

BIBLIO TECAS FDC

FDC

Para ser relevante.

Levantamento Bibliográfico

Março/2021

ASSUNTO:

Aplicação das ferramentas Canvas e BSC.

SOLICITANTE	PERÍODO DE COBERTURA	LÍNGUA	PRAZO DE ENTREGA
Confidencial	2016-2021.	Português	29/03/2021

▪ FORAM ENCONTRADAS 38 FONTES

ARTIGOS

01. CANVAS: como e por que utilizar esta ferramenta para criar o seu Modelo de Negócio. Sebrae, 10 abr. 2017. Disponível em: <https://inovacaoebraeminas.com.br/canvas-como-e-por-que-utilizar-esta-ferramenta-para-criar-o-seu-modelo-de-negocio/> Acesso em: 28 mar. 2021.
02. SCHIAVON, Adriana. Sebrae Canvas. **Youtube**, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jfxu1cXjAqU&t=3s>. Acesso em: 28 mar. 2021.
03. Design thinking, modelo de negócio canvas e o processo de criação de novos negócios. VIA - Estação Conhecimento. Disponível em: https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/02/Artigo-CIKI-2015_Design-Thinking-Modelo-de-Neg%C3%B3cio-Canvas-e-o-Processo-de-Cria%C3%A7%C3%A3o-de-Novos-Neg%C3%B3cios-1.pdf

Resumo: Este é um artigo teórico e tem por objetivo contextualizar o Design Thinking, o Modelo de Negócios Canvas (Business Model Canvas) ao processo de criação de novos negócios como ferramenta para o empreendedorismo e intraempreendedorismo. O desenvolvimento do artigo ocorre pela contextualização e adaptação do Modelo de Negócios Canvas ao processo de novos negócios (DORNELAS, 2012), sendo esta contextualização utilizada como forma de orientar, identificar e validar novas ideias e negócios dentro das organizações. A contribuição consiste em adaptar o processo cíclico de empreendedorismo e intraempreendedorismo ao Design Thinking e ao Modelo de Negócios Canvas para tornar o processo de inovação ainda mais dinâmico nas organizações e, alertando, para o uso do Plano de Negócio, quando necessário, como ferramenta de gestão detalhada para viabilidade econômica e financeira de novos negócios. Compreendendo que o Modelo de Negócios Canvas é uma etapa anterior à formalização do negócio pelo Plano de Negócios, uma vez que, a ferramenta Canvas é uma forma de estruturar e testar o conceito de novos negócios para a criação de novos projetos nas organizações.

04. Lugli, Daniele M.; Koteski, Maria Bernadeth Ferraz. O uso da ferramenta canvas na construção de projetos de pesquisa. DOI: 10.5151/despro-v-silid-iv-simar-023. **Blucher Proceedings**, v. 2, n. 6, abr. 2016. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/balanced-scorecard/>

Resumo: O artigo relata a aplicação do canvas adaptado para a cocriação de projetos de pesquisa direcionado ao TCC. A atividade foi aplicada aos discentes de Design de Moda da Faculdade de Tecnologia SENAI Curitiba resultou em pré-projetos com características distintas aos da turma anterior, que não usou o método.

05. BIOLCHINI, Clarissa; PIMENTA, Marcelo; OROFINO, Maria Augusta *et al.* Ferramentas visuais para estrategistas. 60 p. São Paulo, 2012. [E-book]. Disponível em: https://pt.slideshare.net/menta90/ferramentas-visuais-para-estrategistas-14301045?from_action=save



06. LEAL, Paulo Souza. Utilização da ferramenta canvas na criação de startup. **Revista Gestão Tecnologia**, v. 1, n. 28, p. 85-105, 2019. Disponível em: <http://faculdedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/22>
07. MACEDO, Mayara Atherino et al. Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., out. 2013, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende: SEGET, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>

Resumo: Este artigo explora os conceitos existentes na literatura acerca do termo modelo de negócio e descreve a ferramenta business model canvas, com a intenção de compreender como ela poderá colaborar para o processo de construção de um modelo de negócio. O objetivo da pesquisa foi busca descrever como ocorreu a aplicação da ferramenta de construção de modelo de negócio business model canvas em uma fábrica de móveis de Santa Catarina. Para tanto, o trabalho se propôs a conceituar e apresentar as partes integrantes de um modelo de negócio, e explicar como funciona a ferramenta business model canvas. Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem qualitativa desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, por meio de reuniões de ideação e co-criação entre os pesquisadores e gestores da empresa. Os autores do estudo atuaram de forma ativa, intervindo e transformando o processo de construção do modelo de negócio da empresa. Como conclusão percebeu-se a importância de se desenvolver um modelo de negócio, para alinhar o produto ou serviço que está sendo oferecido conforme o perfil do público alvo, e de acordo com as capacidades da organização. A estruturação do modelo de negócio através da ferramenta business model canvas serve de um guia para o empreendedor, ou seja, é um mapa do negócio, que irá ajudar no desenvolvimento das estratégias de negócio.

