



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

SAMARA SANTANA MEIRA

Museu do Sorvete: a memória adoçando um território

Salvador - BA
2023

SAMARA SANTANA MEIRA

MUSEU DO SORVETE: a memória adoçando um território

Projeto apresentado ao Curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferreira

Salvador - BA
2023

Escola de Administração - UFBA

M 514 Meira, Samara Santana.

Museu do Sorvete: a memória adoçando um território / Samara Santana Meira.

– 2023.

98 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Ferreira.

Dissertação (mestrado): Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Museu do Sorvete (Salvador, BA) – Estudo de casos.
 2. Planejamento estratégico – Inovações tecnológicas.
 3. Planejamento empresarial – Efeito das inovações tecnológicas.
 4. Canvas (Programa de computador).
 5. Gestão de negócios.
- I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
II. Título.

CDD – 658.4012

SAMARA SANTANA MEIRA

MUSEU DO SORVETE: a memória adoçando um território

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 04 de dezembro de 2023.

Banca Examinadora

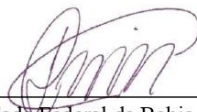
Documento assinado digitalmente
gov.br FABIO ALMEIDA FERREIRA
Data: 27/12/2023 15:05:00-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Fábio Almeida Ferreira (Orientador)
PhD em Media Studies pela Universidade do Texas em Austin
Universidade Federal da Bahia

Documento assinado digitalmente
gov.br TANIA MOURA BENEVIDES
Data: 10/12/2023 06:58:36-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Tânia Moura Benevides
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Ricardo Costa da Silva Souza Caggy
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidad Adventista del Plata



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria e guia de meus passos, por me conceder a força e a inspiração necessárias para concluir esta dissertação. Sua graça e orientação estiveram sempre presentes, iluminando meu caminho e fortalecendo minha determinação.

A Nossa Senhora, mãe e protetora, agradeço por sua intercessão constante em minha vida. Sua presença amorosa e acolhedora me deu conforto nos momentos de desafio, e sua bênção guiou minhas mãos enquanto escrevia estas palavras.

À minha mãe, agradeço pelo amor incondicional, apoio e sacrifícios que fez ao longo de minha jornada. Seu encorajamento constante e exemplo de dedicação moldaram meu caráter e me deram a base necessária para enfrentar todas as adversidades.

A meu pai, pelo apoio incondicional e pelas palavras de sabedoria, que foram um farol em minha jornada.

Ao meu irmão, pela amizade, companheirismo e apoio contínuo, expresso minha gratidão. Seu exemplo na docência é um incentivo inestimável em minha jornada acadêmica.

À minha avó, por sua sabedoria e histórias inspiradoras, agradeço do fundo do coração. Sua experiência de vida é uma fonte valiosa de ensinamentos que enriqueceram minha perspectiva e minha compreensão do mundo.

A Thiago, por estar ao meu lado com amor, paciência e compreensão, minha gratidão é profunda.

Ao meu orientador, pela orientação perspicaz, apoio intelectual e direcionamento especializado, expresso minha mais sincera gratidão. Suas contribuições críticas moldaram esta dissertação e me ajudaram a crescer como estudante e pesquisadora.

À equipe da Secretaria da Educação do Estado da Bahia, gostaria de expressar minha sincera gratidão pelas palavras de incentivo na continuação desta jornada acadêmica. Saber que posso contar com uma equipe tão solidária é realmente inspirador.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta jornada, compartilhando palavras gentis, conhecimento e apoio, meu mais profundo agradecimento. Cada gesto de amizade e carinho contribuiu para o alcance deste marco, e sou eternamente grata por isso.

RESUMO

O Planejamento Estratégico se tornou uma prática bastante difundida dentro das organizações. Em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, a modelagem estratégica é essencial para jornadas mais direcionadas e com objetivos claros. É nesse sentido que o *Strategic Canvas* (SCANVAS) fornece um modo diferente de elaborar os planos estratégicos. Neste contexto, esta dissertação enfoca a aplicação do *Strategic Canvas* como uma abordagem eficaz e promissora para o desenvolvimento do planejamento estratégico, especialmente em ambientes empresariais dinâmicos e competitivos. Com o objetivo de analisar a eficácia dessa abordagem, este trabalho realizou um estudo de caso do Museu do Sorvete. Os objetivos do estudo eram caracterizar o Museu do Sorvete, mapear sua identidade organizacional, identificar e analisar suas forças, oportunidades, problemas e ameaças, analisar as estratégias adotadas e preparar o *Strategic Canvas* para a organização. Os resultados revelaram que a abordagem do SCANVAS proporcionou uma visualização clara e abrangente dos componentes estratégicos do Museu do Sorvete. A análise da identidade organizacional e dos fatores internos e externos contribuiu para uma compreensão profunda da organização e de seu ambiente. A colaboração na criação do *Strategic Canvas* permitiu a participação ativa de várias partes interessadas, enriquecendo a formulação estratégica. No entanto, algumas limitações foram identificadas, como a centralização das informações no proprietário e a falta de envolvimento de funcionários de níveis operacionais. Apesar disso, o estudo conclui que o uso do SCANVAS é uma abordagem valiosa para o planejamento estratégico, destacando seus aspectos positivos de visualização, comunicação e colaboração. Em última análise, a pesquisa ressalta a importância do *Strategic Canvas* na busca por estratégias coesas e orientadas ao sucesso organizacional.

Palavras chaves: Planejamento estratégico. *Canvas*. *Strategic Canvas*. Análise SWOT. Museu do Sorvete.

ABSTRACT

Strategic Planning has become a widespread practice within organizations. In increasingly competitive and dynamic markets, strategic modeling is essential for more targeted journeys with clear objectives. It is in this sense that the *Strategic Canvas* (SCANVAS) provides a different way of drawing up strategic plans. In this sense, this dissertation focuses on the application of the *Strategic Canvas* as an effective and promising approach for the development of strategic planning, especially in dynamic and competitive business environments. In order to analyze the effectiveness of this approach, this work carried out a case study of the Museu do Sorvete. The objectives of the study were to characterize the Museu do Sorvete, map its organizational identity, identify and analyze its strengths, opportunities, problems and threats, analyze the adopted strategies and prepare the *Strategic Canvas* for the organization. The results revealed that the SCANVAS approach provided a clear and comprehensive view of the strategic components of the Ice Cream Museum. The analysis of organizational identity and internal and external factors contributed to a deep understanding of the organization and its environment. The collaboration in the creation of the *Strategic Canvas* allowed the active participation of several stakeholders, enriching the strategic formulation. However, some limitations were identified, such as the centralization of information in the owner and the lack of involvement of employees at operational levels. Despite this, the study concludes that the use of SCANVAS is a valuable approach for strategic planning, highlighting its positive aspects of visualization, communication and collaboration. Ultimately, the research highlights the importance of the *Strategic Canvas* in the search for cohesive strategies aimed at organizational success.

Keywords: Strategic planning. Canvas. *Strategic Canvas*. SWOT Analysis. Ice Cream Museum.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento por nível organizacional.....	23
Figura 2 – 1ª Tela do <i>Strategic Canvas</i>	38
Figura 3 – 2ª Tela do <i>Strategic Canvas</i>	39
Figura 4 – Fases do <i>Strategic Canvas</i>	40
Figura 5 – Artigo de jornal sobre a importância das Organizações Sociais publicado em 19/07/2022 no Jornal A Tarde.....	53
Figura 6 – Foto da placa na entrada do Museu do Sorvete.....	57
Figura 7 – Foto do altar dedicado à Nossa Senhora da Conceição, na Capela do Casarão.....	58
Figura 8 – Foto do Casarão antes de ser reformado.....	61
Figura 9 – Foto do Casarão após a reforma.....	61
Figura 10 – Imagem da cadeira de rodas destinada à locomoção no local.....	63
Figura 11 – Foto do quadro informativo constante no Museu do Sorvete.....	67
Figura 12 – Imagem do quadro explicativo sobre a história do sorvete.....	68
Figura 13 – Fotografia da câmara fria no Museu do Sorvete.....	69
Figura 14 – Fotografia das máquinas para produção de sorvete.....	69
Figura 15 – Bloco da Identidade Organizacional do Planejamento Estratégico do Museu do Sorvete.....	73
Figura 16 – Bloco do Diagnóstico do Planejamento Estratégico do Museu do Sorvete.....	74
Figura 17 – Bloco da Formulação Estratégica do Museu do Sorvete.....	77

Figura 18 – *Strategic Canvas* do Museu do Sorvete.....82

Figura 19 – Artigo de jornal sobre a importância do *Strategic Canvas* publicado em 21/11/2023 no Jornal A Tarde.....83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de entrevista.....47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA A SER RESOLVIDO.....	15
1.2	OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	16
1.4	MÉTODO.....	17
2	DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO <i>STRATEGIC CANVAS</i>	20
2.1	PLANEJAMENTO.....	20
2.2	ESTRATÉGIA.....	25
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.4	<i>STRATEGIC CANVAS (SCANVAS)</i>	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	44
3.3	COLETA DE DADOS.....	45
3.3.1	Instrumento de coleta de dados.....	46
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4	RESIDÊNCIA SOCIAL	50
5	APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO (O SOLAR AMADO BAHIA)	54
5.1	O (ANTIGO) SOLAR AMADO BAHIA.....	56
5.2	REVITALIZAÇÃO DO SOLAR AMADO BAHIA.....	59
5.3	NATANAEL DA SILVA COUTO.....	63

5.4	O SORVETE E O CASARÃO.....	66
6	APRESENTENÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	72
6.1	APLICAÇÃO E ANÁLISE DO STRATEGIC CANVAS.....	72
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
	APÊNDICE A.....	95
	APÊNDICE B.....	96
	APÊNDICE C.....	98

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico, em qualquer empreendimento, consiste em um processo de análise da empresa sob diversos ângulos, em um direcionamento de rumos e monitoramento das ações. Nesse sentido, se bem utilizado pela organização, ele é capaz de fornecer uma série de benefícios, contribuindo para um maior alcance dos resultados pretendidos.

Com o advento da facilidade do acesso às tecnologias de informação e comunicação, mercados cada vez mais globalizados e sucessivas crises financeiras, a competitividade entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada. Desta forma, existe a necessidade dos empreendedores se profissionalizarem e aprimorarem suas habilidades, evitando, assim, até mesmo a falência de suas empresas. Por conta disso, utilizar modelos e ferramentas contemporâneas de planejamento estratégico é um elemento importante para a sobrevivência e crescimento das organizações empresariais.

Para auxiliar nos processos de gestão, a administração estratégica dispõe de algumas ferramentas, entre elas o *Strategic Canvas* (SCANVAS). A metodologia *canvas* foi introduzida na literatura por Osterwalder *et al* (2004), por meio do *Business Canvas*, sendo depois utilizada em outras áreas, incluindo a de estratégia.

O *Strategic Canvas*, como desenvolvido por Caggy e Benevides (2018), busca ajudar os gestores no desenvolvimento das estratégias para sua organização, viabilizando uma visão sistemática e sistêmica do planejamento estratégico, sintetizada em um quadro. O quadro síntese do SCANVAS inclui a definição da identidade organizacional (missão, visão e valores); a análise SWOT, que busca analisar o ambiente externo e interno da organização, a fim de identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, bem como a definição de estratégias, objetivos, metas e equipes.

Considerando que muitas organizações de pequeno e médio porte que atuam nos setores criativos não têm familiaridade com diversos aspectos de gestão, e com o planejamento estratégico em particular, este estudo pretende

auxiliar na gestão estratégica do Museu do Sorvete, por meio da implantação do *Strategic Canvas* na organização.

Conforme observações prévias na empresa, o Museu do Sorvete está no momento certo e no local ideal para continuar seus planos de expansão e de consolidação da marca como referência no mercado em que atua. Entretanto, Natanael, o empresário dono da empresa, pouco planeja os seus negócios de maneira formal, se baseando apenas no *feeling* que o tem guiado até hoje.

Com base em uma entrevista inicial realizada com ele, ficou notório que Natanael tem muito de execução e do saber aproveitar as oportunidades quando lhe são dadas, além de ser ousado e não ter medo de arriscar. Contudo, é preciso estruturar a gestão se quiser continuar a expansão de modo estratégico e sustentável, pois o empreendimento está tomando proporções maiores, na qual um empresário não preparado em gestão pode perder o controle da operação.

Nesse contexto, como há uma falta de capacitação em gestão nos setores criativos em geral e no território da Península de Itapagipe em particular, o projeto irá trabalhar nessa lacuna, auxiliando a organização do Museu do Sorvete e, por consequência, o território.

Nesse sentido, este estudo irá se desenvolver no intuito de auxiliar na melhora de processos organizacionais de uma empresa, considerando os conceitos e as ferramentas de administração estratégica. A pesquisa será apresentada na forma de um estudo de caso, em função da ênfase em uma empresa específica: o Museu do Sorvete.

Pretende-se, no decorrer do projeto, analisar como se configura a identidade organizacional, os ambientes interno e externo, e as estratégias do Museu do Sorvete. Nesse liame, a partir dessa análise, se almeja alcançar o objetivo geral do trabalho, que é a realização do mapeamento estratégico do referido empreendimento, por meio do *Strategic Canvas*.

1.1. PROBLEMA A SER RESOLVIDO

Como verificado na Residência social, no geral, há uma falta de capacitação em gestão nos setores criativos e, também no território da Península de Itapagipe, e este projeto irá trabalhar nessa lacuna, auxiliando uma importante organização do território.

Como dito no início desta introdução, diante de um cenário de constantes mudanças tecnológicas, de um mercado cada vez mais exigente, assim como de forte concorrência, é fundamental que as empresas se adaptem e repensem, frequentemente, suas estratégias. Uma forma de proporcionar respostas adequadas a essas demandas é a implementação do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico em uma organização consiste em um processo de análise da empresa sob diversos ângulos, buscando um direcionamento de rumos e monitoramento de ações.

Acredita-se que o planejamento estratégico, por meio do *Strategic Canvas*, pode ajudar os gestores no desenvolvimento das estratégias para sua organização, de modo que viabilize uma visão sistemática do seu modelo de negócio.

Há dessa forma, um problema de gestão social mais amplo, a falta de capacitação em gestão nos setores criativos e seus impactos em territórios, e outro mais específico, objeto deste trabalho, que é a já mencionada falta de planejamento estratégico do Museu do Sorvete, que será objeto deste projeto, sendo este o problema a ser abordado.

1.2. OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

O objeto geral do projeto é realizar o mapeamento estratégico do Museu do Sorvete por meio do *Strategic Canvas*.

Em relação os objetivos específicos, têm-se:

- Caracterizar o Museu do Sorvete;

- Mapear a identidade organizacional do Museu do Sorvete (valores, missão e visão);
- Identificar e Analisar as principais forças, oportunidades, problemas e ameaças ao Museu do Sorvete;
- Analisar quais estratégias são adotados e/ou vislumbradas pelos gestores do Museu do Sorvete;
- Preparar o *Strategic Canvas* do Museu do Sorvete.

Em conclusão, os objetivos específicos elencados neste estudo têm como principal propósito contribuir para um melhor entendimento do *Strategic Canvas* e do planejamento estratégico. Ao explorar e analisar o *Strategic Canvas*, pretende-se fornecer percepções valiosas sobre como as organizações podem mapear sua posição competitiva atual e identificar oportunidades de diferenciação.

Além disso, por meio da utilização do *Strategic Canvas*, busca-se oferecer uma estrutura sistemática para estabelecer metas e direcionar os recursos do Museu do Sorvete de forma eficiente, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Ao compreender esses conceitos e aplicá-los adequadamente, as organizações estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado e buscar o sucesso a longo prazo.

1.3. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o presente trabalho tenha os seguintes resultados:

- Despertar a importância do planejamento estratégico no Museu do Sorvete, estimulando que esse torne-se uma prática contínua na organização;
- Capacitar os gestores do Museu do Sorvete acerca dos conceitos e ferramentas relativos ao planejamento estratégico, ampliando a

expertise deles em questões relativas à gestão (conhecimento que, correntemente, é insipiente);

- Entregar o *Strategic Canvas* ao Museu do Sorvete (a organização não tem um planejamento estruturado);
- Ajudar a validar o uso do *Strategic Canvas* por meio do caso do Museu do Sorvete, indicando possíveis ajustes, caso surjam; e,
- Por meio da publicação do caso, prover *insights* que possam servir de exemplo para outras organizações do território.

1.4. MÉTODO

Este trabalho classifica-se como um estudo de caso, de natureza descritiva e com abordagem metodológica qualitativa.

A utilização do estudo de caso ocorrerá em função da ênfase na singularidade, ou seja, de uma unidade em particular e, serão seguidas as orientações de Gil (2010) sobre o estudo de caso. A escolha do Museu do Sorvete como caso deu-se em virtude da relevância do trabalho que vem realizando no território (Península de Itapagipe), por apresentar características inovadoras, bem como pela importância que dá ao aprimoramento contínuo e à cultura local.

Para Gil (2010), as pesquisas descritivas têm como finalidade a descrição das características de uma determinada população e a identificação das possíveis relações existentes entre essas variáveis. Em relação à pesquisa qualitativa, Godoy (1995) afirma que está engloba a obtenção de dados através do contato direto do pesquisador com a situação que está sendo estudada.

Como técnicas de coleta de dados, será utilizada a pesquisa documental (documentos e materiais disponibilizados pelos gestores da empresa), entrevistas com o dono da empresa e os funcionários indicados por ele, assim como, a observação participante.

Durante a análise dos dados, foi feito o cruzamento dos dados coletados por meio dos documentos e das entrevistas.

Os dados coletados e analisados foram a base para que, posteriormente, fosse preparado o *Strategic Canvas* a ser entregue para a organização, sendo essa a principal contribuição tecnológica deste trabalho.

Nesta introdução, foi apresentada uma visão geral da metodologia utilizada neste estudo. No entanto, para uma compreensão mais aprofundada e detalhada da abordagem metodológica adotada, é necessário que o leitor consulte o capítulo específico dedicado a esse assunto (capítulo 03).

No capítulo apartado, serão fornecidos todos os detalhes sobre os procedimentos, técnicas e ferramentas empregadas durante a condução da pesquisa. Isso inclui a descrição dos métodos de coleta de dados, a formulação das perguntas de pesquisa, a seleção da amostra e quaisquer outros aspectos relevantes relacionados à metodologia. Ao consultar esse capítulo, espera-se que o leitor obtenha uma compreensão mais completa e rigorosa da metodologia subjacente a este estudo.

Além desta introdução, a presente dissertação tem os seguintes capítulos: *II. Apresentação do referencial teórico*, em que se indicam os temas e a literatura que norteou o trabalho; *III. Método*, que discute de maneira mais detalhada as opções metodológicas; *IV. Residência Social*, em que é feito o relato dessa atividade e são estabelecidas conexões com este trabalho; *V. Apresentação do Empreendimento*, na qual é apresentado o caso escolhido (Museu do Sorvete); *VI. Resultados esperados*, indicando-se os resultados esperados a partir do presente trabalho e *VII. Conclusões e recomendações* extraídas a partir da análise geral do que foi apresentado anteriormente.

