_0.pdf. Acessado em 15/03/2015.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. *Project ModelCanvas: Gerenciamento de Projetos sem Burocracia*. Elsevier Brasil, 2014.

FINOCCHIO JÚNIOR, J. *Portfolio ModelCanvas*. 2015. Disponível em www.pmCanvas.com.br. Acessado em 02/04/2015.

GETITCOMMS. *Marketing Campaign Model Canvas*. 2015. Disponível em www.getitcomms.com. Acessado em 15/03/2015.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 6 ed, 2008

HULMAN, R. *Innovation Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.rose-hulman.edu/offices-and-services/office-of-innovation-engagement/innovation-Canvas.aspx>. Acessado em 15/03/2015.

INNOSCIENCE, *Open Innovation Canvas*. 2015c. Disponível em <http://www.innoscience.com.br>. Acessado em 15/03/2015.

INNOSCIENCE. *Innovation Management Canvas*. 2015a. Disponível em <http://www.innoscience.com.br>. Acessado em 15/03/2015.

INNOSCIENCE. *Innovation Project Canvas*. 2015b. Disponível em <http://www.innoscience.com.br>. Acessado em 15/03/2015.

IPMA - *International Project Management Association. International Project Management Association - National Competence Baseline 3.0*, International Project Management Association, 2006.

JANSSEN, R; FRISSEN, R. *Event Model Canvas*. 2015. Disponível em www.eventmodelgeneration.com. Acessado em Abril/2015.

JIMÉNEZ, S. *Gamification Model Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.gameonlab.com/Canvas/>. Acessado em 15/03/2015.

KALBACH, J. *Project Kick-off Canvas*. 2012. Disponível em <http://calleam.com/?p=1209>. Acessado em 16/03/2015.

KING, A.; GUTIÉRREZ, Á.; BLENDSTRUP, A. *The Product/market Fit Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.productmarketfitCanvas.com>. Acessado em 15/03/2015.

KIRK, G. *Lean Change Canvas*. 2015. Disponível em <http://agileconsulting.blogspot.de/2012/08/lean-change-part-1-combining-kotter-and.html?m=1>. Acessado em 15/03/2015.

KOEN, P. *FrontEnd Innovation Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.frontendinnovation.com/media/default/pdfs/fei-Canvas.pdf>. Acessado em 16/03/2015.

LEANSTACK. *LeanCanvas*. 2015. Disponível em <https://leanstack.com/>. Acessado em 15/03/2015

METHODKIT. *Startup Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.methodkit.com>. Acessado em 15/03/2015

MIGUEL, P. A. C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. 2007, Revista Produção, 17(1), 216–229.

NEVES, Andre. *Design Thinking Canvas*. 2014. Disponível em <http://www.designthinkingCanvas.com.br>. Acessado em 02/04/2015.

OSTERWALDER, A. *Business Model You*. 2012. Disponível em www.businessmodelyou.com. Acessado em 02/04/2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. 2009. Disponível em <http://businessmodelgeneration.com/Canvas/bmc>. Acessado em 15/03/2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. *Value Proposition Design*. 2014. Disponível em <https://strategyzer.com/value-proposition-design>. Acessado em 01/04/2015.

PMI - *Project Management Institute. Project Management Body of Knowledge* - Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, Pensilvânia: Four Campus Boulevard, 2013.

PROCIMAEXPERTS, *Business Intelligence Model Canvas*, 2015. Disponível em <http://www.procimaexperts.com/>. Acessado em abril/2015.

ROSEHULMAN. *InnovationCanvas*. 2015. Disponível em <http://www.rose-hulman.edu/offices-and-services/office-of-innovation-engagement/innovation-Canvas.aspx>. Acessado em 15/03/2015

SALES, L.; ARRIVABENE, A.; PRUDENCIO, A. *Program Model Canvas*. 2015. Disponível em www.programmodelCanvas.com.br. Acessado em 02/Abril/2015.

SAZAMA, F.; MAAG, K. *Canvas4Change*. 2015. Disponível em www.canvanizer.com. Acessado em 02/04/2015.

SOCIALINNOVATIONLAB. *Social Business Model Canvas*. 2015. Disponível em <http://www.socialbusinessmodelCanvas.com>. Acessado em 01/04/2015.

STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. *The Customer Journey Canvas*. 2015. Disponível em http://filesthisisservice.designthinKING.com/tisdt_cujoca_portugese.pdf. Acessado em 15/03/2015

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

