

**Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia Fluminense**  
**Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à  
Engenharia e Gestão**

**DISSERTAÇÃO**

***STRATEGIC MODEL CANVAS: UMA PROPOSTA DE  
FERRAMENTA PARA OTIMIZAR O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO***

**PEDRO HENRIQUE DUTRA DE ABREU MANCINI DE AZEVEDO**

Campos dos Goytacazes, RJ  
Março de 2019



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
FLUMINENSE

**Instituto Federação de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense**  
**Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à Engenharia e**  
**Gestão**

***STRATEGIC MODEL CANVAS: UMA PROPOSTA DE***  
**FERRAMENTA PARA OTIMIZAR O PLANEJAMENTO**  
**ESTRATÉGICO**

**PEDRO HENRIQUE DUTRA DE ABREU MANCINI DE AZEVEDO**

**Simone Vasconcelos Silva**  
(Orientador)

Dissertação submetida como requisito para elaboração da dissertação para obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão, Área de Concentração em Gestão.

Campos dos Goytacazes, RJ  
Março de 2019

Biblioteca Anton Dakitsch  
CIP - Catalogação na Publicação

A994s 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.  
72 f.: il. color.  
  
Orientadora: Simone Vasconcelos Silva  
  
1. Planejamento Estratégico. 2. Pensamento Estratégico. 3. Design  
thinking. 4. Business Model Canvas. 5. Nova Curva de Valor. I.  
Vasconcelos Silva, Simone, orient. II. Título.

Instituto Federação de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense  
Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à Engenharia e  
Gestão

PEDRO HENRIQUE DUTRA DE ABREU MANCINI DE AZEVEDO

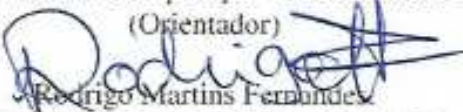
Projeto submetido como requisito para elaboração da dissertação para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-graduação em Sistemas Aplicados à Engenharia e Gestão, Área de Concentração em Sistemas Computacionais.

PROJETO APRESENTADO EM 15/03/2019



Simone Vasconcelos Silva.

Doutora em Computação - IFFluminense  
(Orientador)



Rodrigo Martins Fernandes  
Doutor em Engenharia Elétrica - IFFluminense



Rodrigo Pereira dos Santos.

Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação -Unirio

## DEDICATÓRIA

A Margareth, minha mãe, que sempre me demonstrou, através do exemplo, o que é ser uma pessoa dedicada, lutadora, ética e responsável. A Jefferson (*in memoriam*), meu pai, que tive a infelicidade de perder durante o curso, por sempre ter me incentivado a desenvolver o meu conhecimento. A Maria Auxiliadora, minha tia, que sempre esteve por perto para me ouvir. E a Maria Eny (*in memoriam*), minha avó, por ser a referência de tudo isso. Todos os valores que carrego comigo devem-se a tudo que vocês me ensinaram. Encho o peito de orgulho e os olhos de lágrimas ao dizer que são da minha família. Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a minha esposa, Raquel, por ter tido paciência comigo ao longo do curso, além de ter me ajudado tanto com apoio emocional quanto com apoio técnico durante todo esse tempo. Compartilhar toda a minha trajetória durante o curso com você fez com que essa jornada fosse muito melhor.

A meus irmãos, Laura e João Paulo, que mesmo de longe, de alguma forma conseguiram dedicar esforços para me ajudar durante a pesquisa. A Simone, minha orientadora, por ter sido uma parceira, antes mesmo de uma orientadora, me dando toda liberdade para desenvolver minha pesquisa. Aos meus amigos de coração, José Luiz e Bruno, que entre idas e vindas sempre estiveram por perto. E a todos os colegas do SAEG, em especial a Frederico, Sérgio e Pompílio, que além de terem sido parceiros de trabalhos, proporcionaram diversas discussões, debates e risadas ao longo deste período. Por fim, agradeço a Deus, por ter me dado saúde, força e fé, iluminando o meu caminho até aqui.

“Você consegue realizar muito se você não se importa com quem ganha o crédito.”