Nesse sentido, o capítulo seguinte irá abordar de forma mais detalhada o tema do planejamento. Será explorado o planejamento estratégico, com o conceito de estratégia e planejamento, além do *Strategic Canvas*. Ainda, serão analisadas as principais ferramentas e técnicas utilizadas no processo de planejamento e destacada a importância de um planejamento sólido para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Acredita-se que,

aprofundando o conhecimento nessa área, a organização estará mais bem preparada para desenvolver estratégias eficazes e alcançar resultados positivos.

2. DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO *STRATEGIC CANVAS*

Neste capítulo, serão abordados os conceitos fundamentais de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, a fim de proporcionar uma base para a compreensão do tema. Em seguida, será realizada uma análise detalhada do *Strategic Canvas*, explorando sua importância e aplicação no contexto empresarial.

2.1. PLANEJAMENTO

No atual contexto, as organizações, independentemente do tamanho, atuam em um ambiente competitivo, complexo e dinâmico. Desta forma, tornou-se necessário, para a sobrevivência delas, a adoção de mecanismos que as ajudem a delinear os seus objetivos.

O planejamento, seja o informal ou o formal, apresenta-se como uma ferramenta capaz de dar suporte às organizações para responderem a esses desafios ambientais (SOBRAL; PECCI, 2008). Conforme preconiza Peter Drucker (1998), o planejamento se apresenta em três níveis: estratégico, tático e operacional. Sendo o primeiro utilizado como uma ferramenta de gestão empresarial alinhada à estratégia da organização a fim de garantir o desenvolvimento dela.

Mintzberg (2004) indica que o planejamento: a) é pensar no futuro; b) é controlar o futuro; c) é tomada de decisão; d) é tomada de decisão integrada; e e) é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Em relação aos motivos pelos quais uma organização deve planejar, esse autor cita: a) a necessidade de coordenar suas atividades; b) o assegurar que o futuro seja levado em consideração; c) a busca por serem “racionalis”; e d) o controlar.

Na obra de Mintzberg (2004), o conceito de planejamento é delineado com precisão, enfatizando sua natureza como um processo formal que envolve tomada de decisões integradas. Ele destaca que o planejamento não apenas envolve pensar no futuro, mas também controlar esse futuro por meio de um

sistema articulado de decisões. Mintzberg ressalta que a organização deve planejar para coordenar suas atividades de forma eficaz, assegurando que considerações futuras estejam incorporadas.

Além disso, o planejamento é fundamental para manter um alto grau de racionalidade nas decisões organizacionais e também para fins de controle interno. Essa compreensão profunda do planejamento, conforme delineada por Mintzberg, destaca a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a gestão eficaz das organizações.

Mintzberg (2004) argumenta que o planejamento não deve ser visto como um processo linear e previsível, mas sim como um processo complexo e orgânico, onde a realidade muitas vezes desafia as premissas e previsões iniciais. Ele enfatiza que o planejamento não é apenas uma atividade de alto nível realizada por líderes e executivos, mas também ocorre em todos os níveis da organização.

De acordo com Mintzberg (2004), o planejamento eficaz é uma combinação de análise, intuição e ação emergente. Ele destaca a importância da observação atenta do ambiente, da coleta de informações relevantes e da reflexão crítica sobre a situação atual e futura da organização. Argumenta que a intuição e a criatividade desempenham um papel crucial na formulação de estratégias, permitindo que os tomadores de decisão identifiquem oportunidades e enfrentem desafios de forma inovadora.

Além disso, Mintzberg (2004) enfatiza a importância da ação emergente, que se refere às respostas adaptativas às mudanças e imprevistos que surgem ao longo do caminho. Ele destaca que nem tudo pode ser previsto e planejado antecipadamente e que as organizações devem estar preparadas para ajustar suas estratégias à medida que surgem novas informações e circunstâncias. Sugere que o processo de planejamento deve ser flexível, adaptável e iterativo, permitindo que as organizações se ajustem continuamente às mudanças e aprendam com as experiências.

Em resumo, o entendimento de Mintzberg (2004) sobre o planejamento destaca sua natureza orgânica e complexa, enfatizando a importância da

análise, intuição e ação emergente. Essa abordagem desafia a concepção tradicional de planejamento como um processo rígido e previsível, e incentiva as organizações a adotarem uma mentalidade mais ágil e adaptável para enfrentar os desafios e as oportunidades em constante evolução.

Por outro prisma, o planejamento deve ser um processo de aprendizagem a respeito da organização que exige desta a capacidade de fazer julgamentos objetivos e subjetivos. O planejamento permite a antecipação às mudanças a partir da percepção de oportunidades previamente identificadas, o que pode garantir sua sustentabilidade (TENÓRIO, 2006; COSTA, 2007).

Segundo Oliveira (2007, p. 46):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

O planejamento é uma das cinco funções da administração. Este é apresentado por Stoner (1985, p.136) “como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar”, ou seja, o planejamento estabelece a direção para que as outras funções sejam sobrepostas.

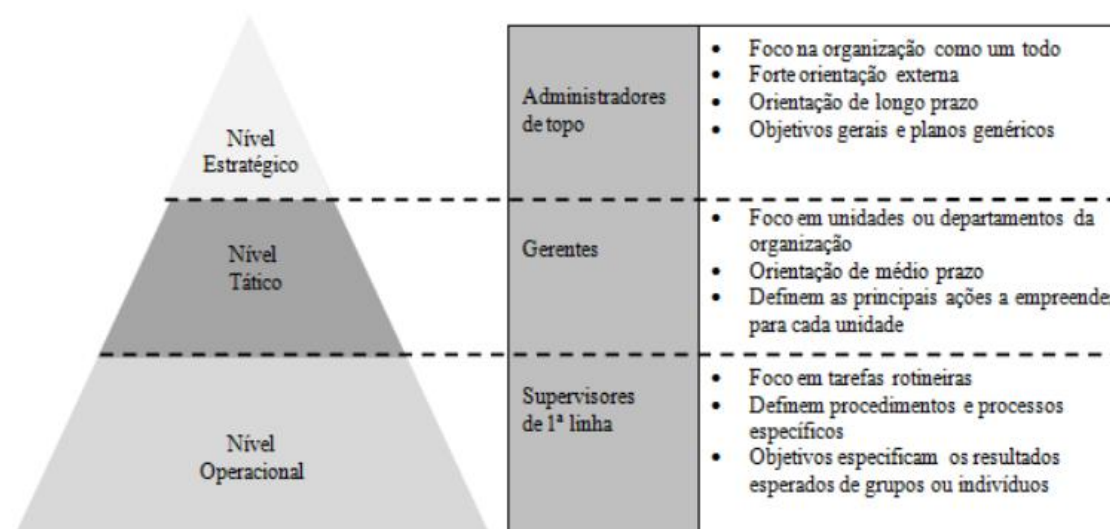
O planejamento pode ser definido como um programa/plano que é desenvolvido com o propósito de executar os objetivos e metas organizacionais (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1986 *apud* RIBEIRO, 2012). Para isto, é necessário definir um curso de ação, decidir antecipadamente o que deverá ser feito, quando e como a ação será realizada (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1986). Os autores afirmam que o planejamento pode ser considerado a base para que a gerência possa prever e se preparar para as mudanças que podem atingir os objetivos da organização.

Ratificando as afirmações dos autores supramencionados, Sobral e Peci (2008) afirmam que o planejamento possui a incumbência de definir os objetivos da organização através da criação de planos que incorporam e coordenam suas

atividades. Como objetivos, entende-se os resultados, intenções ou estados futuros que as organizações desejam atingir. Quanto aos planos, estes são interpretados como guias que coordenam as atividades da organização a fim de alcançar os objetivos (SOBRAL; PECI, 2008).

Os guias ou planos traduzem o planejamento em forma de documento. Estes possuem três níveis de abrangência: estratégico, tático e operacional (figura 1). Os planos estratégicos servem de base para os planos táticos e operacionais, englobam objetivos e estratégias de longo prazo e referem-se à organização como um todo. Já os planos táticos, possuem objetivos gerais e específicos de uma determinada unidade organizacional (área funcional) considerando um horizonte de médio prazo. Os planos operacionais possuem horizonte de curto prazo, são frequentemente modificados diante de novas oportunidades ou desafios e identificam os processos específicos dos níveis operacionais (TERENCE, 2002; *apud* SOBRAL; PECI, 2008).

Figura 1. Planejamento por nível organizacional.



Fonte: Sobral e Peci (2008, p.135).

Terence (2002) diz que o planejamento é um dos assuntos mais divulgados e aplicados nas empresas. Souza e Qualharini (2007) acrescentam que o grande benefício deste instrumento é a intenção de reduzir os efeitos de uma série de inseguranças em um determinado processo. Destarte, o planejamento auxilia o gestor a ter uma visão/percepção mais clara do cenário

esperado e como alcançá-lo. Contudo, somente o planejamento não é capaz de alcançar os objetivos da organização, haja vista que, se for apenas concebido, mas não for amplamente executado, acompanhado, controlado e corrigido, se necessário, de nada adiantará ter feito o planejamento (MASCARENHAS; RUSSO; MASCARENHAS, 2009).

O planejamento proporciona diversos benefícios para as empresas, como, por exemplo: encorajá-las a pensar de forma sistemática sobre o futuro; definir de forma clara os objetivos e políticas; empregar os recursos necessários para o alcance dos objetivos; empregar ações corretivas quando necessário; e proporcionar padrões de desempenhos controláveis (TERENCE, 2002). Apesar disso, existem críticas a este instrumento. Entre os principais argumentos estão: o planejamento formal não responde de forma adequada aos estímulos do ambiente dinâmico, ele é rígido e retrai a flexibilidade organizacional, bem como a criatividade (SOBRAL; PECL, 2008).

Segundo os autores, a melhor resposta às críticas está na importância do processo do planejamento, porquanto o fundamental é a aprendizagem que este possibilita e a integração entre os recursos da organização.

Sendo assim, considerando a necessidade de o planejamento possuir uma estratégia para assinalar o caminho que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos, o objetivo do próximo capítulo é apresentar o que é o planejamento estratégico e como esta ferramenta pode ser aplicada nas organizações. Todavia, faz-se necessário partir de uma reflexão sobre as definições do termo estratégia para, em seguida, compreender o que é planejamento estratégico e a sua aplicação nos Empreendimentos/Organizações.

Inclusive, para Costa (2007), o conceito de estratégia é muito mais abrangente que o de planejamento, porquanto engloba as avaliações de diagnóstico, a estruturação do processo de planejar um propósito compartilhado com a organização, a escolha da tática, a fixação das metas e das atribuições e responsabilidades do gestor, além dos projetos necessários para a implantação das estratégias.

2.2. ESTRATÉGIA

Para analisar a ferramenta do planejamento estratégico, compete introduzir e delinear, também, o conceito de estratégia.

A palavra estratégia, provém de *stratego*, de origem grega, que significa, literalmente, a arte da liderança. Segundo Ghemawat (2000), durante diversos séculos, os militares empregaram esta palavra para indicar o caminho que era dado à guerra, visando o triunfo militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominado de estratégia, ou seja, a estratégia era a “arte da guerra”.

Ao longo dos anos, o pensamento estratégico passou a ser apropriado pelo ambiente de negócios, tendo o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993).

Mintzberg et al. (2000, p. 17) advertem para ter cuidado com o uso da palavra estratégia uma vez que “é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra”.

A advertência de Mintzberg sobre o uso da palavra "estratégia" ressalta a complexidade e a ambiguidade inerentes a esse termo no contexto organizacional. Embora exista uma definição técnica precisa para estratégia, a forma como a palavra é empregada na prática muitas vezes varia. Por exemplo, em seu sentido técnico, estratégia refere-se a um plano de ação deliberado e consciente formulado para alcançar metas a longo prazo. No entanto, no uso cotidiano, a palavra estratégia pode ser empregada de maneiras mais amplas e às vezes imprecisas.

Por exemplo, uma empresa pode afirmar que está implementando uma "estratégia de crescimento" para expandir seu mercado. Neste caso, "estratégia" é usada para descrever uma intenção de longo prazo. No entanto, durante a implementação prática, as ações tomadas podem não estar alinhadas com um

plano formal e deliberado, mas sim serem reativas às condições do mercado ou às oportunidades emergentes. Isso ilustra a diferença entre a definição técnica de estratégia e seu uso casual, destacando a complexidade da aplicação prática do termo.

Essa ambiguidade ressalta a importância de uma compreensão clara e precisa do contexto ao usar o termo "estratégia" em pesquisas e práticas organizacionais, para evitar confusões e garantir uma comunicação eficaz sobre as intenções e ações estratégicas das organizações.

A abordagem de descrever o que significa a palavra estratégia é apresentada por Mintzberg (2000), que conceitua os chamados 5Ps para estratégia, que são cinco diferentes maneiras de pensar esse conceito, a seguir discriminados:

1. A estratégia é um plano (*plan*): é uma direção/curso de ação/caminho que a organização pretende executar para alcançar o objetivo almejado;
2. A estratégia é um padrão (*pattern*): um padrão/comportamento que se desenha dentro da empresa;
3. A estratégia é uma posição (*position*): como a organização decide se posicionar no mercado. As empresas podem explorar suas potencialidades para encontrar diferenciais que as façam únicas e desejadas pelos profissionais de maior talento no mercado;
4. A estratégia é uma perspectiva (*perspective*): um ponto de vista interno da empresa sobre determinado assunto ou situação, ou seja, uma maneira da organização fazer algo;
5. A estratégia é um estratagema (*ploy*): a estratégia como uma manobra específica para abalar um concorrente.

Lobato (2009, p. 22), por sua vez, indica que, "Estratégia é um artifício aplicado para ganhar participação de mercado com um estratagema".

Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito, essencialmente, ao emprego dos múltiplos recursos empresariais (humanos, técnicos e financeiros), que estão à disposição do empresário.

Nesse sentido, ao adotar uma estratégia, o dirigente deve analisar a sua organização e o ambiente em que está inserido, visando definir quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser utilizados para alcançar os objetivos previamente definidos pela organização.

Para este autor, a estratégia lida com o estabelecimento da medida da capacidade de resposta da firma em relação ao seu ambiente externo, isto é, define a posição da empresa no mercado no qual está inserida e quais mercados a empresa deseja entrar. Portanto, a estratégia deve definir: os objetivos e metas da empresa; como a empresa deve desenvolver e explorar o posicionamento dos seus produtos no mercado; e em quais mercados deve desejar entrar e com qual nível de intensidade em cada um (ANSOFF, 1990).

Nesta mesma linha, Ackoff (1990) complementa que a estratégia de uma organização consiste nas deliberações do mais alto nível decisor, as quais afetam a organização como um todo. As decisões estratégicas orientam a seleção dos meios para a consecução dos objetivos globais a serem perseguidos no longo prazo pela organização como um todo.

Neste sentido, as decisões estratégicas ocorrem antes do fato, uma vez que determinam os objetivos globais e antecipam as possíveis ameaças e oportunidades, já o ato de selecionar os meios e instrumentos em si é uma decisão tática.

A estratégia, conforme Andrews (2001), pode ser caracterizada como o padrão de objetivos, propósitos ou metas e de políticas e planos para consecução das finalidades estabelecidas, este padrão define em quais mercados a companhia está ou em quais pretende se inserir, bem como determina que tipo de companhia é ou deverá ser.

De acordo com Porter (1987), a estratégia é um processo de escolha racional e análise de ameaças externas para a formatação de uma posição singular e diferenciada da organização no mercado, fornecendo à empresa um diferencial competitivo em relação às demais organizações. Segundo o autor, a estratégia é decidir o que fazer e - de acordo com o autor - principalmente o que não fazer (*trade off*) entre as múltiplas opções existentes.

Bryson (2004) descreve que as organizações desenvolvem estratégias para lidar com as questões que são identificadas. Por outro lado, Mintzberg (1994) alerta para o fato de que os planos esquematizam apenas as estratégias desejadas, porém que não são necessariamente efetivadas. Neste sentido, Mintzberg (1994) identificou duas origens para a estratégia realizada por uma organização: deliberada e emergente.

As estratégias deliberadas são aquelas ações frutos do exercício do planejamento. Por outro lado, as estratégias emergentes são as ações realizadas, mas que não foram explicitamente pretendidas e discutidas durante o processo formal de planejamento.

Apesar das diversas definições de estratégias elencadas acima, cabe entendê-la como um campo em evolução, porquanto se trata de um fenômeno complexo e peculiar.

Feitas essas pontuações, sobre estratégia, a seguir, passa-se às considerações acerca do termo Planejamento Estratégico.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como indicado na introdução deste trabalho, uma das mais importantes ferramentas da gestão empresarial é a definição da estratégia do negócio. Cabe destacar que o planejamento estratégico não se limita às grandes empresas, haja vista que todas as organizações possuem objetivos a serem atingidos, logo, todas podem fazê-lo.

Sendo assim, do ponto de vista teórico, o presente trabalho focou na literatura que trata do planejamento estratégico, que é o processo sistêmico que permite a uma organização definir o melhor caminho a ser seguido para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Esse planejamento ocorre com a análise dos cenários, assim como a definição de metas e ações, visando atingir os objetivos da organização.

O planejamento estratégico tornou-se conhecido em meados da década de 1970 devido às inúmeras publicações acadêmicas sobre o assunto (MINTZBERG et al, 2010). O planejar baseando-se somente no orçamento anual sofreu modificações ao acrescentar projeções de tendências nos planos, dando origem aos planos de longo prazo.

Vale ressaltar que nesta época o ambiente organizacional encontrava-se instável devido as duas crises do petróleo, taxas de câmbio flutuantes, surgimento de novas tecnologias, alta dos produtos japoneses no mercado estadunidense, formação dos blocos econômicos e globalização dos mercados (TERENCE, 2002).

Com este novo contexto, as empresas tinham 02 (dois) caminhos: acompanhar as mudanças do ambiente ou buscar prevê-las, antecipando-se a elas (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2003). Neste sentido, o planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta capaz de dar suporte à organização para enfrentar, de maneira positiva, as ameaças e usufruir das oportunidades presentes no ambiente (ALDAY, 2000; *apud* ALVES; SILVA; TAVARES; DAL-SOTO, 2013). Além do mais, possibilita que a empresa defina a sua estratégia com base nos seus pontos fortes e fracos a fim de maximizar os primeiros e mitigar os últimos (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007; *apud* OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Terence e Escrivão Filho (2003, p.16) acrescentam que é necessário que o planejamento estratégico seja “sério, ativo, contínuo e criativo”.

Nesse contexto, na visão de Porter (1980), o planejamento estratégico consiste na utilização de técnicas para analisar a indústria e os seus competidores, desenvolvendo uma ampla fórmula sobre como a organização competirá, quais objetivos devem ser alcançados e quais políticas serão necessárias para alcançar esses objetivos.

Schoemaker (1995) segue o mesmo raciocínio de Porter ao demonstrar como o planejamento de cenários pode ser uma ferramenta de suporte bastante útil durante o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Já para Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que busca organizar as ideias das pessoas e organizar ações (implementação) a fim de que se caminhe na direção pretendida sem desperdiçar esforços.

