

## 1 Introdução

No contexto empresarial, a gestão visual é um sistema que procura melhorar o desempenho organizacional através da junção e alinhamento da visão, dos valores, das metas e da cultura da empresa com sistemas de gestão, processos de trabalho, e *stakeholders*, através de estímulos que estejam diretamente ligados aos sentidos (Liff & Posey, 2004). Dentro da disciplina de Administração Estratégica as ferramentas visuais sempre auxiliaram gestores a codificar o conhecimento sobre a formulação de estratégias dentro de abordagens estruturadas (Jarzabkowski e Kaplan, 2015).

Entretanto, recentemente o uso de materiais visuais mais sofisticados utilizando *post-its*, esboços ou *storyboards* tem crescido bastante para facilitar a colaboração e a simulação de cenários durante o desenvolvimento de estratégias (Knight et al., 2020). Foi nesse sentido que ferramentas visuais estratégicas como o *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2010), o Mapa de Empatia (Bratsberg, 2012) e o *Strategic Model Canvas* (Azevedo et al., 2018) apareceram para dar suporte aos gestores a desenvolver, respectivamente, modelos de negócios, perfil de clientes e estratégias empresariais através do uso de mapas pré-formatados, conhecidos como *canvas*.

Apesar de novas, as ferramentas supracitadas mantêm o mesmo objetivo das ferramentas estratégicas clássicas de classificar os sinais ambíguos de mercado e de gerar e compartilhar *insights* uns com os outros (Jarzabkowski e Kaplan, 2015). Porém, tais atividades normalmente são exercidas por gestores do alto escalão em reuniões estratégicas e *workshops* (Johnson et al., 2010). Mas quando se trata de implementação da estratégia, onde ações, relações e resultados precisam ser visualizados (Eppler e Platts, 2009), é necessário que várias áreas das organizações se envolvam neste processo (Balogun e Johnson, 2004), o que faz com que tais ferramentas percam sua eficácia por não terem sido construídas para esse fim.

Mesmo identificando que alguns estudos tenham sugerido o uso de algumas ferramentas visuais para a implementação de estratégias, como o Mapa de Sinergia e o *Balanced Scorecard*, (Eppler e Platts, 2009), a literatura ainda carece de opções, visto que estudos mais recentes demonstram que o uso de mapas estratégicos como ferramenta visual para implementação de estratégias, como o *Balanced Scorecard*, não são suficientes para auxiliar gestores no processo estratégico como um todo (Zanin et al., 2020).

Sendo assim, tendo como base a sugestão dada por Viana e Azevedo (2020), de que o uso do *Strategic Model Canvas* com o *Kanban* poderia ser uma alternativa para implementação de estratégias utilizando apenas ferramentas visuais, esse artigo tem como objetivo analisar o uso sistemático dessas duas ferramentas em uma empresa de fabricação de estofados. Neste sentido, esse artigo buscará responder os seguintes questionamentos:

- O uso das duas ferramentas trouxe algum benefício ao processo de desenvolvimento de estratégias?
- Foi necessária alguma ferramenta adicional para que o processo fosse desenvolvido em sua totalidade?
- Quais foram as implicações práticas no uso das duas ferramentas?

Desta forma, visto que uma das maiores atividades que uma organização precisa fazer é o processo de desenvolvimento de estratégias, por tradicionalmente envolver atividades cognitivas complexas (Ya'acob et al., 2017), este artigo pretende contribuir para o avanço dos estudos do paradigma chamado *Estratégia como Prática* (Vaara e Whittington, 2012), que

defende o aprofundamento de pesquisas sobre como os gestores de fato fazem estratégias empresariais, oferecendo *insights* sobre a aplicação de um *kit* de ferramentas para desenvolvimento de estratégias até então ainda não utilizado.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 A Necessidade de Gestão Visual do Planejamento Estratégico

Há pouco mais de 15 anos, os autores Kim e Mauborgne (2005) enfatizaram em sua obra que os gestores das empresas enxergavam que o planejamento estratégico como estava sendo praticado estava se tornando algo muito burocrático e pouco inovador. Com isso, os autores levantaram a hipótese de que uma das formas para superar essas barreiras cognitivas seria a implementação de um processo mais em torno de imagens e menos em torno de números.