(Ronald Reagan)

## RESUMO

Apesar de diversas críticas, especialmente quanto a sua contribuição para a inovação, o planejamento estratégico continua sendo um processo empresarial de extrema importância para as organizações. Por isso, nos últimos 25 anos vários trabalhos têm proposto a adaptação do processo ao cenário atual de constantes mudanças. Uma das adaptações consiste na exploração de ferramentas mais visuais com o intuito de reduzir a burocracia e a análise puramente numérica, para que assim possa ser aumentada a geração de idéias durante o processo. Esta pesquisa propõe uma ferramenta para atender a esses anseios por meio de um método que simplifique a visualização estratégica e estimule o pensamento estratégico, através de discussões em torno de imagens. A ferramenta foi intitulada *Strategic Model Canvas* e foi desenvolvida utilizando conceitos de *design thinking*, assim como o *Business Model Canvas*. Sendo assim, esse trabalho realizou uma pesquisa com profissionais de 11 empresas de diferentes setores do Brasil e Estados Unidos, a fim de avaliar a atual curva de valor do processo de planejamento estratégico, tendo como referência as críticas feitas pelos principais autores do tema ao longo dos últimos 25 anos. Desta amostra, duas empresas foram escolhidas para terem o *Strategic Model Canvas* testado. A pesquisa demonstrou que o *Strategic Model Canvas* trouxe uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico, resolvendo os problemas históricos que foram levantados pelos principais autores da área. Desta forma, o *Strategic Model Canvas* comprovou, dentro da amostra testada, ser uma ferramenta que pode ser agregada ao processo de planejamento estratégico das empresas, uma vez que ela traz uma nova abordagem ao processo e coloca-se como um novo instrumento de auxílio aos gestores, no qual seu principal objetivo é estimular o pensamento estratégico através de técnicas de pensamento visual.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Pensamento Estratégico, *Design thinking*, *Business Model Canvas*, Nova Curva de Valor



## ABSTRACT

*Despite several criticisms, especially regarding its contribution to innovation, strategic planning remains a business process of the utmost importance to organizations. Therefore, in the last 25 years several articles have proposed the adaptation of the process to the current scenario of constant changes. One of the adaptations consists in the use of more visual tools in order to reduce bureaucracy and purely numerical analysis, so that the generation of ideas can be increased during the process. This research proposes a tool to meet these needs through a method that simplifies strategic visualization and stimulates strategic thinking promoting discussions around images. The tool was titled Strategic Model Canvas and was developed using design thinking concepts, as well as the Business Model Canvas. Thus, this work carried out a survey with professionals from 11 companies from different sectors of Brazil and the United States, in order to evaluate the current value curve of the strategic planning process, with reference to the criticisms made by the main authors of the theme along of the last 25 years. From this sample, two companies were chosen to have the Strategic Model Canvas tested. The research demonstrated that the Strategic Model Canvas brought a new value curve to the strategic planning process, solving the historical problems that were raised by the leading authors of the area. As such, the Strategic Model Canvas proved within the sample tested to be a tool that can be added to the process of strategic planning of the companies, since it brings a new approach to the process and stands as a new instrument of assistance to managers, in which its main objective is to stimulate strategic thinking through visual thinking techniques.*

**Keywords:** *Strategic Planning, Strategic Thinking, Design thinking, Business Model Canvas, New Value Curve.*

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Diferença entre pensamento estratégico e planejamento estratégico.....   | 12 |
| Figura 2. Triângulo de Negócios adaptado pelos autores.....  | 14 |
| Figura 3. O <i>Business Model Canvas</i> através das quatro perspectivas. ....   | 15 |
| Figura 4. Modelo das Quatro Ações .....  | 22 |
| Figura 5. Matriz de Avaliação de Valor .....   | 23 |
| Figura 6. Metodologia de <i>design thinking</i> da <i>Stanford Design School</i> .....   | 25 |
| Figura 7. Modelo conceitual para visualização da estratégia.....   | 26 |
| Figura 8. Triângulo de Negócios demonstrando a interligação entre o <i>Business Model Canvas</i> e o <i>Strategic Model Canvas</i> ..... | 31 |
| Figura 9. <i>Strategic Model Canvas</i> e suas perspectivas estratégicas.....  | 32 |
| Figura 10. <i>Strategic Model Canvas</i> e suas interações.....  | 34 |
| Figura 11. Relação entre o <i>Strategic Model Canvas</i> e <i>Business Model Canvas</i> .....  | 35 |
| Figura 12. Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar da Nova Curva de Valor do Planejamento Estratégico .....                                 | 40 |
| Figura 13. Processo de Modelagem Estratégica .....   | 43 |
| Figura 15. Atual Matriz de Avaliação de Valor .....  | 51 |
| Figura 16. <i>Strategic Model Canvas</i> da Empresa 1.....   | 53 |
| Figura 17. <i>Strategic Model Canvas</i> da Empresa 2.....   | 54 |
| Figura 18. Nova Matriz de Avaliação de Valor .....   | 61 |