Segundo Andrade (2012), em relação ao planejamento estratégico em pequenas e médias empresas, essas organizações se caracterizam por terem atividades que giram em torno de um diretor geral, que geralmente é o proprietário. Nessas empresas, geralmente o processo de planejamento é executado de maneira informal e centralizado e o processo de formulação de estratégias ocorre de forma deliberada, porém novas estratégias podem emergir na medida em que a visão do líder muda.

Para elaborar o planejamento estratégico, um dos primeiros passos é a definição da identidade organizacional, isto é, sua missão, visão e valores. A missão é o propósito da empresa existir, a visão é a situação que a empresa deseja alcançar e, os valores são as ideias de atitude, comportamento e resultados presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes e parceiros.

Segundo Lobato (2009), a visão é a explicação do que se idealiza para a organização. Por sua vez, a missão é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação. E, os valores da empresa são definidos como crenças básicas para a tomada de decisão na organização. Por fim, vale reforçar que uma visão compartilhada é um elemento essencial a qualquer organização, pois, como aponta Senge (2004), sua definição é um elemento essencial para o desenvolvimento do pensamento sistêmico. Ou seja, se as pessoas não compartilham objetivos na organização, não podem pensá-las sistemicamente e isso terá um impacto significativo no sucesso de qualquer processo de planejamento estratégico.

Bryson (2004) sintetiza que o planejamento estratégico é um esforço disciplinado para a produção de decisões e ações que modelam e guiam o que uma organização é, faz e porquê o faz. Neste sentido, para o autor, o objetivo

principal do planejamento estratégico é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor para o cliente ou consumidor final.

Consoante dispõe Oliveira (2012), o planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que facilitam a tomada de decisões e permitem avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Dessa forma, é possível afirmar que a utilização sistemática do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, assim, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a organização.

De acordo com Caggy e Benevides (2018), o processo de administração estratégica é baseado em quatro etapas: 1) análise do ambiente; 2) formulação estratégica; 3) planos estratégicos; e, 4) monitoramento do plano.

Na análise do ambiente, são observadas e identificadas oportunidades e riscos que podem influenciar nas metas do empreendimento. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos.

Nesse sentido, a fim de analisar os ambientes externo e interno em que estão inseridas, as organizações podem utilizar diversas técnicas, sendo a mais conhecida a análise SWOT, ou FOFA em português, que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), e consiste em uma ferramenta de autoavaliação empresarial.

A análise SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda as organizações a avaliarem sua posição competitiva e identificar fatores internos e externos que podem afetar seu desempenho. O acrônimo SWOT representa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Ao implementar esta análise, uma organização fica apta a “desenvolver metas específicas para o período de planejamento” bem como melhorar o seu desempenho (Kotler, 2000).

Ao realizar uma análise *SWOT*, uma empresa examina seus pontos fortes internos, como recursos, capacidades, vantagens competitivas e reputação. Esses pontos fortes podem ser aspectos como uma marca forte, equipe talentosa, processos eficientes ou produtos inovadores.

Por outro lado, as fraquezas internas são as limitações, deficiências ou áreas em que a empresa está em desvantagem em relação à concorrência. Isso pode incluir falta de recursos, baixa visibilidade de marca, deficiências operacionais ou falta de *expertise* em determinada área.

As oportunidades são fatores externos favoráveis que podem ser aproveitados pela organização para impulsionar seu crescimento e sucesso. Isso pode envolver mudanças nas preferências do consumidor, novos mercados emergentes, avanços tecnológicos, alterações regulatórias favoráveis ou tendências de mercado que beneficiam a empresa.

Por fim, as ameaças são fatores externos que podem representar riscos ou desafios para a organização. Isso pode incluir concorrência acirrada, mudanças na legislação, instabilidade econômica, avanços tecnológicos dos concorrentes ou mudanças nos comportamentos e preferências do consumidor.

Ao realizar uma análise *SWOT*, as organizações podem obter uma visão completa da sua situação atual, identificar áreas em que são fortes e podem capitalizar, bem como áreas em que precisam melhorar.

A análise *SWOT* é uma etapa crucial no desenvolvimento de estratégias, pois ajuda a empresa a direcionar seus esforços para maximizar suas vantagens competitivas, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades disponíveis e mitigar as ameaças potenciais.

É importante ressaltar que, consoante dispõe Bobrow (1998), a análise *SWOT* consiste na melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente em que a organização opera, possibilitando a organização conhecer sua

situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo.

A análise do ambiente é uma função de destaque no processo de formação estratégica, visto que o levantamento de informações será base fundamental para a escolha e a implementação posterior das estratégias, as quais direcionem a organização para as suas vantagens competitivas sustentáveis (Barney & Hesterly, 2011; Santos & Damian, 2018).

Nesta trajetória de descobertas e escolhas sobre o que fazer e o que não fazer em busca da melhor forma e caminho do direcionamento organizacional, é necessário um mapa que traduza o planejamento estratégico da organização (Caggy e Benevides, 2018).

No entanto, é importante ressaltar que a análise SWOT não é um fim em si mesma, mas sim o ponto de partida para a formulação de estratégias. É fundamental que as organizações complementem a análise SWOT com um plano de ação concreto para transformar as informações obtidas em iniciativas tangíveis e resultados efetivos.

Em conclusão, a análise SWOT oferece uma série de benefícios significativos para as organizações. Ao avaliar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, as empresas podem obter uma compreensão mais profunda de sua posição no mercado e do ambiente em que operam. Isso permite que elas identifiquem áreas em que possuem vantagens competitivas, bem como áreas que precisam ser aprimoradas para alcançar melhores resultados.

Outro benefício crucial da análise SWOT é sua capacidade de aumentar a conscientização organizacional. Ao envolver as partes interessadas relevantes na análise, as organizações podem reunir diferentes perspectivas e insights valiosos. Isso promove uma compreensão compartilhada dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que fortalece a colaboração interna, alinha os esforços estratégicos e impulsiona ações coordenadas em toda a organização.

Em suma, a análise SWOT é uma ferramenta valiosa que fornece uma visão abrangente e estruturada da situação atual de uma organização. Ao destacar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, ela capacita as empresas a tomar decisões informadas, desenvolver estratégias eficazes e melhorar seu desempenho global.

Nesse sentido, neste trabalho optou-se pela utilização do *Strategic Canvas* (SCANVAS) que, conforme preceituam Caggy e Benevides (2018, p. 81), “é um Mapa com um objetivo: apresentar de forma estruturada e sistemática a cadeia de decisão estratégica da organização. Tal estrutura deve ser orientadora de todos”. Para eles (2018, p. 81), “O SCANVAS é literalmente um Mapa, que pode ser exposto na parede da organização e permitir a visualização e internalização das orientações por todos”.

2.4. STRATEGIC CANVAS (SCANVAS)

Perante um panorama de constantes mudanças tecnológicas, de um mercado cada vez mais exigente, assim como de uma forte concorrência comercial, é fundamental as empresas se adaptarem e reexaminarem suas estratégias regularmente (ou até mesmo introduzirem, para as organizações que não adotam nenhuma modalidade de estratégia).

Nesse contexto, uma forma de proporcionar respostas adequadas a essas demandas é o desenvolvimento de um planejamento estratégico inovador, com a utilização de ferramentas, em especial o *Strategic Canvas*.

Conforme definem Caggy e Benevides (2018), o *Strategic Canvas*, também conhecido como SCANVAS, é um Mapa que possui como objetivo a apresentação, de forma estruturada e sistemática, da cadeia de decisão estratégica da organização. Como o objetivo é a representação e facilitação do entendimento de todos da equipe, esse mapa deve ficar em um local visível da organização, podendo ser exposto, inclusive, na parede da empresa.

Percebe-se, assim, que o SCANVAS é uma ferramenta visual, com o objetivo de facilitar a compreensão de todos os colaboradores da organização.

Vale lembrar que, o estímulo à criatividade, memorização, foco, atenção e velocidade de raciocínio é possível com as ferramentas visuais (EPPLER; BURKHARD, 2007; EPPLER; PLATTS, 2009; SIBBET, 2013 *apud* CAGGY e BENEVIDES, 2018).

Conforme indica Senge (2004), as empresas precisam desenvolver uma visão compartilhada, isto é, se os funcionários das companhias não compartilham objetivos na organização não podem pensá-la sistematicamente, sendo uma crença deste trabalho que o SCANVAS pode auxiliar nesse processo.

Nesse ponto, o SCANVAS vem facilitar o alinhamento da estratégia na equipe, na medida que essa ferramenta consiste em um mapa de fácil visualização e compreensão de todos.

Caggy e Benevides (2018) pontuam que o *Strategic Canvas* é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda as organizações a visualizarem e compararem sua posição estratégica em relação aos concorrentes. Referidos autores explicam que o *Strategic Canvas* permite uma análise visual simplificada das principais dimensões estratégicas de uma organização, fornecendo uma visão clara das diferenças e semelhanças em relação aos concorrentes diretos.

Ao mapear essas dimensões estratégicas em um gráfico de fácil compreensão, o *Strategic Canvas* permite que as organizações identifiquem suas vantagens competitivas e áreas de melhoria, orientando a tomada de decisões estratégicas e a definição de ações futuras. Com essa ferramenta, as organizações podem ter uma visão mais completa do seu posicionamento no mercado e desenvolver estratégias diferenciadas para alcançar o sucesso sustentável.

Esse Mapa, consistente em um “planejamento vivo”, capaz de traduzir as intencionalidades, vontades, desejos organizações e, principalmente, os direcionamentos necessários a condução das atividades diárias do empreendimento (Caggy e Benevides, 2018).

Caggy e Benevides (2018, p. 80), indicam que:

O *Strategic Canvas* consiste, basicamente, em duas telas com os elementos essenciais de um planejamento estratégico, ou de um Mapa Estratégico. As telas apresentam células que devem ser preenchidas pela equipe em reuniões colaborativas, interativas e participativas em que todos contribuem no processo de construção da estratégia organizacional.

Nesse ponto, como o SCANVAS incide na apresentação, de forma estruturada, da decisão estratégica da empresa, pode surgir a incógnita de qual seria a diferença do SCANVAS para o Planejamento Estratégico. A resposta está na sua simplicidade, na medida que, como já arguido acima, o *Strategic Canvas* pode ser exposto simplesmente na parede da empresa, se tornando de fácil visualização e manuseio de todos.

A maioria das diretrizes das organizações estão expostas em manuais, documentos, livros extensos, poucos acessados pelos funcionários, além de serem poucos estimulantes, mas o SCANVAS, como é em um Mapa de fácil visualização, busca solucionar esse desinteresse na equipe, na medida que é uma ferramenta de fácil compreensão e acessibilidade.

Essa visualização oferece a todos a possibilidade de transferência de conhecimento por meio de um Mapa, entre sujeitos, grupos e departamentos/setores (EPPLER e BURKHARD, 2007).

Neste contexto, Krause (2016) reitera a importância de uma linguagem visual simples e útil, tanto para a edificação da mensagem, assim como para uma rápida compreensão da ideia que se deseja transmitir ao receptor. O uso de ferramentas de visualização vai permitir que soluções de negócios sejam potencializadas de acordo com as necessidades propostas.

É nesse sentido que os Mapas se tornam instrumentos poderosos no processo de comunicação: por facilitar a apresentação das ideias e/ou dados, ajudando na obtenção das informações dos vários setores que compõem a empresa, e, conseqüentemente, facilitando o processo de aclaração e síntese da estratégia (EPPLER; PLATTS, 2009).

Neste conjunto de circunstâncias, de acordo com Caggy e Benevides (2018), o processo de elaboração da estratégia organizacional, por meio de SCANVAS, possibilitará um maior engajamento na equipe, isto é, uma participação mais ativa, com o processo de criação mais colaborativo e um alinhamento para uma atuação mais sistêmica da empresa.

Tecidas essas considerações, passaremos a análise da estrutura do SCANVAS.

Caggy e Benevides (2018) dividem o SCANVAS em 23 (vinte e três) células e em 04 (quatro) blocos.

O primeiro bloco se refere a “identidade organizacional”, composto pelos valores, missão e visão da empresa.

O segundo bloco é o denominado “diagnóstico do ambiente”, que reflete os dados obtidos na análise da conjuntura e utiliza a analogia da Matriz SWOT [*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)], substituindo, para tanto, o *Weaknesses* (Fraquezas) por *Problem* (Problema). Como já visto, a análise SWOT se caracteriza pela avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa bem como da identificação de oportunidades e ameaças do mercado (Mintzberg, 2010).

Importante ressaltar que, conforme lecionam Caggy e Benevides (2018), no SCANVAS, opta-se por um acrônimo diferente, SPOT, onde o W (*Weaknesses* - Fraqueza) é substituído por P (*Problem* - Problema). Essa modificação tem duas razões principais: primeiro, durante reuniões organizacionais, é mais eficaz questionar sobre os problemas em vez das “fraquezas”, visto que as pessoas geralmente se sentem mais inclinadas a destacar os problemas. Em segundo lugar, a palavra “*spot*” em inglês significa “o local” ou “o ponto”, transmitindo a ideia de foco, que é a essência do diagnóstico: concentrar-se na análise estratégica da organização.

O terceiro bloco, é o de “iniciativas estratégicas” e está dividido em 03 (três) colunas e 05 (cinco) células. Essas colunas se dividem em: estratégias, objetivos estratégicos e metas. Por sua vez, as células determinam a parte

Financeira, Aprendizagem e Conhecimento, Processos Internos, Clientes e Perspectiva Cultural.

O quarto e último bloco serve para definir a equipe que será responsável por cada uma das dimensões, seus objetivos e suas metas. Em relação a esse bloco, Caggy e Benevides (2018) ressaltam um grande diferencial do *Strategic Canvas*, que é o planejamento estratégico alinhado a participação e interação dos diferentes indivíduos que compõem a organização; gerando, assim, um planejamento coletivo e participativo, com uma visão compartilhada do processo da criação das etapas/metast.

Os autores complementam que o segundo quadro do *Strategic Canvas* possui um escopo diferente: ele consente que os setores do empreendimento indiquem como as metas serão cumpridas, por intermédio de um quadro de ações e um cronograma proposto para a realização das ações. Ademais, na coluna denominada *Status* é possível indicar os eventuais problemas, as metas cumpridas, as atividades desenvolvidas, além de incluir bilhetes motivacionais para incentivar o engajamento da equipe no cumprimento das ações.

O *Strategic Canvas* está reproduzido nas Figuras 2 e 3 a seguir:

Figura 2. 1ª Tela do *Strategic Canvas*.

PLANNER		UNIDADE		
 VALORES	 OPORTUNIDADES	 ESTRATÉGIAS	 OBJETIVOS	 METAS
		1		
 MISSÃO	 AMEAÇAS	2		
		3		
 VISÃO	 FORÇAS	4		
		5		
	 PROBLEMAS	 EQUIPES		

Fonte: CAGGY e BENEVIDES (2018, p.82).

Figura 3. 2ª Tela do *Strategic Canvas*.

														STATUS
1														
2														
3														
4														
5														

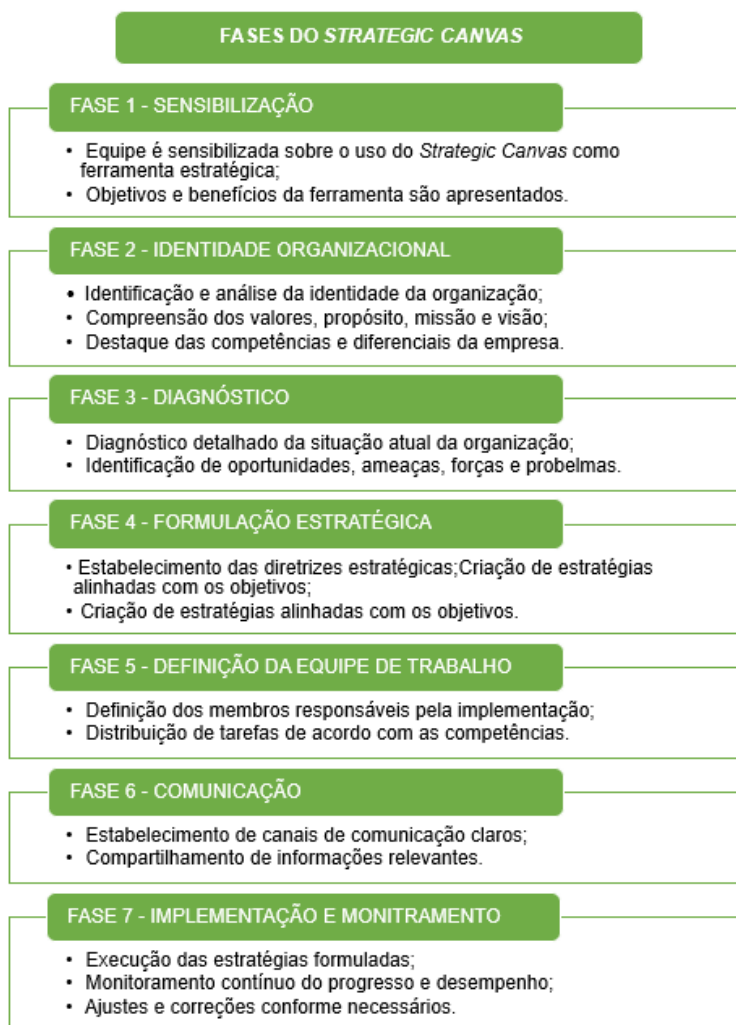
AÇÕES ESTRATÉGICAS

Fonte: CAGGY e BENEVIDES (2018, p. 83).

Para confeccionar o referido Mapa, Caggy e Benevides (2018), apontam sete fases, sendo elas: a sensibilização; a identidade organizacional; o diagnóstico; a formulação estratégica; a definição da equipe de trabalho; a comunicação; e, a implementação e monitoramento.

As sete fases do *Strategic Canvas*, de Caggy e Benevides (2018), compõem um processo estruturado para o desenvolvimento e aplicação dessa ferramenta estratégica. Cada fase é fundamental para planejar e implementar estratégias eficazes na organização. Essas sete fases estão descritas na Figura 4, a seguir.

Figura 4: Fases do *Strategic Canvas*.



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em Caggy e Benevides (2018).

Em conjunto, essas sete fases proporcionam um processo estruturado para o desenvolvimento e aplicação do *Strategic Canvas*, contribuindo para a elaboração de estratégias mais alinhadas, eficazes e bem-sucedidas para a organização.

Nesse contexto, acredita-se que o processo de elaboração da estratégia do Museu do Sorvete por meio do *Strategic Canvas* irá possibilitar um maior envolvimento dos colaboradores, com uma participação mais ativa, o que, conforme preconizam Caggy e Benevides (2018), oferecerá benefícios sociais para a organização, tais como a interação de diferentes perspectivas, tendo em

vista que o processo de construção é coletivo e deve atender aos anseios da organização.

Assim, o objetivo deste estudo é, por meio da aplicação do SCANVAS, colocar à disposição da empresa um modelo de planejamento estruturado, que servirá de fonte de informações para tomada de decisões dos gestores, identificação de melhorias e entrega de melhores propostas de valor aos seus clientes, bem como disponibilizar a análise do ambiente no qual a organização está inserida.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo aborda-se o percurso metodológico adotado, concretizando sua validade e confiabilidade no alcance dos objetivos propostos. Neste tópico, encontra-se, ainda, a fundamentação no que diz respeito à metodologia utilizada ao longo da investigação.