Foi nesse mesmo sentido que os autores Eppler e Platts (2009), sob a ótica do conceito de *Estratégia como Prática* (Vaara e Whittington, 2012) desenvolveram um artigo apresentando como ferramentas de gestão visual poderiam auxiliar os gestores a representar e sintetizar dados quantitativos e qualitativos durante as diversas fases do planejamento estratégico, mostrando assim todos os benefícios cognitivos, sociais e emocionais que a visualização poderia trazer ao processo. Da mesma forma, Zanin *et al.* (2020) demonstraram em seu artigo que o papel da visualização no planejamento estratégico é de extrema importância para a obtenção de um processo mais colaborativo, especialmente no que tange ao compartilhamento de conhecimento. Em uma linha similar, o estudo desenvolvido por Kernbach *et al.* (2015) confirma a percepção de que a visualização possui uma superioridade em relação aos textos no que diz respeito a comunicação da estratégia empresarial.

Embora a visualização seja um aspecto relevante quando se trata da comunicação de estratégias empresariais (Knight *et al.*, 2018), Eppler e Platts (2009) destacam enfaticamente que os gestores não devem enxergar a visualização apenas como uma forma mais atrativa de comunicar o planejamento estratégico, mas sim como um processo poderoso que deve ser visto como uma prática gerencial conjunta. O estudo realizado por Knight *et al.* (2020) reforça esse alerta, uma vez que os autores demonstram como o uso de práticas de visualização amplamente utilizadas em processos de *design thinking* clareiam a interpretação de idéias e ações durante o desenvolvimento de estratégias.

### 2.2 Ferramentas Estratégicas Visuais

Além das ferramentas mais tradicionais para a formulação de estratégias dentro de abordagens estruturadas, como as Cinco Forças de Porter e a Matriz BCG (Jarzabkowski e Kaplan, 2015), é possível identificar que a visualização auxilia gestores de diversas outras formas. Sabendo que uma das principais preocupações do conceito de *Estratégia como Prática* (Vaara e Whittington, 2012) é saber como gestores utilizam ferramentas para criar estratégias, Knight *et al.* (2018) demonstraram que até mesmo o *Power Point*, uma ferramenta amplamente utilizada para desenvolver apresentações gerenciais, pode ser um importante aliado dos gestores no desenvolvimento de estratégias.

E sabendo que a visualização acaba sendo sempre um forte aliado dos gestores durante o desenvolvimento de estratégias, recentemente várias outras ferramentas tem sido sugeridas como alternativa para auxiliá-los durante o desenvolvimento de estratégias. A ferramenta mais famosa com certeza é o *Business Model Canvas*. De acordo com Osterwalder e Pigneur

(2010), o *Business Model Canvas* é uma ferramenta estratégica para criar e alterar modelos de negócios através de um mapa pré-formatado composto por 9 blocos: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-chave, Atividades-chave, Parcerias-chave, e Estrutura de Custos.

Inspirado pelo *Business Model Canvas*, Azevedo *et al.* (2018) propôs a criação do *Strategic Model Canvas*. Segundo os autores, essa ferramenta tem o objetivo de criar e alterar estratégias empresariais através de um mapa pré-formato composto por 10 blocos, conforme pode ser visto na Figura 1.