# LISTA DE QUADROS E TABELAS

## QUADROS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1:</b> Etapas do trabalho.....           | <b>28</b> |
| <b>Quadro 2:</b> Objetivo dos estudos de caso..... | <b>45</b> |
| <b>Quadro 3:</b> Hipóteses e Resultados.....       | <b>55</b> |

## TABELAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1:</b> Resultados das seis hipóteses levantadas dos quadrantes “Eliminar”, “Reduzir” e “Elevar” da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar..... | <b>50</b> |
|--|-----------|

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>8</b>  |
| 1.1. Contextualização .....  | 8         |
| 1.2. Objetivo Geral e Específicos.....                                   | 9         |
| 1.3. Justificativa .....   | 9         |
| 1.4. Estrutura do trabalho .....   | 10        |
| <b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....                                    | <b>11</b> |
| 2.1. Planejamento Estratégico VS Pensamento Estratégico.....             | 11        |
| 2.2. O <i>Design thinking</i> e o Pensamento Estratégico.....            | 12        |
| 2.3. Conectando a estratégia ao negócio .....                            | 14        |
| 2.4. A modelagem estratégica .....                                       | 16        |
| 2.5. As perspectivas estratégicas .....                                  | 17        |
| 2.5.1. Perspectiva do Macroambiente .....                                | 18        |
| 2.5.2. Perspectiva da Escolha Estratégica .....                          | 19        |
| 2.5.3. Perspectiva de Ações.....   | 20        |
| 2.5.4. Perspectiva de Portfólio .....                                    | 20        |
| 2.6. Uma nova curva de valor para o Planejamento Estratégico .....       | 21        |
| 2.7. O processo de <i>design thinking</i> na Modelagem Estratégica ..... | 24        |
| 2.8. Trabalhos relacionados.....   | 25        |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>4. STRATEGIC MODEL CANVAS</b> .....                                   | <b>31</b> |
| <b>5. ESTUDOS DE CASO – VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA</b> .....                | <b>37</b> |
| 5.1. Amostra para os estudos de caso.....                                | 37        |
| 5.2. Técnicas de validação.....  | 38        |
| 5.3. Condução dos experimentos.....                                      | 42        |
| 5.4. Estudo de Caso 1 .....  | 46        |
| 5.5. Estudos de caso 2 e 3.....  | 49        |
| 5.5.1. Atual Matriz de Avaliação de Valor (Questionário 1) .....         | 49        |
| 5.5.2. Análise das hipóteses .....                                       | 54        |
| 5.5.3. Nova Matriz de Avaliação de Valor (Questionário 2).....           | 61        |
| <b>6. CONCLUSÕES</b> .....   | <b>63</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....  | <b>66</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

O Planejamento Estratégico, como é conhecido atualmente, foi introduzido nas organizações em meados dos anos de 1950. Por muitos anos, este processo era feito exclusivamente por grandes empresas, que utilizavam o termo “planejamento de longo prazo” para se referir a este processo. Desde então, o uso do planejamento estratégico foi sendo difundido por empresas ao redor do mundo, permitindo que pequenas empresas passassem a utilizá-lo como método sistemático de planejamento de longo prazo (Steiner, 2010).

Praticamente quatro décadas após seu nascimento, sendo implementado em pequenas, médias e grandes empresas, Mintzberg (1994) questionou como o processo do planejamento estratégico era conduzido, alegando que era necessário estimular o pensamento estratégico e afrouxar o processo de elaboração de estratégias, ao invés de tentar cancelar o mesmo através de uma formalização arbitrária. Hamel (1996) seguiu a mesma linha ao dizer que o planejamento estratégico é um ritual agendado no calendário que presume que o futuro será muito parecido com o presente. As críticas destes autores parecem válidas, especialmente para os dias atuais, onde a volatilidade do ambiente de negócios, com rápidas mudanças, faz com que o planejamento estratégico sistemático se torne mais difícil (Grant, 2003).