A metodologia ajuda na explicação dos processos da investigação científica, sendo que a sua utilização e exigência está mais relacionada com a obtenção e produção de resultados ao invés de seguir apenas procedimentos rígidos, de descrição formal de técnicas e métodos (Bruyne, Herman, & Schouthe, 1977).

De fato, a aplicação de uma metodologia torna-se bastante útil e necessária, uma vez que se utilizam um conjunto de técnicas para facilitar a análise e recolha de dados. Através do seu uso, consegue-se alcançar as metas traçadas na investigação (Strauss & Corbin, 1998).

3.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem desta investigação é de natureza qualitativa, uma vez que considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave (GODOY, 1995). De fato, numa investigação qualitativa “a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados” (Silva & Menezes, p. 20, 2000).

Godoy (1995) explica que a pesquisa qualitativa se mostra propícia quando o fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e deve ser analisado a partir de uma perspectiva integrada. Explica a autora que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ao contrário, permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a proporem trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Segundo Gray (2012), os estudos qualitativos são apropriados quando se conhece relativamente pouco sobre um fenômeno e quando se almeja verificar se proposições teóricas são sustentadas pelas evidências. Rey (2005) destaca que o objetivo central da pesquisa qualitativa é a construção de modelos teóricos compreensivos e com valor explicativo sobre sistemas complexos, cuja organização sistêmica é inacessível à observação, seja esta natural ou provocada.

Também se pode designar a abordagem qualitativa como sendo uma abordagem naturalista, uma vez que “a fonte direta de dados são as situações consideradas “naturais”. Os investigadores interagem também com os sujeitos de forma natural, mas procuram minimizar ou controlar os efeitos que provocam nos sujeitos de investigação e tentam avaliá-los quando interpretam os dados que recolheram (Hermano & Ferreira, 2008, pg.128).

Finamente, esta abordagem tem uma componente humanística, no sentido de que quando os investigadores estudam os sujeitos de uma forma qualitativa, tentam conhecê-los como pessoas e experimentar o que eles experimentam na sua vida diária (não reduzem as palavras e atos a equações estatísticas) (Hermano & Ferreira, 2008, pg.128).

Para atingir os objetivos propostos, serão utilizadas técnicas como entrevista, observação participante e análise de documentos relevantes. Essas estratégias irão permitir a obtenção de uma visão abrangente e detalhada do fenômeno em estudo, permitindo-nos explorar suas nuances e compreender os processos envolvidos.

Destarte, a abordagem qualitativa é a que se traduz pertinente ao presente estudo, que se propõe a analisar de forma problematizada as evidências emergentes do fenômeno estudado sob um enfoque dialético e pós-modernista, e à luz das proposições teóricas existentes acerca do planejamento estratégico.

Com essa abordagem metodológica qualitativa e a fundamentação teórica subjacente, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento nessa área do planejamento estratégico, proporcionando a compreensão do *Strategic Canvas*.

3.2. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Adotou-se nesta pesquisa o estudo de caso como estratégia de investigação, sendo o Museu do Sorvete a instituição a ser estudada. O estudo de caso pode ser definido como a estratégia empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real; esta estratégia encontra-se fortemente associada à pesquisa qualitativa por possibilitar a compreensão do fenômeno estudado em profundidade (Yin, 2010), e a integração e comparação de diferentes perspectivas, gerando uma concepção rica e detalhada acerca de um contexto (Gray, 2012).

Ainda conforme Yin (2010), o estudo de caso é a estratégia indicada quando a pesquisa visa contribuir com o desenvolvimento teórico de temáticas pouco exploradas, como é o caso da literatura acerca do *strategic canvas*. Ademais, as instituições e pesquisadores de gestão dedicam pouco tempo para investigar em nível empírico as organizações intensivas em símbolos e que produzem serviços culturais (MIGUEZ, 2009; LAWRENCE; PHILLIPS, 2009).

O estudo de caso é uma abordagem metodológica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, permitindo uma análise detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto real.

A escolha pelo estudo de caso como estratégia de investigação é fundamentada na necessidade de compreender o planejamento da empresa, é uma abordagem de pesquisa qualitativa que se concentra na investigação aprofundada e detalhada de um caso específico, nesta pesquisa o Museu do Sorvete.

Através desta abordagem, busca-se auxiliar o Museu a conceber sua estratégia e a capacitar-se para realizar seu planejamento de forma regular. Esta metodologia proporciona uma visão aprofundada e contextualizada, permitindo análises detalhadas das práticas e decisões estratégicas da organização.

Essa abordagem permite examinar o fenômeno em seu ambiente natural, levando em consideração as interações e influências contextuais que podem impactá-lo.

Assim, por meio da investigação empírica do caso/fenômeno analisado, pretende-se com esta pesquisa levantar em maior variedade e profundidade informações que contribuam para a problematização, avaliação, validação e construção da literatura atinente ao *Strategic Canvas*.

3.3. COLETA DE DADOS

Para alcance dos objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coleta dos dados primários, técnica que oferece como vantagem maior flexibilidade ao entrevistador, o qual pode requerer emergencialmente dados que não estavam previamente inseridos no roteiro da entrevista, mas que se mostraram relevantes no decorrer da mesma, o que acaba resultando também em maior profundidade dos dados, e também ao entrevistado, que pode discorrer sobre o tema proposto sem tantas amarras a condições prefixadas pelo entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2001; *apud* YIN, 2010).

As entrevistas foram realizadas com a gerência e o dono do empreendimento, Natanael Couto. A coleta ocorreu em setembro de 2022 e durante os meses de março a outubro de 2023, em dias e horários acordados com a pesquisadora, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas aconteceram no próprio estabelecimento, objeto desta pesquisa.

No momento anterior à entrevista, a pesquisadora explicou novamente sobre os objetivos da pesquisa, esclareceu para os entrevistados que eles podiam ficar à vontade para questionar alguma pergunta que não achassem clara, para responder sem preocupações em relação a acertos/erros, e para expressar livremente o que viesse em sua mente ainda que não estivesse estritamente relacionado com cada pergunta feita pela pesquisadora. Em seguida, a pesquisadora indagou os entrevistados se eles consentiam em ser identificados, caso fosse necessário, obtendo resposta positiva em todos os casos.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas literal e integralmente, sem correções quanto aos erros cometidos, de forma a manter a fidedignidade dos relatos.

3.3.1. Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta consistiu num roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 08 (oito) blocos, que correspondem aos primeiros tópicos constantes no modelo do SCANVAS. No entanto, no que diz respeito às estratégias, objetivos, metas e equipes, não havia um roteiro estruturado predefinido.

Durante as entrevistas, esses temas foram explorados por meio de perguntas direcionadas aos entrevistados. A partir das respostas obtidas, foi possível construir o mapa, revelando informações importantes para a pesquisa.

Ademais, no início da entrevista, fez-se perguntas introdutórias, feitas com o intuito de quebrar o gelo e deixar o entrevistado mais à vontade para responder às questões seguintes, que correspondiam propriamente aos objetivos da pesquisa. Por fim, durante os encontros, foram abordadas questões que surgiam no decorrer do debate.

No Quadro 1, apresenta-se o roteiro da entrevista, de forma que cada bloco de questões se encontra correlacionado ao objetivo específico que busca atender:

Quadro 1 – Roteiro de entrevista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA
MISSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o ramo de negócio do empreendimento? • Como está a empresa atualmente? • Quais os perfis de clientes? • Quais produtos/serviços são oferecidos? • Quais as necessidades dos clientes? • Qual é o diferencial em relação à concorrência (Qual a vantagem competitiva)? • Qual é a imagem da empresa no mercado? • Qual a imagem da empresa perante os funcionários?
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Quais valores o (a) senhor (a) considera mais importante para a empresa?
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Onde a empresa quer chegar?
FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • O que você considera como força na empresa? • Quais recursos possuem a sua disposição? • Quais as vantagens do seu <i>e-commerce</i>? • Do que os clientes mais gostam na empresa?
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as fraquezas da empresa? • Quais ameaças enfrentam? • O que a concorrência faz melhor do que vocês? • Do que os clientes reclamam? • Quais desvantagens a equipe enfrenta? • Podem melhorar em quais aspectos?

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais mudanças regulamentares poderiam ajudar a empresa? • As transições do mercado são favoráveis a empresa? • A economia atual afeta positivamente? • Quais oportunidades ainda não aproveitaram? • Que novas oportunidades estão surgindo? • O custo das mercadorias está caindo?
<p style="text-align: center;">PROBLEMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os problemas do empreendimento? • Quem são os seus concorrentes? • Quais novas empresas poderiam ameaçar? • O custo das mercadorias está aumentando? • Há escassez de algum recurso essencial para vocês?
<p style="text-align: center;">COMPLEMETAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Você acha que o desenvolvimento de um roteiro prático (<i>Strategic Canvas</i>) irá auxiliar a empresa na implantação do Planejamento Estratégico? • Você conhecia o conceito de Planejamento estratégico antes dessa conversa? • Em caso positivo, a empresa realiza esse planejamento?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Creswell (2010), a análise de dados em uma pesquisa qualitativa deve ocorrer durante todo o processo de coleta de dados, de forma que o pesquisador possa interagir com os resultados parciais da pesquisa e amadurecer gradualmente suas reflexões em relação a ela.

A análise de dados em pesquisas qualitativas pode ser auxiliada por sistemas de codificação manuais ou computadorizadas. Mozzato e Grzybovski (2011) apontam que o uso de programas computacionais tem o fito de facilitar, agilizar e validar as análises do material que foi coletado, possibilitando uma visão mais estruturada dos resultados gerados pelo pesquisador, o qual é

responsável por todo o trabalho de leitura e separação dos conteúdos em dimensões de análise, unidades de registro e contexto.

Nesta pesquisa, a análise dos dados oriundos das entrevistas foi auxiliada pelo uso da ferramenta “ditar” do *word* e do ATLAS.ti, *software* que facilita a análise de dados, uma vez que permite a organização e categorização dos relatos transcritos, viabilizando a análise de forma estruturada e sequencial, e que permite a estruturação e conexão das categorias analíticas e das unidades de registro.

No contexto desta pesquisa, o ATLAS.ti foi utilizado para a transcrição e importação de Dados: as transcrições das entrevistas foram digitadas e importadas para o ATLAS.ti. O *software* aceita diferentes formatos de arquivo, como documentos do Word ou PDFs, facilitando a organização dos dados em um único local.

No sexto capítulo, avançaremos na pesquisa, dedicando-nos à exposição e análise dos resultados alcançados mediante as ferramentas e metodologias anteriormente discutidas. Já o capítulo subsequente, abordará o percurso da Residência Social e sua relevância nos domínios da educação e do desenvolvimento social.

4. RESIDÊNCIA SOCIAL

De acordo com o Regulamento da Atividade de Residência Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA (2023), a Residência Social, como concebida no âmbito do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – PDGS/CIAGS da Universidade Federal da Bahia, representa uma inovação significativa no campo da educação e do desenvolvimento social.

Trata-se de uma atividade curricular que vai além das barreiras da sala de aula, promovendo uma aprendizagem prática e reflexiva inserida em contextos sócio práticos relacionados com a gestão social e o desenvolvimento de territórios. No âmbito deste projeto de dissertação, a Residência Social desempenhou um importante papel, fornecendo uma base sólida para o entendimento do tema de estudo em um contexto real.

Neste texto, será descrito a experiência da mestranda na sua Residência Social e a importância dessa prática para o desenrolar deste projeto, destacando como essa abordagem inovadora contribui para uma aprendizagem significativa.

A mestranda realizou sua residência social na Fábrica Cultural, que fica sediada no espaço cedido pelo Governo do Estado da Bahia, localizada no bairro da Ribeira, na Península de Itapagipe. A Fábrica Cultural é uma Organização Social que existe há 19 anos e foi criada pela cantora e ativista Margareth Menezes. Seu trabalho se funda nos eixos estratégicos da Educação, Criatividade, Cultura e Desenvolvimento Social.

A organização tem como um de seus principais objetivos promover a integração entre educação e cultura, incentivando a criação e o desenvolvimento de produtos, serviços e negócios relacionados à economia criativa. A ideia é que essas iniciativas funcionem como impulsionadores de territórios, contribuindo para um desenvolvimento econômico inclusivo e sustentável.

No percurso da jornada acadêmica, a escolha por realizar a residência social na Fábrica Cultural revelou-se uma decisão estratégica e enriquecedora. Esta organização, dedicada ao impulsionamento dos empreendimentos criativos na Ribeira, não apenas se alinhava aos interesses de pesquisa, mas também

representava um ambiente propício para compreender de maneira prática e profunda os desafios e oportunidades enfrentados pelos empreendedores locais.

Inicialmente, este projeto de dissertação se concentrava no Mapeamento dos Empreendimentos Criativos na Ribeira, mas, posteriormente, evoluiu para um estudo mais específico sobre o Mapeamento Estratégico do Museu do Sorvete, utilizando a metodologia do *Strategic Canvas*.

Neste contexto, a residência na Fábrica Cultural foi crucial, pois essa organização não apenas impulsiona o desenvolvimento econômico e sustentável dos empreendimentos criativos, mas também desempenha um papel vital no planejamento estratégico e na promoção do desenvolvimento inclusivo do território, o que despertou na mestrandia o interesse em focar em um negócio específico.

A Fábrica Cultural, ao focar no impulsionamento dos empreendimentos criativos, proporcionou-me uma visão detalhada sobre como essas iniciativas podem se tornar motores de crescimento econômico local.

Através de programas de capacitação, apoio financeiro e mentorias, a organização capacita empreendedores, fomentando a inovação e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Essas práticas não apenas elevam a competitividade dos negócios locais, mas também geram empregos e promovem a circulação de recursos financeiros na comunidade.

Além do desenvolvimento econômico, a Fábrica Cultural se destaca por sua missão de impulsionar os negócios e enriquecer a cultura, especialmente na Península de Itapagipe. A organização atinge esse objetivo ao incentivar o empreendedorismo e revitalizar a rica identidade cultural da Bahia.

Além disso, através do Projeto Mercado Iaô, a Fábrica Cultural oferece um apoio valioso aos empreendedores criativos locais, consolidando-se como um pilar vital na promoção do crescimento econômico sustentável e na preservação da herança cultural da região.

A residência na Fábrica Cultural foi fundamental, mesmo após a mudança de foco do projeto de dissertação. A organização não apenas ofereceu *insights*

valiosos para este estudo sobre o Museu do Sorvete, mas também proporcionou uma compreensão aprofundada sobre as dinâmicas de desenvolvimento local.

Ao integrar-me nas atividades diárias da Fábrica Cultural, pude testemunhar em primeira mão o impacto positivo que a organização teve na vida dos empreendedores locais. O planejamento estratégico, aliado ao apoio contínuo oferecido pela Fábrica Cultural, não apenas eleva a qualidade dos negócios, mas também promove uma sensação de comunidade e pertencimento entre os empreendedores.

A Residência Social, ao promover a imersão do estudante em contextos sócio práticos relacionados à gestão social e ao desenvolvimento de territórios, representa uma abordagem de ensino que transcende os limites teóricos das salas de aula. Ela permite que os estudantes vivenciem e compreendam de forma direta as dinâmicas sociais, culturais e econômicas que permeiam as comunidades em que estão inseridos.

Essa experiência prática não apenas enriquece o aprendizado, mas também desenvolve habilidades essenciais, como a capacidade de observação, análise crítica e tomada de decisões fundamentadas.

A experiência da residência na Fábrica Cultural foi um verdadeiro catalisador para meu crescimento acadêmico e pessoal. Além de fornecer uma base sólida para esta pesquisa sobre o Mapeamento Estratégico do Museu do Sorvete, a residência enriqueceu minha compreensão sobre o papel vital que as organizações sociais desempenham no desenvolvimento econômico e sustentável dos empreendimentos criativos.

Esta experiência reforçou a convicção de que o desenvolvimento inclusivo e sustentável só é possível quando as comunidades são capacitadas e os recursos são geridos de maneira responsável.

A residência na Fábrica Cultural não foi apenas um capítulo em minha jornada acadêmica; foi uma lição de vida sobre como a pesquisa e o compromisso prático podem transformar comunidades e impulsionar o desenvolvimento de territórios de forma verdadeiramente significativa.

Como resultado/produto da residência social, em 19/07/2022, publiquei um artigo no Jornal A Tarde, intitulado "Organizações Sociais: um espaço de transformação social", com foco especial na Fábrica Cultural. Neste texto, explorei a importância fundamental dessas organizações como agentes de mudança social, destacando o papel inspirador desempenhado pela Fábrica Cultural, vejamos:

Figura 5: Artigo de jornal sobre a importância das Organizações Sociais publicado em 19/07/2022 no Jornal A Tarde.

Organizações Sociais: um espaço de transformação social

Samara Santana Meira
Advogada, mestranda em Desenvolvimento e Gestão Social pela UFBA

Segundo a Lei Federal nº 9.637/1998, a Organização Social (OS) é uma qualificação que a Administração outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público e assim possa atingir seus objetivos, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Mas, muito além do que a lei preconiza, as OS são espaços de transformação social.

A Bahia se destaca por sua vanguarda quando se trata da prestação de serviços para a sociedade pelo viés cultural. A Fábrica Cultural, sediada no espaço cedido pelo Governo do Estado, localizada no bairro da Ribeira, é uma Organização Social que existe há 18 anos e foi criada pela cantora e ativista Margareth Menezes. Seu trabalho se funda nos eixos estratégicos da Educação, Criatividade, Cultura e Desenvolvimento Social.

Dentre seus objetivos, a organização estimula a educação atrelada à cultura, a criação e o desenvolvimento de produtos, de serviços e de negócios derivados da economia criativa como dinamizadores de territórios, para auxiliar no desenvolvimento econômico (inclusivo) e sustentável.

Por trás de tão nobres objetivos, a organização itapagipana consegue, através do incentivo ao empreendedorismo, o resgate identitário da cultura da Bahia. Destaque para o Acelera Iaô, um Programa de Afroempreendedorismo que fomenta o desenvolvimento de 1.500 empreendedores negros baianos, por meio do apoio, qualificação e aceleração de seus negócios criativos, o que promove a autonomia e geração de renda para a população negra da Bahia.

As ações não param por aí, o Mercado Iaô, um Centro de Arte, de Educação, de Cultura e de Negócios Criativos contribui para o fomento da Economia Criativa, criando vitrines e oportunidades de comercialização para os segmentos do artesanato, ideias criativas, gastronomia e artístico.

Esses programas auxiliam no desenvolvimento social e econômico da cidade de Salvador e, conseqüentemente, de seus empreendedores, haja vista que ampliam as experiências sociais na área da Economia Criativa. Também incentivam a produção local e a organização de grupos em torno da Economia Criativa, através dos espaços de exposição e comercialização dos produtos. Todo esse movimento promove relações entre consumo de produtos, bens culturais e a inclusão social e produtiva de pessoas e amplia o espaço de comercialização e de experiências produtivas nas áreas de artesanato, artes plásticas, moda, decoração, gastronomia, música e literatura.