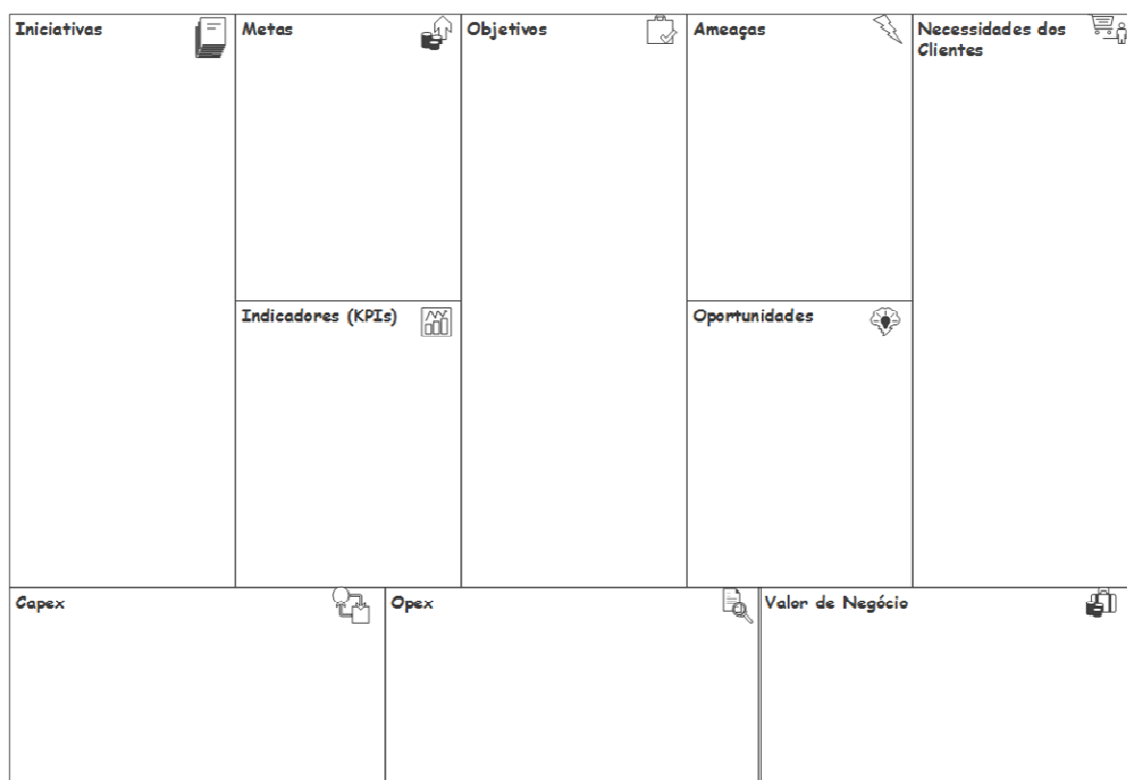


Figura 1: *Strategic Model Canvas*.  
 Fonte: Azevedo *et.al* (2018)

Por ser uma ferramenta voltada essencialmente para desenvolver estratégias empresariais, o *Strategic Model Canvas* foi a ferramenta escolhida para uso nesse artigo. Abaixo estão descritas as funções de cada bloco da ferramenta, conforme destacado por Viana e Azevedo (2020).

- Necessidades dos Clientes: Descreve as dores e desejos que os clientes demonstram dentro de um ambiente competitivo.
- Ameaças: Descreve as incertezas externas que podem afetar negativamente a empresa.
- Oportunidades: Descreve as incertezas externas que podem afetar positivamente a empresa.
- Objetivos: Descreve a escolha estratégica da empresa, ou seja, seu direcionamento nos próximos anos.
- Iniciativas: Descreve as ações, projetos e programas a serem desenvolvidos para o cumprimento dos objetivos.

- **Metas:** Descreve os resultados que devem ser alcançados pela empresa por meio do desenvolvimento das iniciativas.
- **Indicadores (KPIs):** Descreve o mecanismo em que os resultados serão medidos.
- **Capex (*Capital Expenditure*):** Descreve as contas de investimento que a empresa irá alocar ao seu orçamento.
- **Opex (*Operational Expenditure*):** Descreve as contas de operação que a empresa irá alocar ao seu orçamento.
- **Valor de Negócio:** Descreve todos os benefícios que o desenvolvimento da estratégia trará para as partes interessadas da empresa, incluindo clientes, acionistas, colaboradores e todos os grupos que estão ligados à empresa.

### 2.3 Ferramentas Visuais para Implementação de Estratégias

Por mais que existam várias ferramentas estratégicas visuais, ainda há uma carência na literatura sobre ferramentas que auxiliem gestores na implementação de estratégias. E como sabemos, a implementação de estratégias ainda é o ponto mais fraco do desenvolvimento de estratégias empresariais (Kernbach et al., 2015). Foi nesse sentido que Viana e Azevedo (2020), sugeriram o uso do *Strategic Model Canvas* com o *Kanban* como alternativa para a implementação de estratégias utilizando apenas ferramentas visuais.

A premissa utilizada pelos autores é de que o *Kanban* poderia auxiliar na execução das iniciativas estratégicas pensadas durante a modelagem estratégica com o *Strategic Model Canvas*. Essa percepção dos autores se baseia na concepção de que o processo *kanban* permite que haja um controle visual de tarefas, deixando explícitas quais são as tarefas mais importantes que devem ser feitas, de forma a reduzir o risco de que outras tarefas não sejam entregues (Lei et al., 2017).

Além disso, outros aspectos relacionados ao desempenho de equipes também podem ser destacados quanto ao uso da *kanban*. Segundo Anderson (2010), o *Kanban* elimina rapidamente as questões que prejudicam o desempenho, e desafia a equipe a se concentrar em resolver essas questões a fim de manter um fluxo constante de trabalho. O autor ainda destaca que a ferramenta atua fornecendo visibilidade nos processos, deixando claro os problemas e o foco da equipe na qualidade pela simples regra de limitar os trabalhos em andamento.