08. ROCK CONTENT. Entenda o que é Balanced Scorecard (BSC) e como aplicar este framework no marketing da sua empresa. Rock Content, out. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/balanced-scorecard/> Acesso em: 28 mar. 2021.
09. SAVARIS, Charles Edsom; VOLTOLINI, Elton. Modelo de aplicação do Balanced Scorecard para cadeia de suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 59-72, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/420>

Resumo: As constantes mudanças do mercado estão exigindo das empresas uma nova postura competitiva que vai além de suas fronteiras físicas, estendendo-se pela cadeia de suprimentos. Entende-se que a alta capacidade competitiva individual não é mais suficiente para o sucesso do negócio, caso não esteja posicionada dentro de uma cadeia de suprimentos ágil e responsiva, sendo elemento contributivo para tal. A sentença sobre o êxito competitivo desloca-se para o último ponto da cadeia, quando todos os esforços e custos são ponderados pelo consumidor; que decide pela compra, ou não, do produto oferecido pelos elos que o antecederam. Neste artigo defende-se a necessidade da discussão e estruturação de estratégias para cadeia de suprimentos, as quais devem ser elaboradas pelos seus elos principais. Discute-se a utilização do BSC como ferramenta para gestão da cadeia de suprimentos, bem como a análise de estruturas de indicadores de desempenho e um roteiro para validação dos mesmos. Com base nessas informações será apresentado um modelo para estruturação de um BSC para uma cadeia de suprimentos existente, denominado Supply Chain Scorecard.



10. SILVA, Ricardo José Gonçalves da. **Aplicação do Business Model Canvas e de Balanced Scorecard a repositórios digitais**. 2015. 96 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em : <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11168/1/Estado%20de%20arte%20%28Ricardo%20Silva%29%20-%20Vers%C3%A3o%2011.pdf>

Resumo: A evolução tecnológica sentida ao longo dos últimos anos tem revolucionado todas as áreas da ciência, permitindo gerar e partilhar informação de forma cada vez mais ágil. Para minimizar os riscos associados a este crescimento, os repositórios digitais têm procurado desenvolver e aplicar novos métodos, normas e políticas, capazes de garantir a integridade, acessibilidade e fiabilidade dos conteúdos preservados. Entre as razões que contribuem para o interesse dos mesmos e para conseguir enfrentar as adversidades propostas, a elaboração da estratégia é um passo crucial para a sua correta gestão. Com base na metodologia estratégica Business Model Canvas (BMC), propõe-se um modelo BMC genérico e um conjunto de guidelines que permitem auxiliar os responsáveis pela gestão de repositórios a elaborar um BMC ajustado às suas necessidades. Para comprovar a utilidade dos artefactos produzidos, realizou-se uma aplicação prática ao repositório do ISCTE-IUL onde foi possível inferir que, embora os artefactos desenvolvidos auxiliem a instanciação do BMC em repositórios, o modelo revela-se ainda insuficiente para quantificar as atividades contempladas no mesmo. Adicionalmente, foi utilizada a abordagem de Balanced Scorecard (BSC) a fim de verificar a sua utilidade na quantificação e monitorização das principais atividades executadas pelos repositórios. Desta aplicação conclui-se que o BSC se revela bastante eficiente para quantificar as atividades executadas no repositório em análise (do ISCTE-IUL), sendo complementar ao modelo BMC desenvolvido. Contudo, apenas com um só caso de estudo não é possível generalizar a conclusão de que o BSC é o modelo mais adequado para medir e gerir as atividades dos repositórios digitais.

11. MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cadernos EBAPÉ.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512019000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt
12. SALUM, Fabian Ariel; COLETA, Karina Andrea Pereira Garcia; LOPES, Humberto Elias Garcia. Modelos de negócios: a conexão entre estratégia, inovação e sustentabilidade. **Percursos Acadêmicos: Revista interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro**, v.9, n. 17, p. 1-21, 2019. Disponível na Base EBSCO

Resumo: A pesquisa sobre modelos de negócios (MN) tem ganhado crescente relevância entre gestores e acadêmicos mesmo diante de discordâncias sobre sua definição e fundamentação teórica. Entretanto, estas divergências contribuem para a sobreposição do conceito de modelos de negócios e outros conceitos correlatos como, por exemplo, estratégia e inovação. Diante disto, o presente trabalho diferencia tais conceitos, partindo da aplicação do framework Escolhas e Consequências (E/C) de CasadesusMasanell e Ricart (2010) na empresa A.Yoshii Engenharia como um caso ilustrativo. Apesar da difusão do framework Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder e Pigneur (2011), especialmente entre as empresas nascentes, a aplicação do framework E/C justifica-se por sua visão abrangente e parcimoniosa para o entendimento do MN praticado pela empresa analisada. Além disto, o alinhamento da base conceitual e teórica, presente no framework E/C, com os fundamentos da corrente de estudos da organização industrial é consistente e aderente ao pensamento



presente na unidade empresarial analisada. Fato este que reforça a importância de se desenvolver MN sustentáveis e longevos. Com isto, o MN é apresentado como um reflexo das escolhas estratégicas da organização acerca da criação de valor em face das mudanças no ambiente. Portanto, conclui-se que a estratégia é uma noção abrangente que envolve e determina o MN, e este pode servir de base para – mas não se confunde com – os modelos de inovação e sustentabilidade. Nesta perspectiva, o MN representa um nível de análise intermediário que permite visualizar, interpretar e distinguir a conexão dinâmica entre os conceitos.