A Fábrica Cultural é uma prova que organizações sociais são essenciais no fortalecimento de políticas públicas, haja vista que viabilizam a ação pública com mais agilidade e maior alcance.

A TARDE
Fundado em 15/10/1912

Presidente de Honra (in memoriam): RENATO SIMÕES
Presidente: JOÃO DE MELLO LEITÃO

CONTROLLER: Lucas Lago
RELAÇÕES INSTITUCIONAIS: Luciano Neves
COMERCIAL: Marluce Barbosa
MARKETING: Eduardo Dute

A TARDE E MASSA! Luiz Lasserre
CONTEÚDOS E PROJETOS ESPECIAIS: Mariana Carneiro
PORTAL A TARDE: Caroline Gois
RÁDIO A TARDE FM: Jefferson Beltrão

ASSOCIADA À SIP - SOCIEDADE INTERAMERICANA DE IMPRENSA

MEMBRO FUNDADOR DA AN - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS

ASSOCIADA AO IVC - INSTITUTO VERIFICADOR DE COMUNICAÇÃO

PREMIADA PELA SOCIETY FOR NEWS DESIGN

A4 SALVADOR TERÇA-FEIRA 19/7/2022

REGIÃO METROPOLITANA

SALVADOR

salvador@grupootarde.com.br

EXPLOÇÃO de combust
www.atarde.com.br

Fonte: A Tarde. (2022, 19 de julho). Organizações Sociais: um Espaço de Transformação Social. Jornal A Tarde, p. A4.

Ao promover uma aprendizagem situada e significativa, esta abordagem inovadora se revela como um catalisador essencial para o deslinde deste projeto, contribuindo para a formação de pesquisadores mais capacitados e conscientes das complexidades do mundo social em que estão inseridos.

5. APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O Solar Amado Bahia, local onde está localizado o Museu do Sorvete, começou a ser construído em 1901, tendo sido inaugurado em 08 de dezembro de 1904, dia da Padroeira Excelsa e Única do Estado da Bahia, Nossa Senhora da Conceição. Neste mesmo dia, na capela e no salão nobre do Solar, foram realizados os casamentos de Clara Soares Bahia e Maria Julieta Soares Bahia, filhas de Francisco Amado da Silva Bahia. Este Solar situa-se na Avenida Porto dos Tainheiros, com fachada voltada para a enseada dos Tainheiros, na Ribeira.¹

Percebe-se, assim, que em 1904, Salvador ganhou uma das edificações mais modernas do país, o que impulsionou o bairro da Ribeira, transformando-o em um dos pontos turísticos da Bahia e motivo de orgulho para toda a península. “Era e é a Ribeira um dos bairros mais aconchegantes e sadios da capital baiana, à época quase um paraíso com a sua vegetação, praias e o ar puro oceânico” (Costa, 2021, p. 12)

O Solar foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN em 1981 e ficou abandonado durante a década de 1990. Atualmente o solar foi adquirido em leilão pelo empresário Natanael Couto, proprietário da empresa Sorvetes Real.²

Conforme informações fornecidas pelo empresário Natanael, o solar foi projetado pelo arquiteto português Francisco Mendonça. O casarão histórico foi construído e esculpido artesanalmente, com um projeto colonial de arquitetura eclética. Tem 52 (cinquenta e dois) cômodos, mais de 107 (cento e sete) portas e uma profusão de cores, estilos e formas, tendo, em quase todos os cômodos, paredes em escaiolas (pintura artesanal e sofisticada que imita mármore). O imóvel possui três pavimentos, dos quais dois são abertos ao público.

¹ FUNDAÇÃO GREGÓRIO DE MATTOS. **Salvador, Cultura todo dia**. Disponível em: <http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/vivendo-polo.php?cod_area=3&cod_polo=19>. Acesso em 01 de out. 2022.

²IPHAN. **Salvador – Solar Amado Bahia**. Disponível em: <<http://www.ipatrimonio.org/salvador-solar-amado-bahia/#!/map=38329&loc=-12.914179999999988,-38.492611000000004,17>>. Acesso em 01 de out. 2022.

Com vista para a vivaz Península de Itapagipe, o Solar tem referência de diversos países europeus, tendo toda a sua extensão tomada por um gradil em peças feitas de ferro fundido com chumbo, importadas da França, além de uma escadaria com piso em mármore carrara.

Ao fundo do casarão funciona a Sorvetes Real – e todos os detalhes, horários e protocolos de ambas as atrações podem ser conferidas nos perfis oficiais @sorvetesreal e @solaramadobahia na rede social *Instagram* – atualizados diariamente com informações, notícias e diversas outras novidades.

A Sorvetes Real foi fundada em 1995 e, após entrevista com o dono, Natanael da Silva Couto, foi informado que este nome foi inspirado na nova moeda que surgiu no Brasil à época.

A empresa foi criada na Baixa do Fiscal e retornou ao seu território de origem em um Solar de referência dos Itapagipanos. A reconstrução deste museu já é, por si só, um retorno às origens, além de auxiliar no desenvolvimento territorial.

Percebe-se, assim, que em 1904, Salvador ganhou uma das mais modernas edificações do país, que impulsionou o bairro da Ribeira, passando a ser um dos pontos turísticos da Bahia e orgulho de toda a península.

Em suma, após ser restaurado pela Sorvetes Real, o Solar se transformou no Museu do Sorvete com referências históricas e lúdicas à fabricação de sorvetes, além de se propor a receber eventos e exposições.

No mesmo complexo, na parte anexa, há uma sorveteria, uma lojinha conceito e ainda um espaço kids, demonstrando-se, assim, a finalidade e natureza da atividade realizada. Por sua vez, cabe destacar o impacto da organização na sociedade, além do contexto territorial em que a organização está inserida.

O principal impacto para o território com a instalação do Museu do Sorvete foi a preservação do patrimônio histórico-cultural do Solar Amado Bahia, a redução do vandalismo e degradação do local, reduzindo a insegurança para os moradores e visitantes da península, aliado a valorização e provável sentimento

de orgulho dos moradores por tudo que a construção significou e passa a ressignificar, tanto no contexto histórico, como local de entretenimento, lazer e ponto turístico. O museu passou a ser referência para a visita de escolas públicas e privadas de Salvador e da região metropolitana.

A instalação do Museu do Sorvete reforça no inconsciente coletivo a imagem da Ribeira como local para se tomar um bom sorvete, pois um dos ícones comerciais instalados no local é a Sorveteria da Ribeira, ponto obrigatório, conforme guias turísticos, de parada de soteropolitanos e visitantes da Península.

Nota-se que a relação do Museu com o território centra-se na preservação cultural do espaço, na abertura de postos de trabalho e na ação pontual de responsabilidade social, como a destinação de um percentual do faturamento para ações no dia das crianças. Há um movimento de aproximação com a OSID (Obras Sociais Irmã Dulce) e a Irmandade do Sr. do Bonfim, porém voltada para a expansão da sua atuação comercial.

5.1. O (ANTIGO) SOLAR AMADO BAHIA

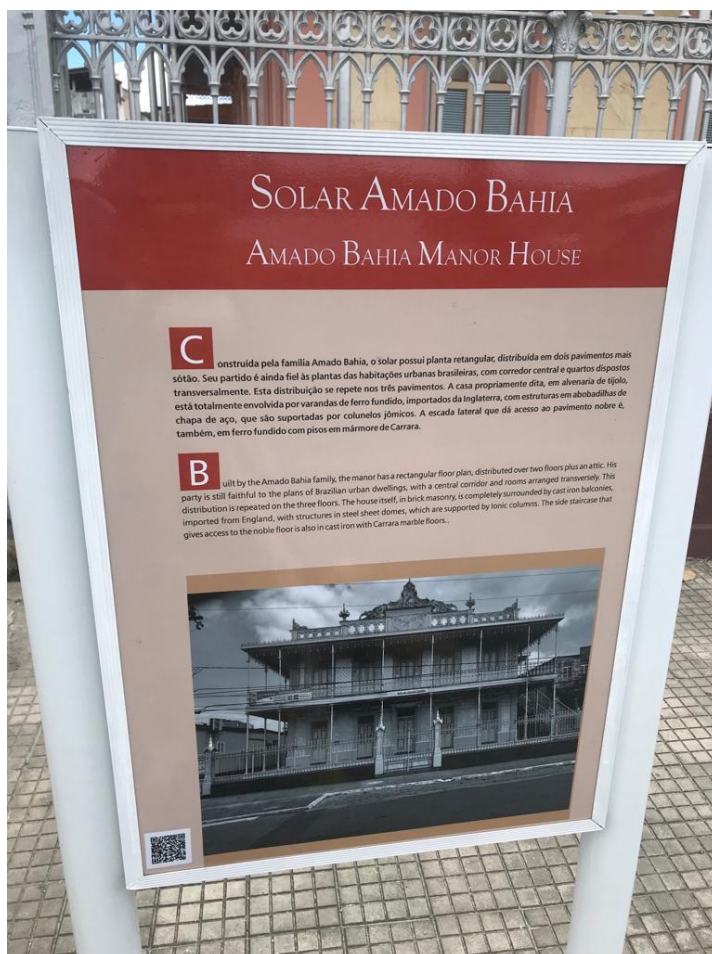
O Solar Amado Bahia foi idealizado por Francisco Amado da Silva Bahia, conhecido popularmente como Amado Bahia, em 1901 e inaugurado após 03 (três) anos, em 1904, com a realização da majestosa festa dos matrimônios de suas filhas.

Conforme dispõe Costa (2021), o comerciante Amado Bahia, era um novo rico e queria demonstrar o seu poder financeiro e requinte para a sociedade. Por isso, construiu o Solar com o encanto pessoal que ele realmente almejava, “com referências de diversos países europeus, edificando em Salvador um dos exemplares arquitetônicos mais representativos da arquitetura eclética do século XX” (2021, p. 48).

Conforme a placa exposta na frente do empreendimento, o Solar “possui planta retangular, distribuída em dois pavimentos mais sótão. Seu partido é ainda fiel às plantas das habitações urbanas brasileiras, com corredor central e quartos

dispostos transversalmente”. O casarão está totalmente envolvido por varandas em ferro fundido, importados da Inglaterra, com estruturas em abobadilhas de chapa de aço, que são aguentadas por colunelos jônicos. Complementa informando que a escada lateral, que dá acesso ao pavimento nobre, é em ferro fundido com pisos em mármore de Carrara. Vejamos:

Figura 6: Foto da placa na entrada do Museu do Sorvete.



Fonte: Própria autora (2023).

O Casarão é uma edificação com dois pavimentos estruturados com múltiplos elementos decorativos importados da Europa do século XIX, com todo conglomerado de material de acabamento originado da França e Inglaterra.

Segundo descreve Costa (2021), a família Bahia importou da Europa uma pluralidade de objetos decorativos, entre espelhos, mobiliário, lustres, vasos, vidraçarias francesas gravadas para as respectivas esquadrias, louças sanitárias

inglesas, etc. Continua elencando que a belíssima capela construída no andar superior do casarão recebeu um belo retábulo neoclássico.

Figura 7: Foto do altar dedicado à Nossa Senhora da Conceição, na Capela do Casarão.



Fonte: Própria autora (2023).

Com mais de um século de história, o colossal imóvel permaneceu sob a posse e domínio dos familiares do seu proprietário (Amado Bahia) até o ano de 1949, quando, por falta de condições de manutenção e conservação, fora doado à Associação dos Empregados do Comércio da Bahia (Costa, 2021).

Devido a sua importância cultural, no ano de 1981, o Solar foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, ficando abandonado durante a década de 1990. Vale destacar que o Solar foi tombado pelo IPHAN com todos os seus móveis e utensílios.

Em virtude desse abandono, o casarão foi habitado por pessoas em situação de rua, e parte do acervo, como lustres e móveis, foi saqueado.³ Peças feitas de ferro fundido com chumbo, importadas da França, foram levadas para serem vendidas em ferro-velho, conforme denúncia feita pelo diretor de patrimônio da Associação dos Empregados no Comércio da Bahia (AECB), Hamilton Rufino.⁴

Somente em 2017, o imóvel foi arrematado em hasta pública, por R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil), pelo empresário Natanael Couto, proprietário da empresa Sorvetes Real.

5.2. REVITALIZAÇÃO DO SOLAR AMADO BAHIA

O Solar Amado Bahia, reaberto depois de várias décadas fechado, localizado na Avenida Porto dos Tainheiros, em um dos lugares mais belos de Salvador, na Península de Itapagipe, é um espaço que nos remete ao lazer e à cultura, despertando no baiano, e ousando dizer no turista, a vontade de descobrir seus encantos.

³ BRANCO, Bruna Castelo. **Os sorvetes do Solar Amado Bahia**. Disponível em: < <https://atarde.com.br/muito/os-sorvetes-do-solar-amado-bahia-1073056>>. Acesso em 29 de mar. 2023.

⁴ LYRIO, Alexandre. **Restauração Real: Solar Amado Bahia renasce após reforma e vira ‘museu do sorvete’**. Disponível em: < <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/restauracao-real-solar-amado-bahia-renasce-apos-reforma-e-vira-museu-do-sorvete/>>. Acesso em 29 de mar. 2023.

Isso porque, por traz das suas belíssimas instalações arquitetônicas, até pouco tempo inacessíveis ao público, existem inúmeras histórias de pessoas que tinham o sonho de entrar neste Solar.

Localizado na Ribeira, um bairro tradicional de Salvador, o Solar Amado Bahia oferece aos visitantes a oportunidade de explorar a vibrante cena cultural da região. O bairro é conhecido por suas ruas estreitas, casarões coloridos e pela animada vida noturna, onde se pode apreciar a música, a dança e a culinária típicas da Bahia.

O Solar Amado Batista foi tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN em 1981 e ficou abandonado durante a década de 1990. Somente em 2017, o solar foi adquirido em leilão pelo empresário Natanael Couto, proprietário da empresa Sorvetes Real.

Aludido tombamento significa um conjunto de ações efetivadas pelo poder público com o objetivo de conservar/preservar, por meio da aplicação de legislação específica, bens de valor histórico, cultural, arquitetônico, ambiental e, também, de valor afetivo para a população, impedindo que venham a ser destruídos ou descaracterizados. O tombamento é o instrumento de reconhecimento e proteção do patrimônio cultural mais conhecido pela população.

Pode-se destacar que, ao realizar o tombamento, o poder público almejava a preservação desse espaço para as gerações futuras, impedindo sua destruição ou mutilação.

Em 2019, completamente restaurado, depois de décadas de abandono, que quase o levaram à total destruição, o Casarão foi novamente reaberto ao público. O Solar Amado Bahia foi completamente restaurado pela empresa Sorvetes Real e agora abriga um museu do sorvete, com referências históricas e lúdicas à fabricação de sorvetes, além de receber eventos e exposições.

Figura 8: Foto do Casarão antes de ser reformado.



Fonte: COSTA, Antônio Francisco (2021, p. 17).

Figura 9: Foto do Casarão após a reforma.



Fonte: Própria autora (2023).

No mesmo complexo, na parte anexa, há uma sorveteria, uma lojinha conceito e ainda um espaço *kids*, para as crianças se divertirem.

No primeiro piso do Casarão há uma visita guiada ao mundo do sorvete, com figuras e quadros ilustrativos demonstrando a história do picolé, do sorvete e do açaí, além de uma câmara fria.

No segundo piso têm a capela de Nossa Senhora da Conceição, com detalhes dourados e uma porta com um entalhe magnífico; os quartos das filhas de Amado Bahia; o quarto do casal; a cozinha, com itens domésticos da época; o salão, com paredes revestidas de espelhos franceses, vidros de janelas com desenhos delicados como os feitos em cristais; além de uma esplêndida vista da Baía de todos os Santos.

Atrás do Casarão, ainda dentro da propriedade, existe a parte da Sorveteria, onde é realizada a comercialização de sorvete de vários sabores, de açaí e a venda do ingresso para adentrar no museu, no valor de R\$ 15,00 (quinze reais).

O solar abriga um centro cultural que promove a preservação e divulgação das expressões artísticas e culturais baianas. Com uma agenda diversificada de eventos, o local recebe exposições de arte, performances musicais, apresentações teatrais e muito mais. Além disso, é possível explorar suas salas e corredores, que abrigam acervos históricos, fotografias e objetos que narram a história local.

Cabe-se destacar a inclusão social do local, com acessibilidade disponível para as pessoas com deficiência física, com a disponibilização de cadeira de rodas para se locomover na localidade.

Figura 10: Imagem da cadeira de rodas destinada à locomoção no local.



Fonte: Própria autora (2023).

Para os amantes da história e da cultura, o Solar Amado Bahia é um destino imperdível em Salvador. Seja para aprender sobre o passado da Bahia, apreciar a arte local ou simplesmente desfrutar da atmosfera encantadora do local, esse artefato histórico oferece uma experiência única e enriquecedora aos seus visitantes.

5.3. NATANAEL DA SILVA COUTO

Como diz Joseph Schumpeter (apud Lima, 2007, p.3): “A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”. E, a partir disso, pode-se dizer que Natanael da Silva Couto, filho de José da Silva Couto e Ana Maria de Jesus, é um empreendedor nato.

Natanael, nascido em berço simples, começou a trabalhar desde criança, haja vista a necessidade de sobreviver e ajudar a sustentar a família. Aos 17 anos decidiu se mudar para a Capital, para trabalhar na fábrica de picolés de sua

tia, localizada no Largo do Tanque. Depois disso, foi chamado por um irmão mais velho, que há tempo residia em Salvador, para trabalhar na fábrica dele, que ficava localizada na Baixa do Fiscal, com um salário melhor; o que foi aceito por Natanael.

Costa (2021) expõe que, em 1993, Natanael descobriu que um vizinho tinha equipamentos de produção de picolés e sorvetes inoperantes, sem utilização. Foi aí que lhe surgiu a ideia de convidar este vizinho para desenvolverem a produção dos picolés.

Em 1995, Natanael, conhecido como Tuca, tomou a iniciativa de instituir uma nova parceria, com outro irmão, e, dessa forma, fundou a Sorvetes Real. Este empreendimento funcionou na clandestinidade até 1998, quando foi regularizado, sendo oficialmente registrado (COSTA, 2021).

“A história do empreendedor Natanael é realmente fascinante, começou vendendo picolé na clandestinidade, o que era muito comum na época, até montar a sua própria fábrica, desbancando grandes marcas tradicionais” (COSTA, 2021, p. 71).

Em entrevista concedida para a autora por ele, foi informado que o nome deste empreendimento, Sorvetes Real, foi inspirado na nova moeda que surgiu no Brasil à época. Natanael iniciou a produção da Picoleteria Real na Baixa do Fiscal, e, em 2002, começou a produzir sorvetes, mudando o nome para Sorvetes Real.

Em 2002, com a crise energética, havia a necessidade de controle da produção pelo limite de gasto de energia imposto pelo poder público. Neste contexto, para poder atingir o faturamento necessário, investiu-se em qualidade do produto e agregação de valor para aumentar o preço e compensar a limitação da produção.