Mas talvez o trabalho que mais motiva o uso do *kanban* para implementação de estratégias é o recente trabalho desenvolvido por Senapathi e Drury-Grogan (2021). Nesse estudo, os autores descreveram como as práticas de visualização e controle de fluxo foram acopladas a um processo de *design thinking*. Os autores verificaram que o *kanban* trouxe ao processo uma melhoria na visibilidade, na colaboração e no *lead time* do processo de entrega da equipe. Foi com isso em mente que decidimos verificar se tais benefícios poderiam se repetir no processo de implementação de estratégias.

## 3 Metodologia

### 3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, visto que a mesma tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses (GIL, 2002). O tipo dessa pesquisa tem um caráter qualitativo, pois consegue se focar na identificação das características de situações,

eventos e organizações sem a necessidade da utilização de números (Llewellyn & Northcott, 2007).

Para realização desta pesquisa foi utilizado o estudo de caso único (Yin, 2015), visto que esse tipo de procedimento permite testar uma teoria, um caso raro, ou um caso que permita estudar um fenômeno até então inacessível a investigação científica. E esse acaba sendo o caso deste trabalho, visto que a aplicação do *Strategic Model Canvas* com *Kanban* ainda não teve nenhum tipo de documentação formal.

### 3.2 Estudo de caso

A empresa escolhida para aplicação do estudo de caso é uma fábrica de estofados localizada na cidade de Campos dos Goytacazes, chamada Novo Encanto. Esta empresa está há 15 meses no mercado e hoje atende toda região Norte Fluminense do estado Rio Janeiro. A empresa possui 45 colaboradores, e o estudo de caso foi direcionado para esta empresa visto que a mesma deseja uma aplicação mais simplificada do seu processo de planejamento estratégico, para que assim haja uma maior participação e colaboração de todos os setores da empresa.

Para realização da pesquisa, foram envolvidas 5 pessoas da empresa. Uma pessoa desse grupo de participantes era o dono da empresa e as demais eram pessoas da área operacional da mesma. Todos os participantes da pesquisa, porém, possuíam conhecimentos básicos sobre o processo de planejamento estratégico. O acompanhamento da aplicação do *Strategic Model Canvas* com *Kanban* durou cerca de um mês, onde nesse período houve um acompanhamento diário das operações, além de uma reunião semanal com a equipe envolvida com duração média de uma hora.

Antes disso, porém, a pesquisa passou por três etapas. A primeira teve como objetivo a explicação para a equipe envolvida de como a pesquisa seria conduzida, bem como uma entrevista inicial com o dono da empresa para que houvesse um melhor entendimento sobre contexto atual que a empresa estava passando. Essa entrevista inicial foi feita de forma livre com a documentação de apenas alguns pontos importantes mencionados pelo entrevistado.

A segunda etapa seguiu com a elaboração do modelo estratégico da empresa utilizando o *Strategic Model Canvas*. Nessa etapa, apenas o dono da empresa participou. A elaboração do *Strategic Model Canvas* durou cerca de 4 horas, onde o participante, com a ajuda dos pesquisadores, descreveu toda a estratégia da empresa nos 10 blocos presentes na ferramenta.

Já a terceira etapa consistiu na apresentação da estratégia da empresa, por parte do dono da mesma, para os demais colaboradores. A partir dessa apresentação, os demais participantes da pesquisa iniciaram a criação dos quadros *Kanban* de cada uma das iniciativas previstas no *Strategic Model Canvas*. A equipe decidiu fazer os quadros *kanban* na ferramenta *Trello*, visto que essa ferramenta já era utilizada pela empresa para realizar o controle da produção da fábrica.

Na quarta etapa da pesquisa, foi feito o acompanhamento da aplicação do *Strategic Model Canvas* com o *Kanban*, onde foram documentadas as observações e coletados os *feedbacks* dos envolvidos quanto ao uso das ferramentas. A partir dessas observações, foram feitas análises quanto aos benefícios, implicações práticas e necessidade de ferramentas adicionais para a condução do processo de planejamento e implementação estratégica como um todo.

## 4 Análise dos resultados

Nesta seção, primeiramente iremos demonstrar a aplicação prática das duas ferramentas – *Strategic Model Canvas* e *Kanban* – destacando como ambas foram estruturadas durante o processo de desenvolvimento da estratégia da empresa. Após essa apresentação, iniciamos a discussão sobre as observações coletadas durante a pesquisa.