13. SILVA FILHO, Alexandre Magno et al. O processo empreendedor: associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Exacta – Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35-44, out./dez. 2018. DOI: 10.5585/exactaep.v16n4.7991.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O processo empreendedor envolve desde a concepção de uma ideia até a implementação e gestão do novo negócio. Entre as ferramentas utilizadas nesse processo pode-se destacar o Business Model Canvas (BMC), um quadro de modelo de negócio que contempla as principais áreas que devem ser pensadas. Esta ferramenta baseada na filosofia de gestão visual é amplamente conhecida e a literatura indica que seu uso demonstra contribui para eficiência no processo empreendedor. Desse modo, este artigo teórico propõe uma associação do BMC com a gestão de projetos por meio do Life Cycle Canvas (LCC). A ideia central é mostrar como estas duas ferramentas podem ser associadas, uma em complementaridade à outra, para promover melhores resultados para o negócio, uma vez que a implementação dos projetos originados no BMC pode ser um fator crítico de sucesso para o negócio. Essa associação mostrou que há complementaridade entre as duas ferramentas, ficando o BMC responsável pela fase inicial do processo empreendedor, enquanto o LCC atende à fase final, de gestão dos projetos que levam ao sucesso do negócio.

14. FERREIRA, Lillian Franciele; SILVA, Vanessa Maria Costa Bezerra. O uso do aplicativo canva educacional como recurso para avaliação da aprendizagem na Educação Online. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, SP., v. 9, n. 8, 2020.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: A avaliação da aprendizagem, seja na educação presencial ou online, permeia a prática docente e o desenvolvimento discente durante o processo educacional. Este artigo tem como objetivo colaborar com as discussões sobre a temática da avaliação da aprendizagem no contexto da Educação Online, refletindo sobre o uso do aplicativo Canva Educacional no ambiente formativo. A pesquisa apresenta a seguinte questão norteadora: Como os discentes, de um curso online, compreendem a avaliação da aprendizagem por meio do aplicativo Canva Educacional? Posto isto, discute-se a relevância desse artefato tecnológico como estratégia didática articulada ao uso de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) no ambiente educacional. A metodologia baseou-se no Estudo de Caso (Yin, 2015), com uma abordagem qualitativa e exploratória. Como sujeitos, participaram 12 discentes de uma disciplina eletiva ofertada em um Programa de Pós-graduação em Educação (PPGE), em nível stricto sensu, geograficamente localizado em um município do Nordeste brasileiro. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o uso do aplicativo Canva Educacional, como uma estratégia didática, possibilitando aos sujeitos desenvolver, capturar e compartilhar suas ideias e criações visualmente, ilustrando conceitos a partir da leitura dos textos, contribuindo para a aprendizagem significativa e escrita colaborativa dos alunos no ambiente online.



15. LACHMAN, Maiza Maria; CAMPOS, Walmilso Castorino de. Análise da aplicabilidade da ferramenta canvas como estímulo do empreendedorismo aos acadêmicos na UNEMAT – Campus Diamantino. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, MT., v. 2, n. 3, p. 125-143, set./dez. 2018. Doi: <https://doi.org/10.30781/repad.v2i3.6912>

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Empreender não significa abrir uma empresa física. Empreendedorismo está ligado às ações do indivíduo, é ser empreendedor. É possuir características empreendedoras e mostrar para o mundo ideias inovadoras, que normalmente vão contra ao que já está estabelecido como algo fora do comum. Competições, jornadas, eventos, palestras, tudo isso é válido e está sendo usado como ferramenta para instigar o empreendedorismo nas pessoas, por instituições ou por grandes empreendedores de sucesso. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir do momento em que se percebeu que os acadêmicos do curso de administração da Universidade do Estado de Mato Grosso Campus de Diamantino, pouco conheciam sobre ferramentas que estão sendo bastante utilizadas no mundo dos negócios atualmente. E então foi organizado um evento, "Jornada Empreendedora de Administração" para instigar o empreendedorismo aos acadêmicos através de atividades interativas e aplicabilidade da ferramenta Canvas, criada por Osterwalder em 2004, para desenvolver modelos de negócios inovadores. O evento foi desenhado com adaptações para a realidade do campus e realizado durante quatro noites. Os resultados foram que os acadêmicos conseguiram desenvolver negócios com diferenciais, e que o evento contribuiu tanto com o profissional quanto com o pessoal dos participantes.

16. VÁZQUEZ, José Manuel Sánchez; ELORZA, María Luisa Vélez; PINZÓN, Pedro Araújo. Balanced scorecard para empreendedores: desde o modelo canvas ao quadro de comando integral. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, Bogotá, Colombia, v. 24, n. 1, p. 37-47, jan. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O Quadro de Comando Integral (BSC) e o modelo Canvas podem ser relacionados como ferramentas complementares para os empreendedores. A primeira desenvolve objetivos e medidas operativas em quatro perspectivas principais para atingir a missão e a estratégia. A segunda supôs uma (re-)evolução na geração de modelos de negócio, estabelecendo nove partes que refletem sua lógica. No artigo desenvolve-se um modelo de trabalho que, partindo da necessidade de dispor de um BSC, relaciona seu desenho com a informação recolhida previamente no modelo Canvas, assinalando sua mútua necessidade.