De acordo com Natanael, em 2010, chegaram à padronização do produto e o local estava pequeno para a expansão que o negócio alcançou. Dessa forma, foi aberta uma fábrica em São Cristóvão, onde toda a produção e comercialização foi centralizada. “Agora a casa expõe mais de 200 sabores de

sorvete, principalmente de frutas”, conta. Natanael Couto lembra, em entrevista, que, tempos atrás, os sorvetes pioneiros eram de coco, fruta abundante na terra, e amendoim. “Amendoim é pioneiro, desde quando existe sorveteria em Salvador. São dois produtos pioneiros, são históricos”.

Com relação às frutas, ele esclarece que os sorvetes e picolés eram feitos com as frutas da época. “O picolé que existia antigamente era goiaba, mangaba, umbu, depois surgiram cajá, abacaxi. Hoje há frutas novas como graviola, cupuaçu, açaí. Depois surgiram as misturas no mercado, que são mais contemporâneas, como coco com abacaxi e goiaba com coco”, exemplifica.

Conforme dito alhures, a empresa foi criada na Baixa do Fiscal e retornou ao seu território de origem, após a aquisição por Tuca no Leilão, do Solar, referência dos Itapagipanos.

A sorveteria real possui um total de 40 (quarenta) funcionários distribuídos nos pontos de fabricação e comercialização da empresa. Em Itapagipe, a empresa possui 9 (nove) funcionários que atuam na sorveteria e no Museu.

O faturamento da organização se dá com a comercialização do sorvete na unidade, contudo deve-se levar em consideração que há uma sazonalidade na atividade nos meses de inverno. Outro fator adverso foi a pandemia ao longo do ano de 2020, no qual a unidade ficou fechada em razão dos decretos municipais e estaduais, reduzindo, assim, a expectativa de faturamento anual após a inauguração.

O faturamento com a atividade do museu não é relevante, primeiro por se tratar de um atrativo cultural novo na cidade, o que precisa de tempo para consolidação e aumento do fluxo de visitação. Ademais, a taxa de entrada para a manutenção do local foi aumentada de R\$ 10,00 para R\$ 15,00 para todos os públicos. É importante observar que crianças até 10 anos, que apresentem documento de identidade, têm entrada gratuita e existem condições especiais para estudantes e idosos.

A instalação do Museu do Sorvete trouxe a preservação do patrimônio histórico-cultural do Solar Amado Bahia, além da redução da deterioração do lugar.

Nota-se que a relação do Museu com o território centra-se na preservação cultural do espaço, na abertura de postos de trabalho e na ação pontual de responsabilidade social.

Por sua vez, no que tange ao aspecto empresarial, a maior preocupação está na sustentabilidade financeira do negócio, sendo que a falta de uma estratégia estruturada pode impactar diretamente nesse ponto, motivo pelo qual o presente trabalho irá fazer uso do *Strategic Canvas* para auxiliar o Museu do Sorvete.

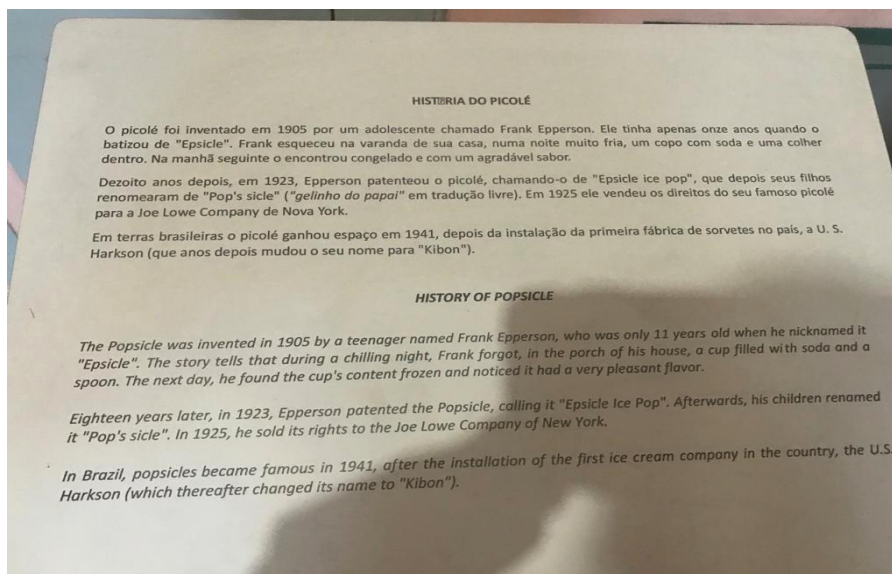
5.4. O SORVETE E O CASARÃO

Como bem pondera Costa (2021), não obstante a importância do Casarão Amado Bahia na indústria do turismo baiano, com a nova compra do local por Tuca, o produto em destaque do local passou a ser o Sorvete/Picolé, o que nos estimula a um breve estudo da história de sua origem.

Conforme quadro informativo constante no Museu do Sorvete, o picolé foi inventado em 1905, por um adolescente chamado Frank Epperson, “que possuía apenas 11 (onze) anos quando o batizou de “Epsicle”. “Frank esqueceu, na varanda de sua casa, numa noite muito fria, um copo com soda e uma colher dentro. Na manhã seguinte, o encontrou congelado e com um agradável sabor”. Em 1923, Frank patenteou o picolé e, em 1925, ele vendeu os direitos para a Joe Lowe Company, de Nova York.

No Brasil, o picolé ganhou notoriedade em 1941, depois da instalação da primeira fábrica de sorvetes no país, a U.S. Harkson (que modificou seu nome para “Kibon”).

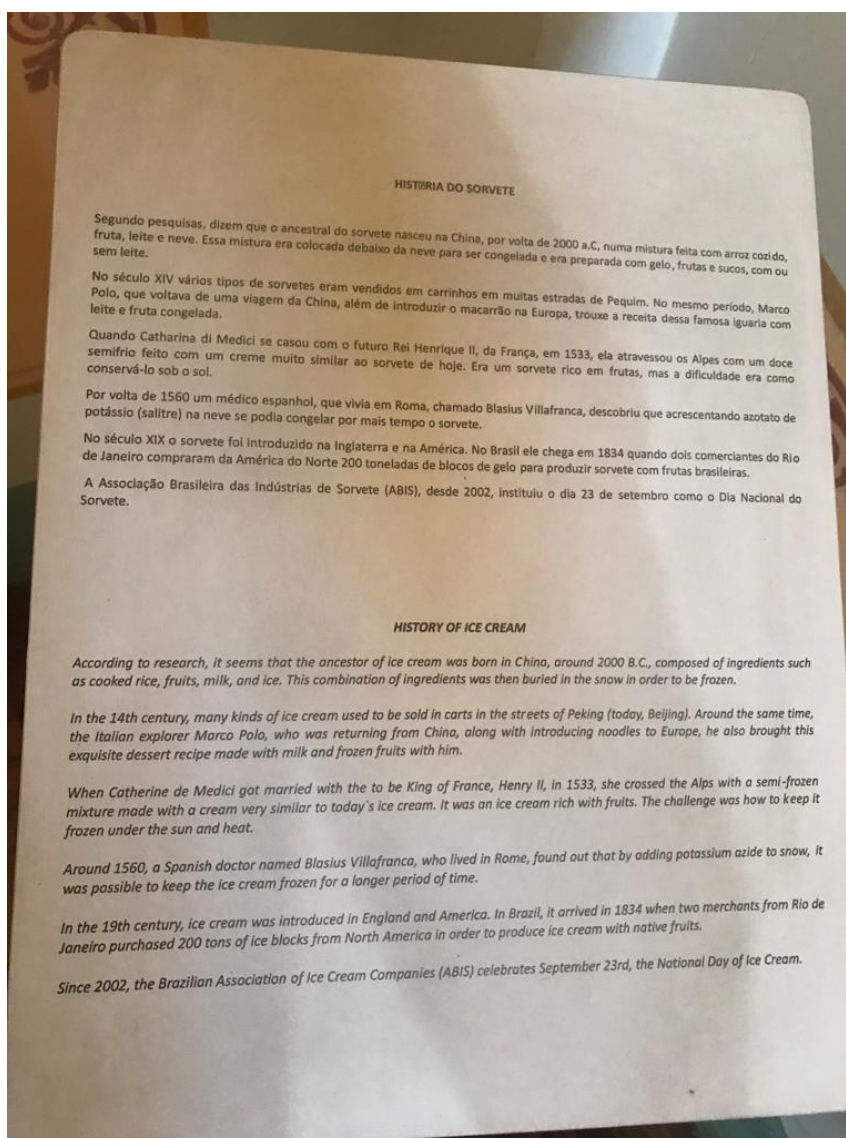
Figura 11: Foto do quadro informativo constante no Museu do Sorvete.



Fonte: Própria autora (2023).

No Museu do Sorvete também há um quadro explicativo sobre a história do sorvete, informando que “o ancestral do sorvete nasceu na China, por volta de 2000 a.C., numa mistura feita com arroz cozido, fruta, leite e neve. Essa mistura era colocada debaixo da neve para ser congelada e era preparada com gelo, frutas e sucos, com ou sem leite”. No Brasil, o sorvete chegou em 1834, quando 02 (dois) comerciantes do Rio de Janeiro compraram 200 (duzentas) toneladas de blocos de gelos para produzi-lo com frutas brasileiras. No final do quadro é informado que “a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS), desde 2002, instituiu o dia 23 de setembro como o Dia Nacional do Sorvete”.

Figura 12: Imagem do quadro explicativo sobre a história do sorvete.



Fonte: Própria autora (2023).

Para ilustrar a história do produto, objeto do empreendimento, no primeiro pavimento do casarão/Museu consta uma série de itens e maquinários próprios do produto. Há itens infantis até itens industriais, além de uma câmara fria que pode ser adentrada pelos visitantes.

Figura 13: Fotografia da câmara fria no Museu do Sorvete.



Fonte: Própria autora (2023).

Figura 14: Fotografia das máquinas para produção de sorvete.



Fonte: Própria autora (2023).

De mais a mais, também é vendido pela Sorvetes Real o açaí e, da mesma forma, também é contada a história do açaí pelo guia turístico.

Quando passou a funcionar no antigo Solar Amado Bahia, a Sorvetes Real adquiriu 02 (duas) novas máquinas picoleteiras, com capacidade para produzir cerca de 4.000 (quatro mil) picolés por hora, cada uma. Esses picolés são distribuídos em 02 (dois) caminhões, para toda a região de Salvador, além de Camaçari, Praia do Forte, Candeias, etc.

Natanael conta, em entrevista, que, durante a alta estação chega a produzir, na empresa, mais de 30.000 (trinta mil) picolés por dia.

Natanael Couto conseguiu conciliar o empreendedorismo com a responsabilidade social, na medida que conseguiu expandir o seu negócio e manter viva a história de um importante gestor baiano, Amado Bahia.

Conforme narra Costa (2021, p. 184), “o empreendedorismo é que promove o desenvolvimento econômico e social do empresário ou da instituição empresarial, por conseguinte, promove o desenvolvimento da comunidade, do município, do estado e do país”.

Tanto o Museu do Sorvete, como a Sorveteria Real e Tuca (Natanael) se encontram em um momento de prosperidade. A marca já consolidada em Salvador conseguiu passar pelas dificuldades da pandemia e ganhou destaque após o seu proprietário reformar o casarão. Essa iniciativa gerou muita mídia espontânea, colocando a sorveteria em destaque no tradicional bairro soteropolitano para se “tomar sorvete no fim de tarde”.

O Solar Amado foi importante para a manutenção de receitas quando foi autorizada a reabertura do comércio, contudo, as receitas ainda não estão estáveis e o empresário se descapitalizou durante a pandemia. Ele pensa em investir no Museu para tornar a experiência mais tecnológica e sensorial, mas aguarda restabelecer os valores perdidos no período de baixa.

A empresa está no momento certo e no local ideal para continuar seus planos de expansão e de consolidação da marca como referência. Entretanto, o

empresário pouco planeja os seus negócios, se baseando no *feeling* que o tem guiado até hoje.

É notório que o empresário Natanael tem muito de execução e do saber aproveitar as oportunidades quando são lhe dadas. É ousado e não tem medo de arriscar. É preciso estruturar a gestão se quiser continuar a expansão de modo estratégico e sustentável, pois o empreendimento está tomando proporções grandes, que um empresário não preparado, pode perder o controle da operação.

Nesse sentido, este estudo irá se desenvolver no intuito de auxiliar na melhora de processos organizacionais de uma empresa e, para isso, utilizará o *Strategic Canvas*, que associa conceitos de planejamento estratégico e pensamento estratégico.

O *Strategic Canvas* é uma ferramenta que visa simplificar a visualização estratégica, incluindo todos os elementos necessários para a discussão tática em uma única tela, para que essa simplificação estimule o pensamento planificado e torne o processo de planejamento estratégico menos analítico. A aplicação do *Strategic Canvas* representará um processo chamado pela autora de modelagem estratégica.

Como dito alhures, no próximo capítulo, será dada sequência à investigação, concentrando-nos na apresentação e análise de resultados obtidos por meio das ferramentas e metodologias previamente discutidas.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo irá apresentar a análise do resultado da pesquisa. A pesquisa envolveu a coleta de dados, por meio de entrevistas, análise de documentos, observação, e sua subsequente análise detalhada. Ao longo deste tópico, serão apresentadas as etapas da pesquisa, desde a formulação das perguntas de pesquisa até a interpretação dos resultados obtidos.

Além disso, serão discutidas as implicações dos resultados e sua relevância para a área de estudo em questão. A análise e os resultados desta pesquisa fornecerão *insights* valiosos, contribuindo para o avanço do conhecimento e oferecendo subsídios para a tomada de decisões informadas em contextos relevantes.

6.1. APLICAÇÃO E ANÁLISE DO *STRATEGIC CANVAS*

A análise da aplicação do *Strategic Canvas* para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Museu do Sorvete aconteceu no próprio empreendimento, localizado no bairro da Ribeira, na capital baiana.

Para construção/elaboração da referida Tecnologia de Gestão Social – TGS, houve a colaboração da pesquisadora, do dono da empresa, Sr. Natanael, e da gerência do empreendimento.

Destaco que o dono do empreendimento informou que após a finalização da TGS, irá repassar as informações e conclusões para os demais colaboradores da sua equipe.

O início da elaboração do planejamento do Museu do Sorvete, com a aplicação do *Strategic Canvas*, está de acordo com a 1ª fase: da sensibilização, tendo em vista que houve a convocação dos integrantes da organização para a participação do processo de planejamento.

Após, passou-se para a 2ª fase, a chamada “identidade organizacional”, composta pela definição dos valores da organização, sua missão e sua visão.

Por meio das entrevistas (com base no questionário indicado no item 3.3.1), os participantes iniciaram destacando os valores da organização, passando para a missão e, por último a visão do empreendimento.

Após a coleta das respostas de cada entrevistado sobre sua compreensão acerca da missão, visão e valores da empresa, as contribuições foram analisadas, com o intuito de explorar e comparar as diferentes perspectivas apresentadas. Depois desse processo de análise e reflexão, chegou-se à seguinte síntese sobre a identidade organizacional:

Figura 15: Bloco da Identidade Organizacional do Planejamento Estratégico do Museu do Sorvete.



Fonte: elaboração própria (2023).

Após a formulação dos valores, missão e visão da empresa, foi dado início à terceira fase do processo de aplicação do *Strategic Canvas*, denominada de diagnóstico. Nesse estágio, os envolvidos conduziram uma análise detalhada de 04 (quatro) células do mapa SCANVAS, que incluíram: oportunidades, ameaças, forças e problemas.

Durante essa etapa, foram examinados e discutidos os aspectos relevantes de cada uma dessas áreas para obter uma visão abrangente da situação atual e dos desafios a serem enfrentados.

Durante a 3ª fase, os entrevistados, separadamente, apresentaram informações sobre a empresa e a partir das informações apresentadas, a pesquisadora compilou e elencou os aspectos das quatro células, conforme destrinchado abaixo:

Figura 16: Bloco do Diagnóstico do Planejamento Estratégico do Museu do Sorvete.



<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos dos ingredientes e das despesas operacionais; • Flutuações sazonais nas estações e demanda de visitantes; • Concorrência de outras 03 (três) sorveterias na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes filas nos finais de semana (fluxo grande); • Aumento do valor da matéria prima.
--	--

Fonte: elaboração própria (2023).

Consoante preconiza Caggy e Benevides (2018, p.108), após esse diagnóstico, “é hora de observar se as variáveis contempladas na análise da equipe são verdadeiramente relevantes para a organização”, e, sendo positivo, “é hora de utilizar o diagnóstico para propor soluções estratégicas para a organização”.

Nesse sentido, na fase quatro, denominada de Formulação Estratégica ou Iniciativas Estratégicas, forma trabalhadas as estratégias, os objetivos e as metas.

Esse bloco, dividido em três colunas, contém cinco células, sendo elas: perspectivas financeiras, perspectiva do cliente, perspectiva interna ou de processos, perspectivas do aprendizado e conhecimento e a cultura organizacional.

Nesse processo de elaboração da formulação estratégica, primeiro houve o preenchimento das estratégias, passando para os objetivos, que refletem os resultados que se almeja atingir com as estratégias delineadas anteriormente.

Por fim, na última coluna, foram estabelecidas as metas, que funcionam como indicadores e guias para o alcance dos objetivos e, conseqüentemente, para a execução das estratégias. Esse processo sistêmico e integrado permite uma abordagem mais estruturada e orientada para o sucesso organizacional,

garantindo a convergência entre as ações estratégicas e os resultados desejados.

Durante o preenchimento dessas colunas, emergiu um ambiente de interação, comunicação e troca de ideias entre a pesquisadora e cada membro (participante), individualmente, durante esta fase crucial do planejamento estratégico.

Essa dinâmica interativa foi documentada no contexto de um estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada das nuances das conversas, das estratégias de comunicação adotadas e do impacto dessas interações no processo de planejamento estratégico.

O estudo de caso proporcionou um olhar detalhado sobre como as interações pessoais influenciam as decisões estratégicas, enriquecendo assim a compreensão do papel fundamental da comunicação e colaboração no desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes.

A colaboração ativa dos participantes não apenas facilitou a discussão de perspectivas variadas, mas também enriqueceu profundamente os princípios subjacentes das estratégias, objetivos e metas delineados. Esse processo participativo evidenciou claramente a relevância do trabalho colaborativo na construção de uma estratégia robusta e bem embasada.




No entanto, para uma avaliação abrangente do alinhamento dos diferentes setores da organização - um fator crucial para alcançar resultados bem-sucedidos - seria essencial a participação conjunta de todos os entrevistados no mesmo momento. Infelizmente, essa condição não foi atendida, limitando a amplitude da reflexão sobre o tema.

Abaixo está o quadro ilustrativo que representa a quarta fase do preenchimento do planejamento estratégico do Museu do Sorvete. O quadro demonstra de forma clara e visual como as diferentes perspectivas estratégicas se conectam e contribuem para o alcance dos resultados almejados.