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 *Strategic Model Canvas*

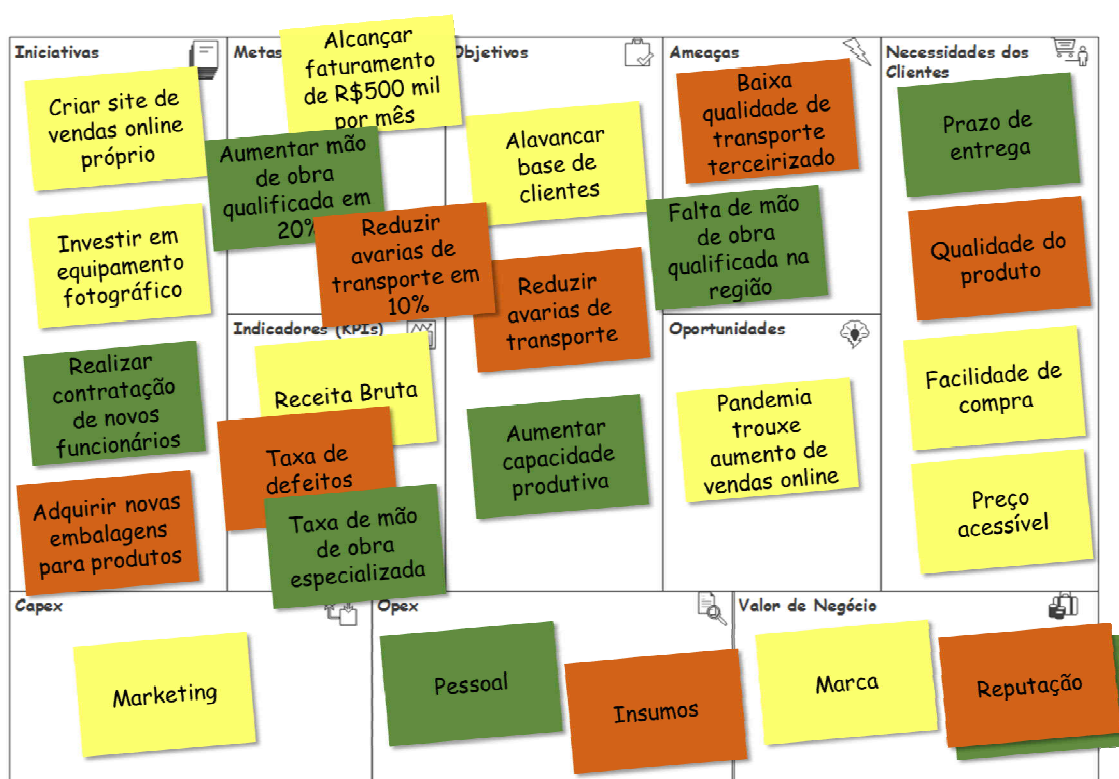


Figura 2: *Strategic Model Canvas* da Novo Encanto.  
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

A Figura 2 demonstra o resultado da modelagem estratégica realizada pela empresa com o *Strategic Model Canvas*. Nela, podemos verificar aspectos visuais importantes que tiveram de ser aplicados em vista de fazer com que a estratégia da empresa pudesse ser compreendida e apresentada de uma forma mais clara para o dono da empresa, bem como para seus colaboradores.

O aspecto visual mais importante a se destacar foi o esquema de cores adotado na utilização dos *post-its*. Durante a modelagem estratégica, percebeu-se que a empresa teria três grandes objetivos estratégicos a serem alcançados: Alavancar base de clientes, Reduzir avarias de transporte e Aumentar capacidade produtiva. Devido a essa diversidade de objetivos, optou-se por utilizar cores diferentes para cada um desses objetivos, para que assim

pudessem ser entendidas todas as conexões existentes entre os elementos que compõem a estratégia da empresa.

Ao fazer isso, observamos que o *Strategic Model Canvas* de certa forma amarrou as pontas que permeavam a mente do dono da empresa, fazendo com que suas idéias, que até então se encontravam desestruturadas, pudessem se estruturar. Com o esquema de cores adotado, o dono da empresa conseguiu visualizar melhor o que motivou cada ação que estava sendo tomada por ele, verificando inclusive a existência de potenciais inconsistências no seu pensamento.

Além de estruturar o raciocínio do dono da empresa, o esquema de cores também foi de grande valia para a comunicação da estratégia com os demais colaboradores. Para eles, observamos que o *Strategic Model Canvas* funcionou como um decodificador do pensamento estratégico do dono da empresa, facilitando assim a compreensão do direcionamento que o mesmo queria para a empresa no presente ciclo de planejamento.

Com isso, os demais participantes compreenderam que as quatro iniciativas previstas no *Strategic Model Canvas* (Criar site de vendas online próprio, Investir em equipamento fotográfico, Realizar a contratação de novos funcionários e Adquirir novas embalagens para produtos) formariam, cada uma delas, um quadro *Kanban*. Em outras palavras, eles perceberam que cada iniciativa descrita no *Strategic Model Canvas* acabaria gerando a criação de um quadro *Kanban* para posterior implementação.