17. TAVARES, Sara Almeida; FERREIRA, Pedro António. Uso do Business Model Canvas como ferramenta de diagnóstico da criação de valor cultural: abordagem conceptual e exploratória ao caso do Complexo Cultural Ferreira de Castro. In: CONFERÊNCIA IBÉRICA DE SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 15., jun. 2020, Sevilha, Espanha. **Proceedings [...]**. Sevilha, Espanha: CISTI, 2020. p. 1-7.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O conceito e as definições associadas ao modelo de negócio têm sofrido alterações decorrentes das transações económicas e financeiras provocadas pela era digital. Aquele pode ser entendido enquanto ferramenta concetual do empreendedor e do gestor auxiliadora na tomada de decisão, raiz da criação e entrega de valor económico e não económico e/ou de impacto económico, social, ambiental, cultural, entre outros, este



como uma das medidas deste. O objetivo do artigo é explorar o business model canvas enquanto ferramenta de diagnóstico no processo de criação e apresentação de valor cultural à comunidade, sendo o objeto de estudo o Complexo Cultural Ferreira de Castro. É um estudo de caso, de cariz híbrido - teórico-conceitual e empírico - e exploratório. Seguiu uma metodologia qualitativa com um paradigma construtivista de base interpretativa. A recolha de dados foi efetuada por análise documental e entrevistas semiestruturadas gravadas e para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo. Entre outras, concluiu-se que: (a) o business model canvas é uma ferramenta útil e versátil para diagnosticar o sistema de criação, desenvolvimento, renovação e disseminação de valor cultural e que (b) que o complexo tem algumas debilidades sendo a mais relevante a incapacidade de olhar a comunicação como fator gerador e disseminador de valor cultural e conseqüente efeito em cadeia de conseqüências. Foi possível apontar soluções teórico-conceituais para os défices do complexo que são exequíveis na prática. Este estudo contribui para a prática ao poder ser replicado a casos semelhantes. É relevante para a investigação porque possibilitou a geração de hipóteses para serem testadas mais tarde no aprofundamento do estudo ou em futuros estudos de caso. Em função da revisão de literatura, este estudo é dos primeiros a explorar o BMC como ferramenta de diagnóstico à criação de valor por equipamentos culturais.

18. FERREIRA NETO, José Olímpio *et al.* A aplicação do Project Model Canvas para o planeamento de um projeto educacional com aulas remotas no período de distanciamento social. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, SP., v. 9, n. 12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.10928>
[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O presente artigo tem o objetivo de apresentar o Project Model Canvas(PMC) como metodologia de gerenciamento de projetos que pode ser aplicado ao campo educacional. Para realizar essa tarefa foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, com característica exploratória por meio de material bibliográfico sobre o PMC e sua aplicação na seara da educação. O exemplo apresentado teve pertinência ao contexto hodierno, no qual os setores da sociedade, entre eles o educacional, estão vivendo, que é o distanciamento social causado pela pandemia de COVID-19. Como resultado, foi apresentado um exemplo de aplicação do PMC, na elaboração de uma Sequência Didática (SD) para o ensino de Ciências da Natureza, com o uso de aulas remotas, no contexto de distanciamento social. Dessa forma, ao final desse trabalho, foi possível concluir que o PMC pode ser usado para o desenvolvimento de Projeto Educacional, sobretudo nesse contexto atual, colaborando para a continuidade da rotina escolar.

19. PEREIRA, Fernanda da Silva; LEVINTON, Sabrina Giselle. Business model canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para microempresendedora de vestuários femininos. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, PR., v. 2, n. 3, p. 2977-2993, jul./set. 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n3-074.
[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O presente trabalho de conclusão tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de um modelo de negócio utilizando a Ferramenta Business Model Canvas para as Microempresendedoras Individuais de e-commerce de Vestuários Femininos no segmento da moda. Os objetivos específicos propõem-se realizar o levantamento do referencial teórico acerca do modelo de negócio, mulheres empreendedoras, microempresenedora individual, Business Model Canvas e e-commerce de vestuários femininos. Em seguida, identificar as etapas necessárias para o desenvolvimento de um modelo de negócio aplicado ao segmento da



moda com relação aos vestuários femininos e, por fim, avaliar com a aplicação desse modelo de negócio, além de estimular as mulheres que desejam abrir novos negócios. Esses objetivos têm como intuito responder a seguinte pergunta: “Como utilizar a ferramenta Business Model Canvas no desenvolvimento de modelo de negócio para uma microempreendedora individual de vestuários femininos?”. Para tanto, foi estabelecida uma abordagem qualitativa na modalidade estudo de caso definido mediante uma microempresa de vestuários femininos. Para realizá-lo, dados foram coletados, tabulados e analisados seguindo os objetivos da pesquisa por meio das estruturas prontas e estabelecidas do Canvas para gerenciar com eficiência o seu negócio. Por intermédio destas informações será estabelecida uma estratégia metodológica denominada Análise de Conteúdo.

20. SCHNEIDERS, Cláudia Rafaela. O incentivo ao empreendedorismo e inovação através do modelo de negócio Canvas. *Brazilian Applied Science Review*, São José dos Pinhais, PR., v. 4, n. 4, 2020. DOI: 10.34115/basrv4n4-003

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Esse artigo buscou investigar temas inerentes ao empreendedorismo, inovação e o Business Model canvas. A pesquisa tem por objetivo, através do embasamento teórico, incentivar os empreendedores a cultivar o espírito inovador, através do Modelo de Negócio CANVAS. O Modelo de Negócio CANVAS atua diretamente como um organizador de ideias definindo as necessidades e esclarecendo todos os pontos a serem trabalhados, facilitando para que o empreendedor consiga atingir seus objetivos com maior clareza. Ainda que pouco difundido, o modelo Canvas vem garantindo seu espaço no ramo de inovação e empreendedorismo e quando se tratando de projetos dos mesmos, tornam-se mais visíveis a todos que participarem do projeto, sem necessitar de estar apresentando tudo de novo a algum novo integrante do projeto. Assim como, o estudo apresenta características que podem ser obtidas através da utilização do modelo Canvas, como também, uma importante ferramenta para futuras consultas a serem feitas por outras pessoas e que estão à procura de conhecimento relacionado ao tema abordado