Esse momento de visualização das informações é fundamental para garantir a compreensão e a comunicação eficaz das diretrizes estratégicas da

organização, impulsionando o comprometimento de todos os envolvidos na busca pelo sucesso organizacional.

Figura 17 – Bloco da Formulação Estratégica do Museu do Sorvete.

 ESTRATÉGIAS	 OBJETIVOS	 METAS
<p>Financeira: Aumentar a receita e a rentabilidade do Museu do Sorvete</p>	<p>Diversificar as fontes de receita e otimizar os custos operacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a receita proveniente de eventos temáticos; - Aumentar a receita de vendas na loja de souvenirs; - Diminuir os custos fixos em 5%, sem perda da qualidade
<p>Clientes: Proporcionar experiências encantadoras e memoráveis aos visitantes do museu.</p>	<p>Aumentar a satisfação do cliente e atrair novos públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar trimestralmente a taxa de recomendação da sorveteria (no google – avaliação); - Realizar uma pesquisa de satisfação nas redes sociais (pesquisar rápida no <i>status</i> do <i>Instagram</i>)
<p>Processos Internos: Busca pelas melhores práticas de gestão, com o propósito de promover o desenvolvimento das pessoas e da organização.</p>	<p>Aprimorar a comunicação e o compartilhamento de informações para subsidiar a tomada de decisões</p>	<p>Implementar uma plataforma de comunicação interna até o final do ano, que permita o compartilhamento rápido e eficiente de informações relevantes entre todas as equipes da organização, visando agilizar a tomada de decisões e melhorar a colaboração entre os departamentos</p>
<p>Aprendizagem e Conhecimento: Reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente.</p>	<p>Alcançar o reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente, obtendo uma taxa de satisfação de pelo menos 95% em pesquisas de satisfação, no prazo de 12 meses</p>	<p>Realizar treinamentos contínuos para a equipe, adoção de práticas de atendimento personalizado e implementação de um programa de recompensas para os colaboradores que se destacarem no atendimento ao cliente</p>
<p>Cultura Organizacional: Cultivar um ambiente de trabalho inspirador e promover a valorização da cultura baiana</p>	<p>Estimular a colaboração entre os colaboradores e equipes, incentivando a troca de ideias e conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões periódicas para fomentar a criatividade e inovação.

Fonte: elaboração própria (2023).

É crucial ressaltar que, durante o processo de coleta de dados, não foram empregadas perguntas específicas ou um roteiro de entrevistas semiestruturado para abordar os tópicos das estratégias, metas e objetivos. Em vez disso, esses elementos foram delineados organicamente durante as conversas e entrevistas, sendo cuidadosamente desenvolvidos e analisados pela pesquisadora. A dissertação desses temas foi construída de forma iterativa, emergindo dos diálogos e análises, e posteriormente apresentada aos entrevistados para validação e aprofundamento.

Esse processo dinâmico e participativo não apenas enriqueceu a compreensão dos tópicos em questão, mas também promoveu uma abordagem colaborativa, tornando os participantes cocriadores essenciais do conhecimento gerado.

Durante as entrevistas/encontros, optou-se por não preencher as células Equipe de Trabalho e Ações Estratégicas. Essa decisão foi tomada com o objetivo de garantir uma análise minuciosa e cuidadosa das ações que serão implementadas para alcançar os objetivos almejados. O proprietário do empreendimento conduzirá, juntamente com seus gerentes, uma análise detalhada em conjunto com a equipe, a fim de definir com cautela as responsabilidades de cada membro.

A abordagem adotada visa assegurar que as ações estratégicas sejam cuidadosamente planejadas e alinhadas aos objetivos da organização, buscando aprimorar a eficácia e eficiência das operações.

Após a revisão dos itens do planejamento construído, será possível definir as atribuições de cada colaborador de forma mais consciente e estruturada, o que resultará em uma execução mais assertiva das estratégias e no engajamento de toda a equipe para alcançar o sucesso desejado.

Além disso, a célula denominada de *Status* também não foi definida durante o processo de elaboração do plano. Essa decisão foi tomada intencionalmente, uma vez que esse campo será preenchido pelo dono, ou

gerentes, da empresa quando eles iniciarem a implementação das ações definidas no planejamento estratégico. Essa célula possui a importante função de acompanhar e monitorar a execução das tarefas estabelecidas, bem como registrar observações e lembretes relacionados a essas ações determinadas.

A abstenção de preenchimento nessa etapa permite que o *status* seja atualizado à medida que o plano é colocado em prática, garantindo que as informações sejam registradas de forma atualizada e precisa. Dessa forma, o empresário poderá acompanhar de perto o andamento das ações e realizar ajustes ou intervenções, caso necessário, para assegurar que o plano seja executado de forma eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

O preenchimento dessa célula em tempo real contribui para uma gestão mais efetiva, possibilitando a tomada de decisões embasadas em informações atualizadas e promovendo a efetividade do planejamento estratégico como um todo.

Durante a aplicação do *Strategic Canvas*, foram observados importantes pontos positivos que já haviam sido mencionados no referencial teórico, estabelecidos como premissas basilares pelos criadores da ferramenta. Os pontos positivos identificados pela pesquisadora durante o processo de mapeamento foram:

- Visualização clara: A ferramenta proporcionou uma visão mais clara e abrangente das diferentes perspectivas estratégicas, facilitando a compreensão das relações entre objetivos, metas e estratégias. Além disso, por ser um mapa de fácil acesso e visualização, que pode ser colocado na parede do empreendimento, se torna uma ferramenta visual atrativa;
- Comunicação eficaz: A representação visual do SCANVAS irá facilitar a comunicação e a compreensão das estratégias e objetivos entre os membros da equipe e partes interessadas, promovendo um alinhamento mais consistente;
- Participação colaborativa: Em que pese no objeto de estudo deste trabalho não ter dito a participação dos funcionários de níveis mais

operacionais, durante o estudo do SCANVAS, pode-se verificar que a sua abordagem visa incentivar a participação ativa de todos os envolvidos, promovendo uma colaboração efetiva e a troca de ideias entre a pesquisadora e os integrantes do empreendimento.

- Foco nas prioridades: O processo de elaboração do mapa ajudou a identificar e priorizar as áreas-chave que requerem atenção estratégica, direcionando os esforços para os aspectos mais relevantes para o sucesso da organização;
- Alinhamento estratégico: O processo de preenchimento das células permitiu um alinhamento mais consistente das estratégias, objetivos e metas com a visão e os valores da organização;
- Foco nas ações: O SCANVAS direcionou a atenção para a definição de ações concretas e objetivas, auxiliando na identificação dos meios para alcançar os resultados desejados;
- Orientação para resultados: O mapa enfatizou metas e objetivos tangíveis, proporcionando uma visão clara dos resultados desejados e das ações necessárias para alcançá-los;
- Flexibilidade e adaptabilidade: A ferramenta se mostrou flexível e adaptável a diferentes contextos organizacionais, permitindo a customização de acordo com as necessidades específicas de cada empresa;
- Aprendizado contínuo: A elaboração e a utilização do *Strategic Canvas* estimulam a aprendizagem contínua e a melhoria contínua da estratégia, à medida que a organização revisa e ajusta suas abordagens ao longo do tempo.

De maneira concisa, a experiência de aplicar o SCANVAS se revelou não apenas eficaz, mas também altamente promissora no contexto do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Os pontos positivos identificados lançam uma luz sobre as diversas maneiras pelas quais essa ferramenta consegue promover uma profunda mudança paradigmática na forma como os planos estratégicos são concebidos.












A ênfase na visualização e análise dos elementos-chave do negócio permite uma compreensão mais profunda e abrangente da paisagem competitiva, auxiliando na identificação de pontos fortes que podem ser alavancados e de oportunidades que podem ser exploradas.

O *Strategic Canvas* serve como uma “bússola orientadora” para as decisões estratégicas, assegurando que (todas) as ações empreendidas estejam direcionadas para o sucesso organizacional. A visualização visual e objetiva das mudanças realizadas permite a identificação rápida de desvios em relação aos objetivos, facilitando a implementação de correções de curso de maneira ágil e eficiente.

Apresenta-se a seguir a representação visual que ilustra a confecção do *Strategic Canvas* após a conclusão do processo de sua elaboração.

A partir das informações coletadas pela pesquisadora e com a autorização do empresário, a mestranda incorporou suas considerações e ideias ao planejamento estratégico da empresa, desenvolvendo a Tecnologia de Gestão Social (TGS) desta dissertação e apresentou o *Strategic Canvas* ao proprietário do negócio como parte do processo. A imagem da entrega do *Strategic Canvas* ao proprietário e sua equipe encontra-se disponível no apêndice para referência. A seguir, apresento o SCANVAS preenchido:

Figura 18 – *Strategic Canvas* do Museu do Sorvete.

PLANNER		UNIDADE		
 VALORES <ul style="list-style-type: none"> • Transparência; • Qualidade dos produtos; • Experiência no atendimento ao Cliente. 	 OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de eventos temáticos sazonais para atrair um público diversificado; • Desenvolvimento de programas educacionais para escolas e grupos turísticos. 	 ESTRATÉGIAS	 OBJETIVOS	 METAS
 MISSÃO <p>Encantar e satisfazer nossos clientes através da produção e venda de sorvetes artesanais de alta qualidade, enquanto oferecemos uma experiência única de imersão no mundo do sorvete através do nosso Museu do Sorvete. Buscamos preservar a tradição e a história desse doce milenar, compartilhando conhecimento e proporcionando momentos memoráveis para todas as idades.</p>	 AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos dos ingredientes e das despesas operacionais; • Flutuações sazonais nas estações e demanda de visitantes; • Concorrência de outras 03 (três) sorveterias na região. 	<p>1 Financeira: Aumentar a receita e a rentabilidade do Museu do Sorvete.</p> <p>2 Clientes: Proporcionar experiências encantadoras e memoráveis aos visitantes do museu.</p> <p>3 Processos Internos: Busca pelas melhores práticas de gestão, com o propósito de promover o desenvolvimento das pessoas e da organização.</p>	<p>Diversificar as fontes de receita e otimizar os custos operacionais.</p> <p>Aumentar a satisfação do cliente e atrair novos públicos.</p> <p>Aprimorar a comunicação e o compartilhamento de informações para subsidiar a tomada de decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a receita proveniente de eventos temáticos; - Aumentar a receita de vendas na loja de souvenirs; - Diminuir os custos fixos em 5%, <u>sem perda da qualidade</u>; - Verificar trimestralmente a taxa de recomendação da sorveteria (no <i>google</i> – avaliação); - Realizar uma pesquisa de satisfação nas redes sociais (pesquisar rápida no <i>status</i> do <i>Instagram</i>). - Implementar uma plataforma de comunicação interna até o final do ano, que permita o compartilhamento rápido e eficiente de informações relevantes entre todas as equipes da organização, visando agilizar a tomada de decisões e melhorar a colaboração entre os departamentos.
 VISÃO <p>Ser reconhecido como uma referência no setor de sorveterias, combinando a excelência na produção de sorvetes artesanais com a oferta de um espaço cultural que celebra a história e a diversidade do sorvete. Almejamos nos tornar um destino imperdível para os amantes do sorvete, tanto localmente quanto internacionalmente, oferecendo uma experiência completa e única.</p>	 FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente familiar; • Ambiente temático, divertido e com espaços para crianças; • Degustação de sorvetes de sabores variados; • Exposições interativas sobre a história e fabricação de sorvetes; • Degustação de sorvetes de sabores variados; • Expansão do marketing digital e presença nas redes sociais para atrair visitantes de fora da região. 	<p>4 Aprendizagem e Conhecimento: Reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente.</p> <p>5 Cultura Organizacional: Cultivar um ambiente de trabalho inspirador e promover a valorização da cultura baiana.</p>	<p>Alcançar o reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente, obtendo uma taxa de satisfação de pelo menos 95% em pesquisas de satisfação, no prazo de 12 meses.</p> <p>Estimular a colaboração entre os colaboradores e equipes, incentivando a troca de ideias e conhecimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamentos contínuos para a equipe, adoção de práticas de atendimento personalizado e implementação de um programa de recompensas para os colaboradores que se destacarem no atendimento ao cliente. - Realizar reuniões periódicas de para fomentar a criatividade e inovação.
	 PROBLEMAS <ul style="list-style-type: none"> • Grandes filas nos finais de semana (fluxo grande); • Aumento do valor da matéria prima. 	 EQUIPES		

Fonte: elaboração própria (2023).

Aos serem questionados se o desenvolvimento do *Strategic Canvas* no empreendimento iria trazer benefícios para o planejamento estratégico da empresa, os entrevistados responderam que sim, alegando que essa ferramenta possibilitou uma visualização clara e acessível, mesmo para pessoas com pouco conhecimento técnico, facilitando assim a compreensão e a implementação das estratégias planejadas.

Ao aplicar o *Strategic Canvas*, a empresa poderá analisar seu posicionamento atual em relação aos concorrentes, identificar oportunidades de melhoria e traçar estratégias precisas para se destacar no mercado. Dessa

forma, o roteiro prático fornecerá orientações claras e objetivas para a empresa moldar seu planejamento estratégico, focando nas áreas cruciais que precisam ser aprimoradas e fortalecidas.

Além da confecção do *Strategic Canvas*, este trabalho também teve como TGS a publicação de um artigo no Jornal A tarde, em 21/11/2023, intitulado “O Strategic Canvas e a revolução no Planejamento Estratégico”.

Nesse texto, destaquei a relevância do SCANVAS no contexto do planejamento estratégico, enfatizando que, em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e desafiador, o Strategic Canvas emerge como uma ferramenta indispensável. Essa ferramenta proporciona não apenas clareza e direção, mas, acima de tudo, oferece um caminho inovador para a formulação de estratégias eficazes, orientando as organizações rumo ao sucesso sustentável. Vale a pena observar:

Figura 19: Artigo de jornal sobre a importância do *Strategic Canvas* publicado em 21/11/2023 no Jornal A Tarde.

O Strategic Canvas e a revolução no Planejamento Estratégico

Samara Santana Meira
Advogada, mestranda em Desenvolvimento e Gestão Social pela UFBA

O Planejamento Estratégico se tornou uma prática bastante difundida dentro das organizações. Em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, a modelagem estratégica é essencial para jornadas mais direcionadas e com objetivos claros. Nesse contexto, uma forma de proporcionar respostas adequadas a essas demandas é o desenvolvimento de um planejamento estratégico inovador, com a utilização de ferramentas, em especial o Strategic Canvas.

Desenvolvido por Ricardo Caggy e Tânia Benevides, o Strategic Canvas – também conhecido como SCANVAS – surge como um mapa revolucionário que re-

definiu a maneira como as estratégias são elaboradas nas organizações. Em seu livro “Strategic Canvas: conduza a estratégia do seu negócio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora”, os autores apresentam uma abordagem que proporciona uma visão sistêmica e sintetizada do planejamento estratégico, encapsulada em um quadro estruturado.

Este mapa estratégico, como definido por Caggy e Benevides, é mais do que uma simples representação visual: ele é a

A modelagem estratégica é essencial para jornadas mais direcionadas e com objetivos claros

essência da cadeia de decisão estratégica de uma organização. Sua importância é tal que deve estar visível a todos, ocupando um espaço central, muitas vezes exposto nas paredes da empresa, para assegurar que todos compreendam e se alinhem aos objetivos delineados.

O SCANVAS abarca dimensões cruciais: desde a definição da identidade organizacional – missão, visão e valores – até a análise SPOT, que identifica forças, problemas, oportunidades e ameaças, culminando na definição de estratégias, objetivos, metas e equipes. Essa síntese gráfica facilita a identificação das vantagens competitivas e das áreas de melhoria, oferecendo um norte claro para as decisões estratégicas e futuras ações.

Ao contrário dos manuais extensos e desmotivadores, o SCANVAS se destaca pela sua simplicidade e acessibilidade. Sua visualização gráfica torna o processo de elabo-

ração estratégica mais envolvente para a equipe, promovendo um engajamento mais colaborativo. É uma ferramenta que transcende o papel e se torna um guia vivo para a atuação sistêmica da empresa.

O Strategic Canvas, assim, se consolida como uma bússola confiável para as decisões estratégicas, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com o sucesso organizacional. Sua natureza visual e objetiva permite uma identificação ágil de desvios em relação aos objetivos, facilitando correções de curso de maneira eficiente.

Num cenário empresarial cada vez mais complexo e desafiador, o Strategic Canvas emerge como uma ferramenta indispensável, proporcionando clareza, direção e, acima de tudo, um caminho inovador para o planejamento estratégico eficaz e orientado para o sucesso sustentável das organizações.

Fonte: A Tarde. (2023, 21 de novembro). O *Strategic Canvas* e a revolução no Planejamento Estratégico. Jornal A Tarde, p. A2.

Em suma, a aplicação do *Strategic Canvas* demonstrou ser uma abordagem eficaz e promissora para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Os pontos positivos identificados reforçam a relevância da

ferramenta na busca por estratégias mais integradas, alinhadas e orientadas ao sucesso da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado no âmbito desta dissertação, que teve como objetivo a realização do mapeamento estratégico do Museu do Sorvete por meio da aplicação do *Strategic Canvas*. O percurso da pesquisa envolveu a consecução dos objetivos específicos propostos, culminando em resultados que impactam tanto o Museu do Sorvete quanto a abordagem estratégica utilizada.

No decorrer deste estudo, foram alcançados os objetivos delineados. A caracterização do Museu do Sorvete proporcionou uma compreensão aprofundada de sua natureza, atividades e contexto operacional. O mapeamento da identidade organizacional do Museu, incluindo seus valores, missão e visão, contribuiu para uma visão holística das bases sobre as quais a instituição se sustenta.

A análise FOFA, isto é, das principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (modificado para problema nesta pesquisa) que afetam o Museu do Sorvete, permitiu uma avaliação crítica de seu ambiente interno e externo. Isso, por sua vez, facilitou a identificação de elementos que podem influenciar diretamente nas estratégias futuras da organização. A compreensão das estratégias adotadas e vislumbradas pelos gestores do Museu trouxe ideias valiosas para ações potenciais de curto e longo prazo.

A elaboração do *Strategic Canvas* do Museu do Sorvete consolidou as informações coletadas e analisadas em um formato visual, revelando as conexões entre os principais elementos estratégicos. Esta Tecnologia de Gestão Social – TGS, que reflete a estratégia atual da organização, servirá como um guia dinâmico para a tomada de decisões e a alocação de recursos.

É relevante ressaltar, desde já, que nesta Dissertação, a Tecnologia de Gestão Social (TGS) desenvolvida seguiu rigorosamente as orientações estabelecidas nos incisos I e IV do artigo 14 do Regulamento do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Este compromisso com a adesão estrita às diretrizes acadêmicas não apenas assegura a integridade do processo de

pesquisa, mas também valida a qualidade e confiabilidade dos resultados apresentados neste estudo.

Os resultados esperados foram alcançados em grande medida. A conscientização da importância do planejamento estratégico no contexto do Museu do Sorvete estabeleceu as bases para que a instituição adote essa prática como um processo contínuo.

A entrega do *Strategic Canvas* ao Museu do Sorvete representa um marco significativo, fornecendo à organização uma estrutura sólida para orientar suas decisões estratégicas.