#### 4.1.2 *Kanban*



Figura 3: Quadro *Kanban* de uma das iniciativas da Novo Encanto  
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

A Figura 3 demonstra o quadro *Kanban* da iniciativa “Criar site de vendas online próprio”. Nesse quadro é possível verificar que a equipe utilizou a iniciativa descrita no *Strategic Model Canvas* para planejar em mais detalhes as tarefas e as fases que compunham o ciclo de vida da iniciativa a ser executada.

Por se tratar de uma abordagem que a empresa já adotava para programação e controle da produção, observamos que a equipe não teve grandes problemas em replicar essa ferramenta para a implementação estratégica. Uma das questões que ficaram mais evidentes ao utilizar a ferramenta foi a responsabilização da equipe em relação às iniciativas previstas no planejamento estratégico. Antes, segundo os próprios participantes, as iniciativas ficavam

esquecidas no planejamento estratégico e a rotina operacional se sobreponha à implementação estratégica.

Quanto ao uso do *Kanban*, também foi possível observar uma prática adotada pela empresa de criar um chamado *Kanban Mestre*. Essa prática visava demonstrar o andamento de cada iniciativa de uma forma mais estratégica, e não tanto no detalhe de cada tarefa, conforme destacado na figura anterior. Com isso, o *Kanban Mestre* visava fornecer uma visão mais voltada para o dono da empresa, pois desta forma, na opinião da equipe, ele poderia ter uma visão mais consolidada e rápida sobre o andamento de cada uma das iniciativas que estavam inseridas no planejamento estratégico. A Figura 4 demonstra como ficou esse *kanban*.

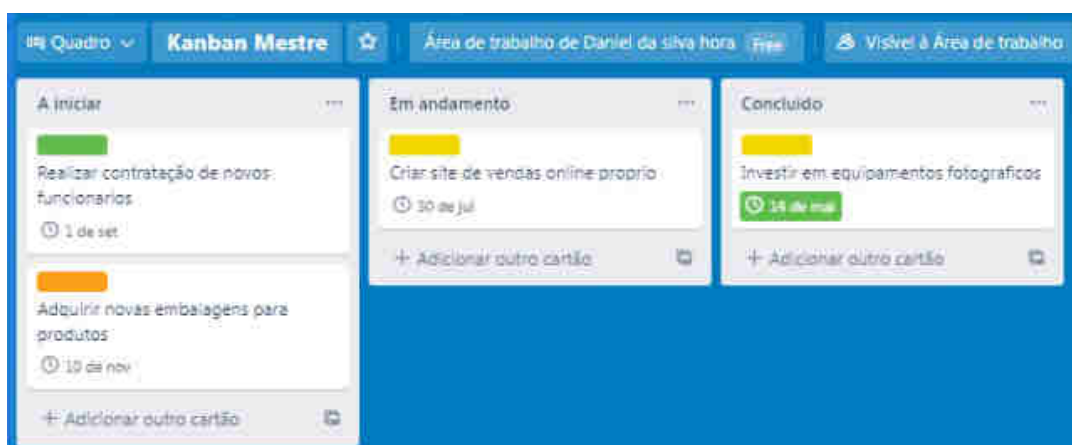


Figura 4: Ilustração do *Kanban Mestre*  
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021)

## 4.2 Discussão

O presente artigo se propôs a responder três perguntas iniciais. A partir dos resultados obtidos durante a pesquisa, tais perguntas foram respondidas individualmente a seguir.

### *O uso das duas ferramentas trouxe algum benefício ao processo de desenvolvimento de estratégias?*

Para responder a essa pergunta é preciso lembrar, conforme Eppler e Platts (2009) destacam, que o processo de desenvolvimento de estratégias envolve desafios cognitivos, sociais e emocionais. Em termos dos benefícios cognitivos, o uso do *Strategic Model Canvas* com o *Kanban* conseguiu auxiliar os participantes da pesquisa em lidar com uma quantidade massiva de dados, especialmente no momento inicial, onde o dono da empresa teve dificuldades de tentar traduzir o seu raciocínio de uma forma mais estruturada. Isso demonstra que o desenvolvimento de estratégias de fato envolve atividades cognitivas complexas (Ya'acob et al., 2017), mas também demonstra que ferramentas visuais como *Strategic Model Canvas* consegue desatar os nós que estão nas mentes dos gestores, superando assim o desafio levantado por Brown *et al.* (1998) de que o desenvolvimento de estratégias é caracterizado pela tentativa de estruturar o caos.