Como forma de enfrentar as constantes mudanças no ambiente de negócios, as organizações têm abraçado o conceito de *design thinking*, já que esta técnica os ajuda a serem mais inovadores, a melhorar suas marcas e a levar produtos e serviços de uma maneira mais rápida para o mercado (Brown e Wyatt, 2010). Foi associando conceitos de *design thinking* que Osterwalder e Pigneur (2010) criaram o *Business Model Canvas*, que é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes através de um mapa visual pré-formatado. Anos antes, os mesmos autores trouxeram o conceito do Triângulo de Negócios (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), onde foi destacada a necessidade de criar um elo entre a estratégia e o modelo de negócios. Com o desenvolvimento do *Business Model Canvas*, os autores trouxeram uma nova forma de pensar o modelo de negócios da organização. Porém, não foram identificadas ferramentas com a mesma abordagem do *Business Model Canvas* capazes de pensar na estratégia da organização.

Neste sentido, o presente trabalho propõe uma ferramenta, que será intitulada de *Strategic Model Canvas*, desenvolvida associando conceitos de planejamento estratégico, pensamento estratégico e *design thinking*, que se integra ao *Business Model Canvas* através do Triângulo de Negócios. O *Strategic Model Canvas* pretende ser uma ferramenta que simplifique a visualização estratégica, incluindo todos os elementos necessários para a discussão estratégica em uma única tela, para que essa simplificação estimule o pensamento estratégico e torne o processo de planejamento estratégico menos analítico. A aplicação do *Strategic Model Canvas* representará um processo chamado pelos autores de modelagem estratégica.

## **1.2. Objetivos Geral e Específicos**

O objetivo do presente trabalho é propor e aplicar uma ferramenta, que será intitulada *Strategic Model Canvas*, que seja responsável por gerar uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico.

Para chegar a essa nova curva de valor, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Mitigar os principais problemas historicamente identificados no atual processo de planejamento estratégico;
- Promover um alinhamento entre a estratégia e modelo de negócios;
- Simplificar a visualização estratégica;
- Estimular o pensamento estratégico.

## **1.3. Justificativa**

A motivação deste trabalho se dá pelo fato de que o planejamento estratégico, como é conduzido nos dias atuais, se tornou uma prática muito burocrática e pouco eficaz para as organizações, que raramente conduz a inovações, muito devido a seu caráter demasiadamente analítico, como pode ser verificado no Capítulo 2, na Seção 2.1. Igualmente importante, como pode ser visto na Seção 2.3 do Capítulo 2, foi detectado um elo faltante dentro do Triângulo de Negócios proposto por Osterwalder e Pigneur(2002), que conecte a estratégia ao modelo de negócio. Pretende-se que este elo seja preenchido pela ferramenta aqui proposta.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

O trabalho apresenta a seguinte estrutura:

- Capítulo 1 – Introdução;
- Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica;
- Capítulo 3 – Metodologia;
- Capítulo 4 – *Strategic Model Canvas*;
- Capítulo 5 – Estudos de Caso – Validação da Ferramenta;
- Capítulo 6 – Conclusões.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Planejamento Estratégico VS Pensamento Estratégico**