21. ALMEIDA, Emerson Oliveira de; MIYATAKE, Anderson Katsumi; UTIDA, Mariza Akiko. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e business Model Canvas (BMC). **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, PR., v. 6, n. 3, p. 13757-13764, mar. 2020.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O trabalho busca compreender a importância e a influência que as ferramentas de apoio à gestão têm na construção e manutenção do negócio, e desenvolver estratégias que permitam minimizar os riscos existentes no mercado. Dessa forma, o problema de pesquisa é: Como as ferramentas de apoio à gestão podem alavancar a chance de sucesso diminuindo a mortalidade nos negócios? Utilizando a revisão de literatura, os objetivos são: Compreender as características do Plano de Negócios e do Canvas e verificar como as ferramentas podem ajudar as organizações. A integração das ferramentas reduz as incertezas provenientes dos elementos internos e externos da organização, além de promover constantes avaliações das diretrizes e correções necessárias no modelo de negócio adotado pelo empreendedor. O Canvas e o Plano de Negócio englobam mecanismos que sistematizam esse processo de maneira didática, com a organização das ideias, ações, análise e percepções fundamentais para criação e manutenção do negócio.



22. BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 616-637, out./dez. 2014.

[Disponível na Base EBSCO](#)

RESUMO: Diferentemente do passado, pensar em inovação atualmente remete a uma reflexão de cocriação de valor por meio de alianças estratégicas, aproximação com o cliente e adoção de modelos de negócios diferenciados. Dessa forma, analisou-se e descreveu-se, neste estudo, o processo de inovação da empresa DSM, interligando-o aos conceitos de estratégias de desenvolvimento organizacional e à teoria de modelo de negócio. Trata-se de uma pesquisa qualitativa interpretativa básica, desenvolvida por meio de um estudo de caso único. Permitiu-se com este estudo categorizar o modelo de negócio da empresa como uma tipologia aberta e desagregada, além de evidenciar sua característica inovadora em múltiplos epicentros, o que faz da inovação uma variável dependente da configuração interna da empresa. Como contribuição teórica, evidencia-se a convergência e complementariedade da ferramenta “Business Model Canvas” e o conceito “Funil de Inovação”, utilizados neste estudo para analisar o caso empírico.

23. BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; MEIRELLES, Dimaria Silva e. Modelo de negócio: uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do método canvas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 32-48, jul./set. 2015.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Este estudo objetivou analisar e descrever o modelo de negócios da empresa Movic e sua forma de criação e captura de valor. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com foco empírico, baseada em um estudo de caso único realizado por meio de entrevista, análise documental e observações indiretas da empresa. O estudo permitiu analisar a concepção do modelo de negócio atual da empresa com base em todo em seu processo evolutivo delineado pelas alterações vivenciadas pelo segmento de serviço de valor agregado - SVA na última década, além de inferir sobre sua participação na cadeia de valor no setor de telecomunicações e descrever as nove dimensões de seu modelo de acordo com o Business Model Canvas - BMC (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010). Como contribuição teórica destaca-se a aproximação de antigos autores como Penrose (2006) e Chandler Jr. (2000) com o tema modelo de negócio, bem como o dinamismo que os mesmos puderam fornecer à ferramenta CANVAS, essencialmente caracterizada como um método estático, a partir da discussão do processo evolutivo organizacional.

24. MEJIA-GIRALDO, Juan Felipe. Propósitos organizacionais como alternativa para os problemas que propõem os modelos canvas e lean canvas. **Innovar**, Bogotá, Colombia, v. 29, n. 72, p. 31-40, 2019.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O presente artigo tem como objetivo discutir a possibilidade de sugerir propósitos organizacionais como alternativa de ponto de partida para a criação de novas empresas, a partir de uma discussão desde uma perspectiva conceitual da ideia de problema que se estabelece como fase inicial nos modelos de elaboração de planos de negócio canvas e lean canvas, e com base numa análise bibliográfica sobre noções de relacionamento entre organizações e públicos. Segundo essa revisão, a dificuldade que representa iniciar uma empresa, pelo que definem ambos modelos como problema, é o entendimento que têm desse conceito, limitando seu critério à disposição que teria um segmento de clientes para pagar por uma nova proposta de



valor ou solução, que se materializa em produtos e serviços levados ao mercado. Nesse sentido, indicam-se os propósitos organizacionais como uma alternativa de ponto de partida para a criação de novas empresas, o que poderia significar para as organizações ter uma maior coerência em sua oferta comercial, bem como poder estabelecer relações de compromisso mais altas com clientes e colaboradores, sem mencionar o efeito de contribuir para o bem comum da sociedade.

25. BAN, Sybelle. A aplicação do BSC na Sotreq. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, n. 6, p. 97, jul./out. 2008.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Ao longo dos últimos vinte anos, a Sotreq - empresa do setor de máquinas e equipamentos de grande porte, maior *dealer* Caterpillar no Brasil - vem investindo sistematicamente num exercício de reflexão estratégica, consciente da importância de antecipar movimentos do mercado, bem como de reavaliar suas competências e capacidades internas, de modo a refletir um correto posicionamento estratégico. Este exercício costumava partir de um pensamento corporativo, que era traduzido para as áreas, retornando ao final para o conjunto. Um processo, sem dúvida, com forte predominância da visão corporativa.

26. FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Eficácia na mensuração do desempenho organizacional: como fazer o balanced scorecard funcionar. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, n. 6, p. 90-96, jul./out. 2008.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Neste artigo, o professor Bruno Fernandes dá uma aula prática de como evitar problemas na mensuração do desempenho organizacional.

27. CARVALHO, Roger Maia de. Uma proposta do Balanced Scorecard para micro, pequenas e médias empresas. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 11, n. 35, p. 8-17, maio/ago. 2018.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Mostra a evolução dessa ferramenta de gestão, contemplando dimensões que ajudam a entender o comportamento da organização e o que influi na geração de resultados

28. RIOS, Isidro Velasco; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Integração entre metodologia de avaliação de desempenho organizacional e individual: um estudo em instituição financeira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GPR-A1939.pdf

Resumo : O presente estudo investiga a integração entre instrumentos de avaliação do desempenho empresarial - Balanced Scorecard - BSC- e de avaliação do desempenho individual - Avaliação 360º - em importante instituição financeira brasileira. Visa, também, identificar motivações, características e processos de implementação de tais metodologias, assim como de que forma a organização promove ou dificulta a integração entre as metodologias utilizadas. Tendo em vista tais objetivos, realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo e natureza descritiva, utilizando instrumentos múltiplos de coleta de dados: observação direta, pesquisa documental, questionário e entrevista semi-estruturada. Para tal, foram aplicados 45



questionários e realizadas 15 entrevistas junto a profissionais de nível estratégico, tático e operacional; assim como analisados documentos da instituição, associados aos construtos investigados. Os dados obtidos foram submetidos a tratamento, por meio de técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON et al., 1985). Como resultado, cabe salientar que o modelo de avaliação de Avaliação 360º adotado não se apresentou, genuinamente, coerente com o preconizado pela teoria, ao contrário do observado quanto ao modelo de BSC implementado (KAPLAN; NORTON, 1997; REIS, 1996). Constatou-se, ainda, uma não-integração entre as metodologias de avaliação pesquisadas.

29. KAPLAN, Robert S. et al. Gestão do risco no novo mundo. **Harvard Business Review (Brasil)**, São Paulo, v. 87, n. 10, p. 46-54, out. 2009.

Resumo: Cinco especialistas reuniram-se recentemente para discutir o futuro do gerenciamento de riscos corporativos: Kaplan, professor da Baker Foundation School, que com seu colega David Norton desenvolveu o balanced scorecard; Mikes, professor assistente na HBS, que estuda a evolução da gestão de risco e o papel do diretor de risco; Simons, o professor Charles M. Williams de Administração de Empresas na HBS; Tufano, o Sylvan C. Coleman, professor de administração financeira na HBS; e Hofmann, diretor de risco da Koch Industries. O painel foi moderado pelo editor sênior da HBR, David Champion. Entre as questões que abordaram foram: quão previsível foi o colapso financeiro de 2008-2009? Novas ferramentas para avaliar o risco dão uma falsa sensação de segurança? Como os desafios enfrentados pelas empresas industriais diferem daqueles enfrentados pelo setor financeiro? A terceirização é uma ferramenta eficaz de gerenciamento de risco? As estruturas de capital tornam-se um pouco eficientes demais em muitas empresas? O que faz um bom diretor de risco?

30. NORTON, David P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. HSM Management, São Paulo, ano 4, n. 24, jan./fev. 2001, p.88-94.

Resumo: Concebida a estratégia e definido o enfoque organizacional para a criação de valor, o desafio é avaliar a contribuição dos ativos intangíveis, fundamentais na Era do Conhecimento. O Balanced Scorecard resolve esta questão. Os ativos intangíveis - como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo - podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa. Os sistemas tradicionais de mensuração, porém, não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos, cujo valor potencial, indireto e dependente do contexto. Para o autor desse artigo, David Norton, se a estratégia for concebida adequadamente, ela definirá o enfoque organizacional apropriado para a criação de valor. O problema não é medir os efeitos dos ativos tangíveis que dão sustentação a essa estratégia, mas o efeito dos ativos intangíveis. Daí a importância do Balanced Scorecard, que oferece a estrutura lógica para que se descubra a relação entre ativos intangíveis - os direcionadores da estratégia - e resultados financeiros tangíveis. O quadro da página 93 mostra como a metodologia do Balanced Scorecard tem sido utilizada para identificar as contribuições de ativos intangíveis específicos a efeitos financeiros tangíveis.