É importante ressaltar que, devido às limitações temporais da pesquisa, não foi possível realizar uma capacitação completa e abrangente dos gestores da organização. Durante as conversas e entrevistas realizadas, houve uma breve abordagem dos conceitos relacionados ao planejamento, incluindo o planejamento estratégico, entre outros tópicos pertinentes. No entanto, uma capacitação mais abrangente nessas áreas não pôde ser implementada dentro do escopo da pesquisa.

Apesar dessa limitação, é notável que o proprietário, Sr. Natanael, expressou seu reconhecimento pela orientadora por fornecer informações relevantes sobre os conceitos e ferramentas de planejamento estratégico durante o processo.

Ele enfatizou que mesmo essa exposição breve contribuirá para o aprimoramento de suas habilidades de gestão e liderança. Embora a capacitação completa não tenha sido viável, as informações compartilhadas têm o potencial de enriquecer sua compreensão e prática no campo da gestão estratégica.

De mais a mais, o uso e validação do *Strategic Canvas* por meio do caso do Museu do Sorvete destacam a eficácia da abordagem e podem contribuir para ajustes futuros conforme necessário.

A avaliação da aplicação do SCANVAS, ressaltando os aspectos positivos e negativos de sua utilização, evidencia que a ferramenta apresenta uma série

de méritos. Conforme destacado na seção 3.1, a ferramenta possui uma visualização clara e uma comunicação efetiva, ou seja, confere uma visão mais precisa e abrangente das diversas perspectivas estratégicas, simplificando a compreensão das interconexões entre objetivos, metas e estratégias.

Além disso, por ser um mapa de fácil acesso e exposição, colocado de forma visível no interior do empreendimento, constitui-se numa ferramenta visual de grande apelo. Outrossim, o mapa destaca metas e objetivos tangíveis, proporcionando uma clara percepção dos resultados desejados e das medidas necessárias para sua consecução.

A confecção do *Strategic Canvas* incentivou a participação ativa dos envolvidos, promovendo uma colaboração eficaz e o intercâmbio de ideias entre a pesquisadora e os membros já citados do empreendimento. A construção do *Strategic Canvas* contou com a contribuição das partes interessadas, estimulando a cooperação e o debate de ideias, culminando em estratégias mais inclusivas e fundamentadas.

Quanto aos pontos negativos sobre a aplicação do SCANVAS, é válido mencionar, no contexto específico do empreendimento examinado neste estudo, a centralização das informações organizacionais no empresário e a ausência de envolvimento por parte dos funcionários de níveis mais operacionais, como caixas e atendentes de balcão.

Permanece incerto se a falta de envolvimento desses funcionários mencionados terá algum impacto no resultado do *Strategic Canvas* elaborado, mas recomenda-se que, no futuro, agora que conhecem a metodologia, os gestores do Museu a utilizem envolvendo todos os funcionários.

Este estudo não apenas impacta diretamente o Museu do Sorvete, mas também oferece um modelo de análise e planejamento que pode inspirar outras organizações em cenários semelhantes. A publicação deste caso serve como um guia prático para a aplicação do *Strategic Canvas* e representa uma contribuição para a comunidade acadêmica e profissional interessada em estratégia e gestão.

Portanto, considerando a consecução dos objetivos, a profundidade das análises realizadas e o potencial de aplicação prática, nesta pesquisa compreende-se que a utilização do *Strategic Canvas* evidenciou ser uma abordagem efetiva e promissora para a formulação do planejamento estratégico.

Os aspectos positivos identificados reforçam a importância da ferramenta na busca por estratégias mais coesas, alinhadas e orientadas ao êxito da organização.

Desta forma, esta pesquisa destaca-se como um passo significativo na promoção do planejamento estratégico no Museu do Sorvete e como um recurso de grande valor para futuras investigações e empreendimentos estratégicos em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976.
- ACKOFF, R. L. **Redesigning the Future - Strategy**. System Practice, Vol. 3, Nº 6. Plenum Publishing Corporation. 1990.
- ALDAY, H. E. C. **Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. (1993). **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas, v. 33, p. 12 – 24, mar/abr.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALDAY, H. E. C. **Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, maio/ago. 2013.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial**. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANSOFF, I. (1990). **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Ed. Atlas.
- Azevedo, Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de. **Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para otimizar o Planejamento Estratégico** / Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo - 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11262/5267>>. Acesso em 01 de mai. 2023.
- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2011). **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos** (3a ed.). São Paulo: Pearson.
- BEMFICA, Melina França Cabral. CALLADO, Antônio André Cunha. **Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard nos Ministérios Públicos Estaduais**. Disponível em: <https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.16906>. Acesso em 12 de set. 2022.

BENDASSOLLI, P. et al. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BOBROW, Edwin E. 10 **Minute Guide To Planning.** New York: *Alpha Books*, 1998.

BRANCO, Bruna Castelo. **Os sorvetes do Solar Amado Bahia.** Disponível em: <<https://atarde.com.br/muito/os-sorvetes-do-solar-amado-bahia-1073056>>. Acesso em 29 de mar. 2023.

Bruyne, P. de, Herman, J., & Schouthe, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais.** Francisco Alves, 1977.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 3ª Edição. San Francisco, JosseyBass Publishers, 2004.

CAGGY, Ricardo; Benevides, Tânia. **Strategic Canvas: conduza a estratégia do seu negócio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

COSTA, Aline Pereira Neves da. **Business Model Canvas e as micro e pequenas empresas: uma análise à luz da estratégia competitiva / Aline Pereira Neves da Costa – 2017.** Disponível em: <<https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/1951/2/2017%20-%20Aline%20Pereira%20Neves%20da%20Costa.pdf>>. Acesso em 28 de mar. 2023.

COSTA, Antônio Francisco. **O casão do sorvete: Solar Amado Bahia / Antônio Francisco Costa.** – Salvador, BA: Editora Paginae, 2021.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues. GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. **Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWPT.** Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/2270>>. Acesso em 12 de set. 2022.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo, SP: Pretince Hall, 2005. xiv, 304 p. ISBN 8576050250 (broch.).

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração.** 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EPPLER, Martin J.; PLATTS, Ken W. **Visual strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process.** *Long Range Planning*, v. 42, n. 1. p. 42-74, 2009.

EPPLER, Martin J.; BURKHARD, Remo A. **Visual representations in knowledge management: framework and cases**. *Journal of knowledge management*, v. 11, n. 4. p. 112-122, 2007.

FUNDAÇÃO GREGÓRIO DE MATTOS. **Salvador, Cultura todo dia**. Disponível em: http://www.culturatododia.salvador.ba.gov.br/vivendo-polo.php?cod_area=3&cod_polo=19>. Acesso em 01 de out. 2022.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

Hermano, C., & Ferreira, M. M. (2008). **Metodologia da Investigação** (2nd ed.). Universidade Aberta.

IPHAN. **Salvador – Solar Amado Bahia**. Disponível em: <http://www.ipatrimonio.org/salvador-solar-amado-bahia/#!/map=38329&loc=-12.914179999999998,-38.492611000000004,17>>. Acesso em 01 de out. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, c1997. xi, 344 p. ISBN 8535201491 (broch.).

Kotler, P. (2000). **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall.

KRAUSE, K. **A framework for visual communication at Nature**. *Public Understanding of Science*. v. 26, p.15–24, 2016.

LAKATOS, E.; MARCONI, A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, G. C. **Apostila de empreendedorismo**. São Luís: Faculdade Atenas Maranhense, 2007.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de Empresas** / David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues. — 5ª ed. — Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LYRIO, Alexandre. **Restauração Real: Solar Amado Bahia renasce após reforma e vira ‘museu do sorvete’**. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/restauracao-real-solar-amado-bahia-renasce-apos-reforma-e-vira-museu-do-sorvete/>>. Acesso em 29 de mar. 2023.

MASCARENHAS, R. A. D.; RUSSO, S. M. E.; MASCARENHAS, C. C. **Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta de Gestão para as Micro e Pequenas Empresas.** In: XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Anais ..., Outubro, 2009.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Harbra Ltda. 1986.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** 4ª edição. São Paulo, Harbra Ltda. 1998.

MEIRA, Samara Santana. *Jornal A Tarde.* (2022, 19 de julho). **Organizações Sociais: um Espaço de Transformação Social.** *Jornal A Tarde*, p. A4.

MEIRA, Samara Santana Meira. *Jornal A Tarde.* (2023, 21 de novembro). **O *Strategic Canvas* e a revolução no Planejamento Estratégico.** *Jornal A Tarde*, p. A2.

MIGUEZ, P. **Os estudos em economia da cultura e indústrias criativas.** In: KIRSCHBAUM, C.; BENDASSOLLI, P. F.; PINA E CUNHA, M.; WOOD JR, T. (Org.). *Indústrias criativas no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, P. R. (1991). **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** São Paulo, Record.

NKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: missão, visão, valores (clássico).** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 26 de set. 2022.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, prática.** 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 9. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014. xxvi, 483 p. ISBN 9788522492473 (broch.).

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais.** *Revista Gestão Organizacional –RGO.* v 3, n. 1, jan/jun, 2010.

Ota, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas : uma visão de especialistas / Eric Tatsuya Ota.** – 2014. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11825/Disserta%20)

C3%A7%C3%A3oMAP%20-%20Eric%20Tatsuya%20Ota_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 03 de jun. 2023.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999. 362 p ISBN 857001337X (broch.).

REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

RIBEIRO, Carina Coelho. **Planejamento estratégico: análise da experiência de implementação em indústria de médio porte de Minas Gerais** - Pedro Leopoldo: FPL, 2012. Disponível em: <https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_carina_coelho_ribeiro_2012.pdf>. Acesso em 26 de jul. 2023.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

SANTOS, Lorena Lôbo. **Strategic Canvas: uma análise da utilização dessa ferramenta para a implementação do planejamento estratégico de uma startup Um Par Fotografia**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Administração, Universidade do Estado da Bahia, 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/samar/Downloads/UNIVERSIDADE%20DO%20ESTADO%20DA%20BAHIA%20-%20TCC%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em 12 de mai. 2023.

SANTOS, B. R. P. dos, & Damian, I. P. M. (2018). **O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: Estudo em uma organização pública de saúde**. Em *Questão*, 24(3), 253-274.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

Silva, E., & Menezes, E. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração. Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. In: III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. Anais ..., São Paulo, Maio. p. 1-12. 2007.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil. 1985, cap. 7.

Strauss, A., & Corbin, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Sage Publications, 1998.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para**

o processo de elaboração do planejamento. 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento Estratégico na pequena empresa: As particularidades das pequenas no processo estratégico.** In: FUSCO, José Paulo Alves. Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção. Arte & Ciências, volume 2, p. 15-28. 2003.

TREVISAN, Laís Vieira. FIALHO, Camila Borges. CORONEL, Daniel Arruda. **Proposta de Implantação das Ferramentas Canvas e Análise SWOT em uma empresa de pequeno porte.** Disponível em: <<https://iberoamericanic.org/rev>>. Acesso em: 12 de set. 2022.

Universidade Federal da Bahia (UFBA). **Regulamento da Atividade de Residência Social.** Salvador, 2023.

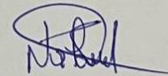
YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Foto da assinatura de Natanael, anuindo com as informações elencadas no Strategic Canvas.

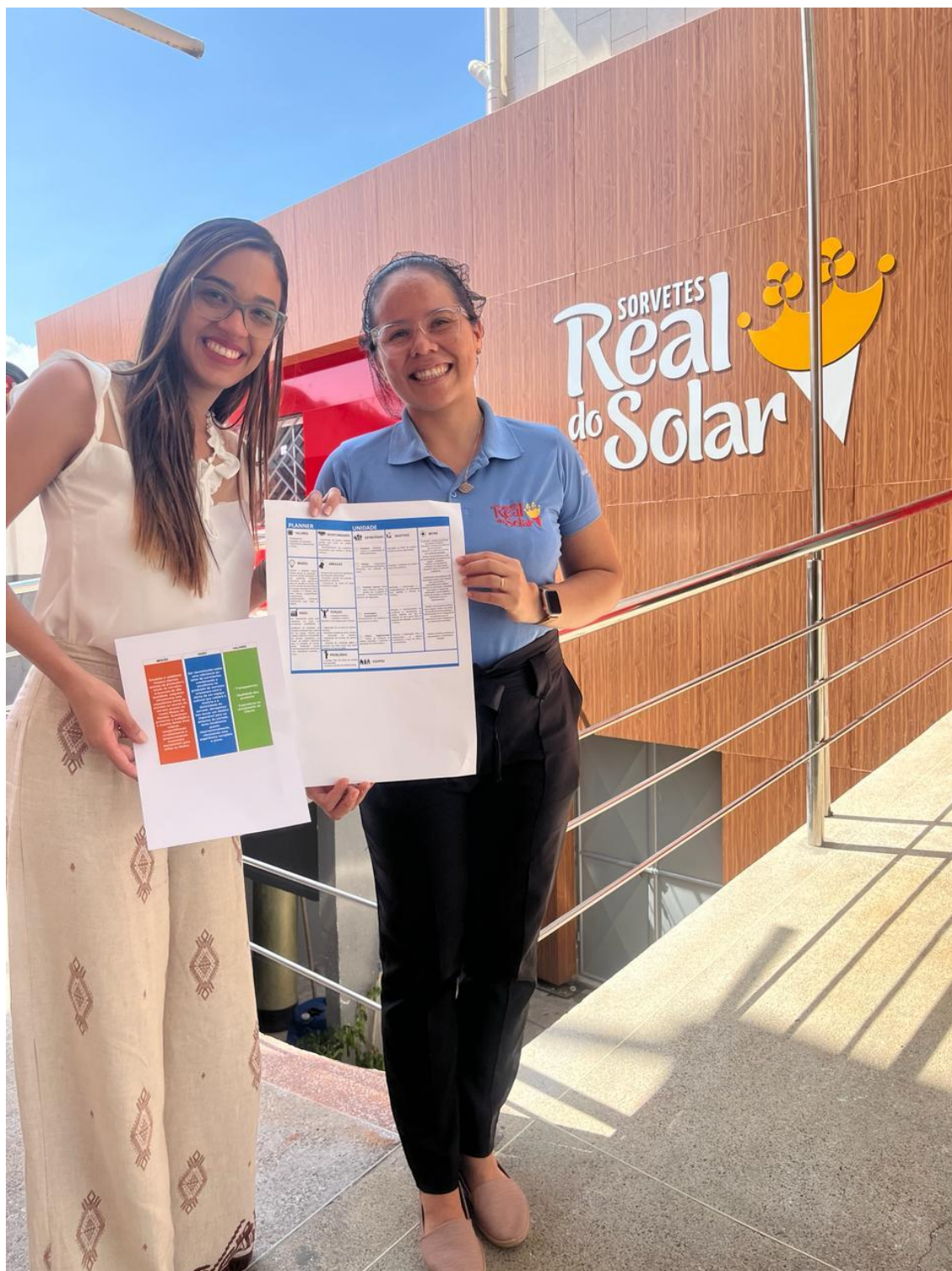
Figura 18 – Strategic Canvas do Museu do Sorvete.

PLANNER		UNIDADE		
VALORES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS	OBJETIVOS	METAS
<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparência; • Qualidade dos produtos; • Experiência no atendimento ao Cliente. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de eventos temáticos sazonais para atrair um público diversificado; • Desenvolvimento de programas educacionais para escolas e grupos turísticos. 	<p>ESTRATÉGIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Financeira: Aumentar a receita e a rentabilidade do Museu do Sorvete. 	<p>OBJETIVOS</p> <p>Diversificar as fontes de receita e otimizar os custos operacionais.</p>	<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a receita proveniente de eventos temáticos; - Aumentar a receita de vendas na loja de souvenirs; - Diminuir os custos fixos em 5%, <u>sem perda da qualidade</u>; - Verificar trimestralmente a taxa de recomendação da sorveteria (no google – avaliação); - Realizar uma pesquisa de satisfação nas redes sociais (pesquisar rápida no status do Instagram).
<p>MISSÃO</p> <p>Encantar e satisfazer nossos clientes através da produção e venda de sorvetes artesanais de alta qualidade, enquanto oferecemos uma experiência única de imersão no mundo do sorvete através do nosso Museu do Sorvete. Buscamos preservar a tradição e a história desse doce milenar, compartilhando conhecimento proporcionando momentos memoráveis para todas as idades.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos dos ingredientes e das despesas operacionais; • Flutuações sazonais nas estações e demanda de visitantes; • Concorrência de outras 03 (três) sorveterias na região. 	<ol style="list-style-type: none"> 2 Clientes: Proporcionar experiências encantadoras e memoráveis aos visitantes do museu. 	<p>Aumentar a satisfação do cliente e atrair novos públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar uma plataforma de comunicação interna até o final do ano, que permita o compartilhamento rápido e eficiente de informações relevantes entre todas as equipes da organização, visando agilizar a tomada de decisões e melhorar a colaboração entre os departamentos.
<p>VISÃO</p> <p>Ser reconhecido como uma referência no setor de sorveterias, combinando a excelência na produção de sorvetes artesanais com a oferta de um espaço cultural que celebra a história e a diversidade do sorvete. Almejamos nos tornar um destino imperdível para os amantes do sorvete, tanto localmente quanto internacionalmente, oferecendo uma experiência completa e única.</p>	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente familiar; • Ambiente temático; • Ambiente divertido e com espaços para crianças; • Degustação de sorvetes de sabores variados; • Exposições interativas sobre a história de fabricação de sorvetes; • Degustação de sorvetes de sabores variados; • Expansão do marketing digital e presença nas redes sociais para atrair visitantes de fora da região. 	<ol style="list-style-type: none"> 3 Processos Internos: Busca pelas melhores práticas de gestão, com o propósito de promover o desenvolvimento das pessoas e da organização. 	<p>Aprimorar a comunicação e o compartilhamento de informações para subsidiar a tomada de decisões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar treinamentos contínuos para a equipe, adoção de práticas de atendimento personalizado e implementação de um programa de recompensas para os colaboradores que se destacarem no atendimento ao cliente.
	<p>PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes filas nos finais de semana (fluxo grande); • Aumento do valor da matéria prima. 	<ol style="list-style-type: none"> 4 Aprendizagem Conhecimento: Reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar o reconhecimento da excelência no atendimento ao cliente, obtendo uma taxa de satisfação de pelo menos 95% em pesquisas de satisfação, no prazo de 12 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniões periódicas de para fomentar a criatividade e inovação.
		<ol style="list-style-type: none"> 5 Cultura Organizacional: Cultivar um ambiente de trabalho inspirador e promover a valorização da cultura balana. 	<p>Estimular a colaboração entre os colaboradores e equipes, incentivando a troca de ideias e conhecimentos.</p>	
		<p>EQUIPES</p>		

Fonte: elaboração própria (2023).



APÊNDICE B – Foto da entrega do *Strategic Canvas* ao proprietário da Sorvetes Real e a Gerente Financeira.





APÊNDICE C – Fotografia da orientanda junto a alguns colaboradores da Sorvetes Real, que operam na filial do Museu do Sorvete.