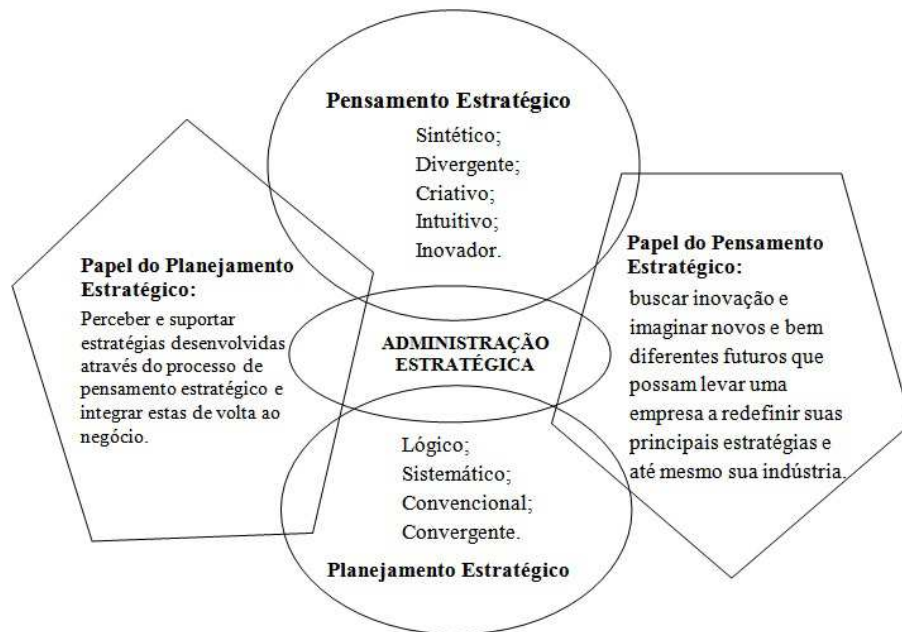
Na visão de Porter (1980), o planejamento estratégico consiste na utilização de técnicas para analisar a indústria e os seus competidores, desenvolvendo uma ampla fórmula sobre como a organização competirá, quais objetivos devem ser alcançados e quais políticas serão necessárias para alcançar esses objetivos.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

No entanto, mecanismos de controle acabam sendo apenas uma parte do quebra-cabeça. O planejamento estratégico, englobando atividades de planejamento, medição de desempenho, orçamento de programas e outros, provou ser muito útil, mas limitado (FAIRHOLM e CARD, 2009). Mintzberg(1994) já havia articulado que o planejamento estratégico como é proposto e praticado, está mais para uma programação estratégica, com a articulação e elaboração de estratégias ou visões já existentes. O autor alega que deve haver uma percepção, por parte das organizações, da diferença entre planejar estrategicamente e pensar estrategicamente, sendo o último um processo de captura das lições aprendidas dos gestores a fim de sintetizar esse aprendizado em uma visão de futuro que a organização deve perseguir.

Liedtka(1998) concorda com a visão de Mintzberg e vai além, ao dizer que pensamento estratégico possui cinco grandes vantagens: a de refletir uma visão holística sobre a organização; a de reforçar o foco na intenção e não no ajuste entre recursos e oportunidades; a de criar uma interconectividade entre passado, presente e futuro; a possibilidade de gerar e testar hipóteses; e a possibilidade de reconhecer e tirar vantagens de novas e emergentes oportunidades. Já Heracleous(1998) enfatiza que a visão de Mintzberg sobre a distinção entre pensamento e planejamento estratégico e a incapacidade de produzir estratégias inovadoras não necessariamente invalidam a visão de Porter, uma vez que técnicas analíticas também podem estimular a criatividade.

Na mesma direção de Heracleous (1998), Graetz(2002) demonstra que a administração estratégica é na verdade a combinação entre o pensamento estratégico e o planejamento estratégico, conforme demonstrado na Figura 1.





**Figura 1.** Diferença entre pensamento estratégico e planejamento estratégico.

Fonte: Graetz(2002).

Apesar das diferentes visões sobre o tema apresentadas anteriormente, nota-se que o pensamento estratégico e o planejamento estratégico, apesar de serem de fato processos distintos, demonstram-se complementares entre si, e não conflitantes. Entretanto, se por um lado Porter propôs técnicas para suportar o planejamento estratégico, por outro não foram propostas ferramentas capazes de suportar o pensamento estratégico, sendo o objetivo deste trabalho preencher esta lacuna.

## 2.2. O *Design Thinking* e o Pensamento Estratégico

Liedtka e Rosenblun(1996) apontaram benefícios na execução do pensamento estratégico como um processo de *design*. Esta citação merece destaque já que ao longo dos anos nota-se que o uso do *design* em processos de gestão vem crescendo rapidamente (Cooper et.al, 2009), muito devido ao fato de que o mundo hoje é bastante diferente dos anos de 1950, onde as técnicas analíticas de gestão começaram a aflorar (BOLAND e COLLOPY, 2004). Com essa evolução da disciplina de gestão, o *design thinking*, que nada mais é do que um processo exploratório que procura novas formas de pensar sobre um problema, começou a popularizar-se (BROWN, 2010). Vianna et al. (2012), por exemplo, afirmam que o *design thinking* traz uma visão holística de inovação para dentro das organizações. O autor complementa dizendo que no *design thinking*, a Arte se junta à Ciência e à Tecnologia para encontrar novas soluções de

negócio. Esta afirmação deve-se ao fato de que o processo de *design* permite um alto nível de criatividade, mas de um jeito controlado e direto de forma que ele seja canalizado à produção de uma solução prática e viável, atingindo objetivos econômicos e criativos (AMBROSE e HARRIS, 2016).