31. MELO, Luiz Gustavo Vaz de; BERNARDES, Maria Elisa Brandão. O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 90-115, jul./set. 2020 [Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Objetivo do estudo: O estudo teve como objetivo descrever um processo de incorporação de estratégias emergentes por uma organização que utiliza um Sistema de Controle de Gestão (SCG), baseado no



Balanced Scorecard (BSC). Metodologia/abordagem: Abordagem processual, por meio da qual o fenômeno foi examinado como uma sequência de eventos ao longo do tempo, nos quais a participação de indivíduos de diferentes níveis e posições foi considerada. O método empregado foi o estudo de caso, que privilegia levantamentos qualitativos, tais como a interação entre o SCG e as estratégias deliberadas ou emergentes. Originalidade/relevância: Ampliou o conhecimento do processo de implementação através do uso de SCG, baseado no BSC, por meio do qual, apesar do rígido controle, uma nova estratégia emergiu e foi incorporada à estratégia deliberada. Raros são os estudos que, abordando as duas frentes teóricas (estratégia emergente e controle de gestão), oferecem uma descrição detalhada do processo que as integra. Principais resultados: Os resultados evidenciaram que o uso do BSC, como SCG, viabiliza a comunicação e o desdobramento de objetivos estratégicos alinhados e priorizados, o monitoramento da implementação através de revisões e é compatível com o desenvolvimento de uma estratégia emergente. Também explicaram que a emergência ocorreu de maneira lenta e incremental. Além disso, sua integração só foi possível graças aos movimentos contínuos e progressivos de restrições internas, oriundas da base da organização, e externas, advindas de diversos atores do mercado. Contribuições teóricas/metodológicas: Contribuiu para elucidar o processo de implementação de estratégias através do uso de um SCG baseado no BSC, com suas limitações, e também a dinâmica da evolução de uma estratégia emergente, desde o seu surgimento até a sua incorporação no plano, relevando a participação de diferentes stakeholders no processo.

32. HSM. Dos custos à performance. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 13, mar./abr. 1999, p. 6-11.

Resumo: Em entrevista, Robert Kaplan, maior autoridade mundial em custos, explica como os dois sistemas de gestão de custos desenvolvidos por ele, o ABC e o balanced scorecard, podem ser integrados para melhorar o desempenho das empresas. As empresas que organizam os custos por departamentos, ignorando que atividades e processos cruzam com frequência as fronteiras departamentais, estão completamente ultrapassadas. Quem faz essa afirmação é Robert Kaplan, a maior autoridade em custos da atualidade e renomado professor de Harvard. Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, diretor editorial de HSM Management, Kaplan descreve em detalhe os dois sistemas de gestão mais valorizados no momento, o Custo Baseado em Atividade (ABC, na sigla em inglês) e o balanced scorecard – ambos desenvolvidos por ele junto com outros especialistas. Para Kaplan, esses dois sistemas são complementares: “O balanced scorecard nos diz onde devemos competir, que clientes devemos conquistar, o que é preciso fazer para criar valor para os clientes. O ABC mostra como estamos ganhando dinheiro com esses clientes”. O debate sobre o assunto é palpitante. Kaplan discorda, por exemplo, de John Shank, outro grande especialista na área, para quem os custos devem ser determinados pelos clientes (veja entrevista de Shank em HSM Management número 3, página 40). Kaplan também critica a personalização de produtos e serviços pregada por um número cada vez maior de especialistas. Segundo ele, isso jamais pode ser feito sem um sistema eficiente de determinação de custos, sob pena de a empresa ir à falência. O especialista também analisa o recente sucesso de sua ferramenta ABC no Brasil, sucesso esse que ele atribui à urgência que as empresas têm de aumentar eficiência, desde que o mercado foi aberto à concorrência externa.

33. WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SOUZA, Gustavo Henrique Costa. As lógicas institucionais incorporadas ao balanced scorecard (bsc): um modelo para estudar a adaptação do BSC. **Revista Universo Contábil**, v. 14, n. 3, p. 112-134, jul./set. 2018. DOI: 10.4270/ruc.2018322
[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Este artigo examina a adaptação das práticas gerenciais, em nível intraorganizacional, com foco no



Balanced Scorecard. O objetivo desse estudo é propor um modelo conceitual para o estudo da adaptação do BSC em nível intraorganizacional com base na literatura da lógica institucional e no modelo proposto por Ansari et al. (2010) - de que os padrões específicos de adaptação de práticas dependerão do ajuste entre a prática em difusão e a organização adotante. Neste artigo, sugere-se que a adaptação de práticas de contabilidade gerencial numa organização pode ser determinada pelo ajuste entre a lógica institucional dominante incorporada na empresa e a lógica institucional embutida na prática em difusão. Com base nesta proposição, foi desenvolvido um modelo conceitual para estudar a adaptação do BSC em nível intraorganizacional. Como resultado, oferece-se este modelo conceitual como uma forma analítica de usar o conceito de lógica institucional para explicar o processo de adaptação do BSC em uma organização.

34. MALACARNE, Robson; BALASSIANO, Moisés; NOSSA, Valcemiro. Implicações do BSC nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição de educação profissional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, BA., v. 23, n. 78, p. 406-420, set. 2016.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: Uma lacuna ainda presente na literatura diz respeito à forma como as pessoas reagem às pressões para o alcance das metas estabelecidas pelo Balanced Scorecard (BSC) nas organizações. O presente artigo avalia e discute a repercussão da ênfase das questões objetivas na relação da empresa com seus colaboradores, a partir da análise do processo no qual o BSC gera implicações nas práticas cotidianas que envolvem a gestão de pessoas. A discussão teórica se faz com base nas representações sociais das práticas de gestão de pessoas, enquanto a avaliação das implicações segue a abordagem preconizada por Pagès et al. (1987) sobre o exercício do poder nas organizações. A legitimação teórica é feita por meio do estudo de caso de uma instituição de educação profissional com recente experiência na implantação do BSC, tendo os dados sido tratados com base em proposições teóricas, resultado da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa.