Em termos de benefícios sociais, vemos que o *Strategic Model Canvas* também obteve um papel fundamental, visto que a ferramenta auxiliou o dono da empresa a fazer com que



sua equipe entendesse melhor o seu raciocínio, fazendo assim com que o desafio apontado por Digman (1990) de comunicar estratégias de forma eficiente fosse superado. Da mesma forma, o *Kanban* serviu como um mecanismo para garantir a coordenação entre a comunicação e a ação, assim como ressaltado por Acur e Bititci (2003), uma vez que todas as iniciativas descritas no *Strategic Model Canvas* acabaram sendo detalhadas e implementadas em diferentes quadros *kanban*.

Por fim, observou-se que o *Kanban* trouxe também benefícios emocionais, visto que o comprometimento da equipe ficou maior devido ao fato das ações previstas no planejamento terem de fato se tornado iniciativas a serem implementadas. Isso causou um envolvimento maior com o processo estratégico como bem ressaltou Godet (1998) em seu estudo.

***Foi necessária alguma ferramenta adicional para que o processo fosse desenvolvido em sua totalidade?***

Durante o processo de formulação estratégica, ou seja, quando o *Strategic Model Canvas* estava sendo usado apenas com o dono da empresa, ficou claro que alguns impactos da implementação de algumas iniciativas estratégicas não estavam sendo analisadas em sua totalidade. Podemos citar como exemplo a iniciativa destacada anteriormente de criar um site de vendas próprio. Neste caso, a iniciativa iria afetar diretamente a forma de se relacionar com o cliente e possivelmente até mesmo o segmento de clientes. Isso reforça o que já foi destacado por autores como Magretta (2002), Teece (2010) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010), de que a desenvolvimento de estratégias precisa tratar modelos de negócios e estratégia como duas coisas distintas, onde um complementaria o outro. Foi neste sentido que foi observado que o *Business Model Canvas* também poderia ser agregado ao processo de desenvolvimento de estratégias para que assim o processo pudesse se tornar mais completo. Assim, o *Business Model Canvas* poderia fazer uma conexão com o *Strategic Model Canvas*, a fim de demonstrar todos os impactos que a formulação estratégica poderia causar ao modelo de negócios e vice-versa.

Já pelo lado da implementação estratégica, o *Kanban* acabou atendendo por completo a gestão das iniciativas estratégicas, bem como das suas tarefas. O fato também da equipe já ter uma experiência prévia com o processo *kanban* e com a ferramenta *Trello* influenciou muito no resultado. Isso reforça o estudo realizado por Senapathi e Drury-Grogan (2021), em que os autores demonstraram como a presença de um *kanban coach* influenciou no resultado da implementação do *Kanban* na empresa estudada. Os autores destacaram que esse profissional ficou responsável por disseminar as boas práticas do uso da ferramenta pela empresa. Com isso, observou-se que apesar do *kanban* ser uma ferramenta muito simples de ser compreendida, ainda se faz necessária uma capacitação para que a ferramenta seja utilizada dentro das melhores práticas do pensamento *lean*.

***Quais foram as implicações práticas no uso das duas ferramentas?***

Durante a aplicação do *Strategic Model Canvas*, ficou claro que mesmo os participantes tendo um conhecimento básico sobre o processo de planejamento estratégico, ainda é necessário o desenvolvimento de um conhecimento mais aprofundado sobre a disciplina de Administração Estratégica, especialmente por parte do dono da empresa. Isso indica que, por mais que o *Strategic Model Canvas* seja uma típica ferramenta de *sensemaking* que acelera o conhecimento sobre um determinado assunto, as chamadas

competências essenciais destacadas por Bonn (2001) são determinantes para um pensamento estratégico mais sofisticado.

Já na aplicação do *Kanban*, também foi observada a necessidade de aprofundamento de alguns conceitos essenciais do pensamento *lean* (Womack e Jones, 1997), em especial o de sistema puxado e tamanho do WIP (trabalho em andamento). Durante o uso da ferramenta, foi observado que ainda há uma tentação muito forte das equipes adotarem o sistema empurrado, fazendo assim com que o WIP seja maior do que deveria. E isso vai à contramão do que é pregado pelo pensamento *lean*.