Inicialmente, o *design thinking* foi utilizado com foco na melhoria de funcionalidades em produtos. Porém, esta técnica tem sido utilizada para resolver problemas complexos fornecendo soluções de baixo custo, passando a chamar imediatamente a atenção de gestores e executivos (BROWN e WYATT, 2010). Tal fato pôde ser analisado por Kimbell(2011), quando ela afirma que o *design thinking* traz uma série de vantagens, uma vez que esta técnica cria um estilo cognitivo para solucionar problemas; controla problemas sobre uma teoria geral ou uma disciplina específica; e funciona como um recurso organizacional para organizações que precisam de inovação.

Entretanto, o que vale destacar aqui são as similaridades entre *design thinking* e pensamento estratégico, pois como Brzozowski(2014) articulou, ambos buscam o mesmo desafio: soluções criativas para problemas estratégicos. Basta observar o que Liedtka(1998) articula sobre o primeiro, e Brown e Wyatt(2010) sobre o segundo, quando dizem que a técnica em questão tem como benefício a geração e teste de inúmeras ideias, levando assim a soluções mais inovadoras. É neste sentido que os autores do presente trabalho perceberam o benefício de se utilizar o *design thinking* para estimular o pensamento estratégico, através da criação de uma ferramenta.

Não menos importante, outro fator que contribui para a utilização do *design thinking* no planejamento estratégico, é a mudança da Atitude de Decisão para Atitude de *Design* destacada por Collopy e Boland (2004). Segundo os autores, a Atitude de Decisão cria uma série de alternativas, porém apresenta dificuldades na escolha entre elas. Já na Atitude de *Design*, os autores alegam que criar uma alternativa impressionante é um algo muito mais difícil, e por isso, quando essas alternativas são criadas, a decisão sobre qual seguir torna-se bem mais simples. É partindo desta ideia de Collopy e Boland (2004) que o presente trabalho propõe uma quebra de paradigma na forma como é conduzido o planejamento estratégico, saindo de uma Atitude de Decisão – que é algo mais analítico - para uma Atitude de *Design* – que é algo mais emocional. Deixa-se claro, porém, que não se pretende fazer com que as organizações sejam geridas com base no sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se em demasia

no racional e no analítico também pode ser perigoso. É neste sentido que o *design thinking* oferece um terceiro caminho (BROWN, 2010).

### 2.3. Conectando a estratégia ao negócio

Antes de prosseguir com a discussão acerca dos temas supracitados, é importante ressaltar a diferença entre estratégia e modelo de negócio, uma vez que estes dois elementos acabam sendo confundidos em muitos casos. Não caberá, porém, a este trabalho discutir o conceito de estratégia, uma vez que a discussão sobre as principais correntes de pensamento já foi extensamente abordada na revisão bibliográfica feita por Ronda-Puppo e Guerras-Martin (2012). Basicamente, um modelo de negócio se diferencia de estratégia, pois o primeiro trata como os elementos de um negócio interagem entre si, e o segundo está intrinsecamente ligado à competição entre empresas (MAGRETTA, 2002). Porém, é importante destacar que ambos são contribuidores para um desempenho organizacional efetivo (MANSFIELD E FOURIE, 2004). É o que afirmaram Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) ao dizerem que modelos de negócio são os elos entre a estratégia, organização, e infraestrutura e sistemas. Os autores chamaram essa ligação de Triângulo de Negócios, conforme demonstra a Figura 2.