35. FAGUNDES, Ernando *et al.* Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC., v. 8, n. 3, p. 137-151, 2018.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O presente estudo buscou apresentar as contribuições decorrentes da implementação do Balanced Scorecard (BSC) no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso, de modo que se pudesse alcançar tal objetivo. Assim, para a realização deste estudo, tomou-se por base o planejamento estratégico de uma organização. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental na organização em estudo, e de entrevistas semiestruturadas com o Chief Financial Officer (CFO) e o Controller. Foram analisados objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico, e constantes no painel de desempenho do BSC. Foram identificados os indicadores-chave de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos, os responsáveis e as metas a serem atingidas para cada ciclo do BSC do período em estudo. Concluiu-se que o BSC pode auxiliar no processo de gestão estratégica em uma organização, sendo possível observar um aumento na quantidade de metas estabelecidas, bem como um alcance maior das mesmas.



36. GUIMARÃES, Juliana Caroline Coutinho Coelho; TAVARES, Mauro Calixta. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 234-262, set./dez. 2012. DOI: 10.5585/riae.v11i3.1906.
[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O desenvolvimento de uma gestão profissional coerente com as demandas da sociedade é uma realidade inegável na Saúde Pública. A promulgação da Lei 11.107/2005 insere uma agenda de mudanças na realidade dos Consórcios Intermunicipais de Saúde. Diante desse cenário de mudanças, incertezas e cobranças sociais, é necessário repensar as práticas de gestão. As ferramentas de suporte à gestão vêm evoluindo rapidamente, desde 1980, destacando-se o Balanced Scorecard (BSC). A adoção do BSC como ferramenta de apoio à gestão dos consórcios vem ao encontro da demanda existente por maior profissionalização na gestão pública. O presente artigo tem por objetivo analisar a aplicabilidade de uma ferramenta de apoio à gestão para os Consórcios Intermunicipais de Saúde, alicerçada no BSC por meio de uma proposta de projeto piloto em um Consórcio selecionado para tal. Dessa forma, para a efetivação desse trabalho, foi concebido um Estudo de Caso no CISMEV -- Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Rio das Velhas, sendo desenvolvida uma proposta de construção do BSC, composta por nove etapas distintas. Assim, foi possível identificar as principais etapas a serem cumpridas para a adoção de novos procedimentos e rotinas, bem como os desafios encontrados no processo de desenvolvimento do BSC por instituições públicas. Foram identificados também os possíveis ganhos com a implantação dessa ferramenta culminando no cumprimento da missão e construção da visão organizacional. Percebeu-se que a identificação dos motivadores para a escolha dessa ferramenta, bem como de suas potencialidades e limitações são imprescindíveis para a construção desse processo com maior criticidade.

37. QUESADO, Patrícia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima. Factores determinantes na implementação do balanced scorecard em Portugal. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 94-115, out./dez. 2009. DOI: 10.4270/ruc.2009433.
[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O Balanced Scorecard (BSC) é reconhecido, quer no mundo acadêmico quer no mundo empresarial, como uma das mais poderosas ferramentas de Contabilidade de Gestão Estratégica. Neste sentido, desenvolvemos um estudo empírico, consubstanciado num questionário, em outubro de 2004, aplicado às 250 maiores empresas portuguesas, com o objectivo de averiguar qual o nível de conhecimento, utilização e características das empresas que adoptam este instrumento de gestão. As principais conclusões retiradas foram que apesar da maioria dos inquiridos conhecer o BSC e de o considerar mais como uma ferramenta de gestão estratégica do que como um sistema de avaliação do desempenho, a sua utilização em Portugal ainda é reduzida e recente. À semelhança do registado em outros países, o BSC em Portugal ainda está numa fase inicial. O estudo revelou também que são essencialmente as empresas pertencentes ao sector secundário que mais utilizam o BSC. Não obstante, ao contrário de outros estudos, não obtivemos evidência empírica sobre a influência de variáveis como a localização geográfica, dimensão e internacionalização na utilização e conhecimento do BSC em Portugal.



38. PINTO, Silvia Helena Boarin *et al.* Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, PR., v. 2, n. 1, p. 564-580, jan./mar. 2020.

[Disponível na Base EBSCO](#)

Resumo: O atual ambiente competitivo propõe novos desafios para as organizações quanto a agregar valor aos seus clientes, obrigando ter visibilidade constante de seu desempenho. O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão para sistematizar as ações estratégicas, efetuar o planejamento, controle e divulgação das ações para toda a empresa, de acordo com uma visão financeira, visão dos processos de negócio, impacto nos clientes e absorção do conhecimento por todos os colaboradores da empresa. O objetivo deste trabalho é comparar as práticas em Balanced Scorecard (BSC) de duas empresas, uma de capital nacional do setor de serviços médicos e laboratoriais e outra, multinacional que oferece produtos e serviços em energia. A pesquisa utilizou a metodologia de estudo de múltiplos casos, o que permitiu comparar horizontalmente diversos aspectos da gestão estratégica. As unidades de análise foram escolhidas aleatoriamente, considerando aquelas que já tinham implantado o BSC há mais de três anos e que fossem no mínimo de médio porte, pressupondo-se que estas possuísem embriões de modelos de gestão estratégica. As análises horizontais das questões permitiram entender fatores comuns e divergentes, que podem ser entendidos como críticos para o sucesso da implantação e manutenção do BSC, tais como o monitoramento e perpetuação dos resultados obtidos.

VÍDEO

39. Canvas do Modelo de Negócio - Business Model Canvas – Legendado. Disponível em: http://www.youtube.com/watch?v=UNHCAYx7_YY.