## 5 Considerações finais

Este trabalho avaliou a aplicação em conjunto do *Strategic Model Canvas* com o *Kanban* como uma alternativa para o desenvolvimento de estratégias utilizando apenas ferramentas visuais. A partir da aplicação em um estudo de caso único, verificou-se que a combinação dessas ferramentas trouxe benefícios cognitivos, sociais e emocionais ao processo, conforme os autores Eppler e Platts (2009) já haviam identificado que técnicas de visualização poderiam trazer. Entretanto, também foi identificada a necessidade de incluir mais uma ferramenta visual ao processo, o *Business Model Canvas*, para que o processo pudesse se tornar mais completo, já que questionamentos estratégicos em relação ao modelo de negócios inevitavelmente acabam surgindo durante a formulação de estratégias, conforme já haviam apontado os estudos de Magretta (2002), Teece (2010) e Casadesus-Masanell e Ricart (2010).

Mesmo assim, este artigo sugere que apesar das ferramentas visuais trazerem todos os benefícios descritos anteriormente, como também já haviam previsto Jarzabkowski e Kaplan (2015) e Senapathi e Drury-Grogan (2021), ainda assim se faz necessária uma formação ou capacitação sobre os conceitos que cada uma das ferramentas trás consigo. Em outras palavras, mesmo reconhecendo a importância do uso de tais ferramentas, não devemos esquecer que as ferramentas servem apenas como auxílio para o desenvolvimento de estratégias. Isso significa que o uso das ferramentas aqui propostas não elimina a necessidade do entendimento de conceitos básicos da disciplina de estratégia por parte dos gestores. Caso tais conceitos sejam negligenciados, os gestores estarão, na melhor das hipóteses, limitados a um uso básico das ferramentas.

Por fim, mesmo estando limitado a apenas um estudo caso, este artigo contribui para o conceito da *Estratégia como Prática* (Vaara e Whittington, 2012), visto que foram discutidos *insights* sobre a aplicação de um *kit* de ferramentas para desenvolvimento de estratégias até então ainda não utilizado, fazendo com que profissionais e acadêmicos da disciplina de estratégia possam testar e desenvolver trabalhos futuros com o conteúdo aqui proposto, visando a evolução da prática e do ensino da disciplina de estratégia. Não menos importante, esse trabalho também sugere que novas ferramentas para suportar a implementação estratégica devem continuar sendo estudados, visto que a implementação ainda é o calcanhar de Aquiles do desenvolvimento de estratégias, como apontaram Kernbach *et al.* (2015).

## 6 Referências

- Acur, N., & Bititci, U. (2003). Managing strategy through business processes. *Production Planning & Control*, 14(4), 309–326.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.

- Azevedo, P. H. D. de A. M. de, Filho, P. G. R., Freitas, F. C., & Silva, S. V. (2018). Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). <https://doi.org/10.5585/gep.v9i3.11262>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*.
- Bratsberg, H. M. (2012). *Empathy maps of the FourSight preferences*.
- Brown, S. L., Brown, S. I., Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business Press.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). *From Strategy to Business Models and to Tactics*. 45.
- Digman, L. A. (1990). *Strategic management: Concepts, decisions, cases*. Business Publications.
- Epppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42–74.
- GIL, A. C. (2002). Metodologia da pesquisa. *São Paulo: Atlas*.
- Godet, M. (1998). Internal motivation and external strategy: The same challenge! *Long Range Planning*, 31(2), 319–324.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589–1618.
- Kernbach, S., Epppler, M. J., & Bresciani, S. (2015). The use of visualization in the communication of business strategies: An experimental evaluation. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 164–187.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press.
- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art Of Strategic Management. *California Management Review*, 0008125619897594.
- Knight, E., Paroutis, S., & Heracleous, L. (2018). The power of PowerPoint: A visual perspective on meaning making in strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 894–921.
- Lei, H., Ganjezadeh, F., Jayachandran, P. K., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59–67.
- Liff, S., & Posey, P. A. (2004). *Seeing is believing: How the new art of visual management can boost performance throughout your organization*. AMACOM/American Management Association.
- Llewellyn, S., & Northcott, D. (2007). The “singular view” in management case studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School Boston, MA.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

- Senapathi, M., & Drury-Grogan, M. L. (2021). Systems thinking approach to implementing kanban: A case study. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(4), e2322.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Viana, L., & Azevedo, P. (2020). *STRATEGIC MODEL CANVAS PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean thinking—Banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148–1148.
- Ya'acob, S., Ali, N. M., Liang, H.-N., Zainuddin, N. M., & Nayan, N. S. M. (2017). Visualization Principles for Facilitating Strategy Development Process in the Organization. *International Visual Informatics Conference*, 31–42.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zanin, F., Lusiani, M., & Bagnoli, C. (2020). The swinging role of visualization in strategic planning. *Journal of Management and Governance*, 1–36.