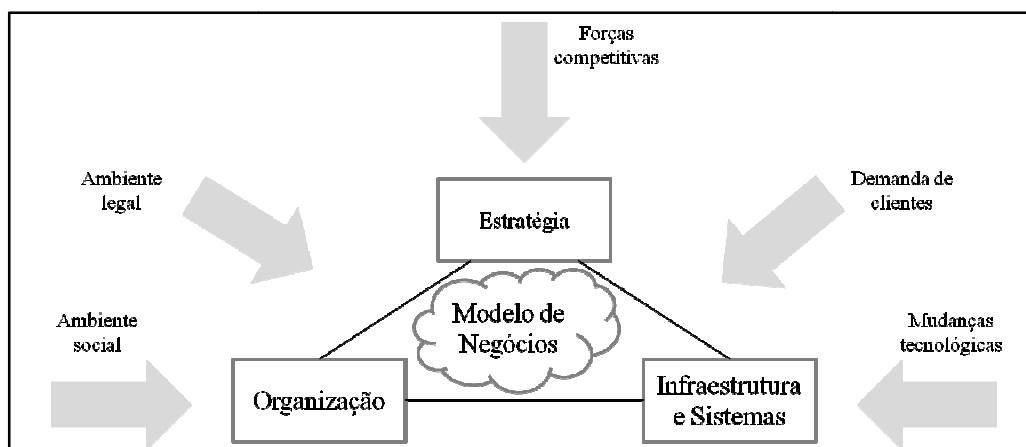


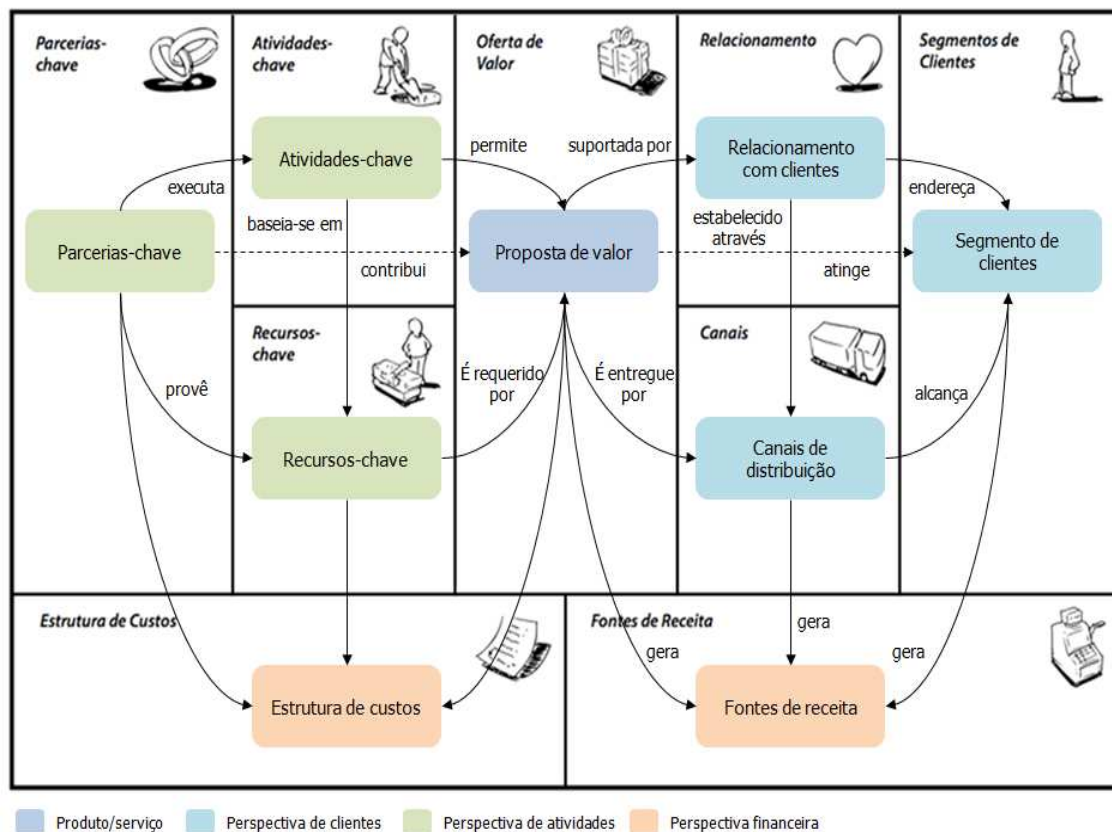
Figura 2. Triângulo de Negócios adaptado pelos autores.

Fonte: Osterwalder et al.(2005).

Verifica-se a partir da Figura 2 que os autores destacam o modelo de negócios como um nível de abstração, enquanto a estratégia, organização, e infraestrutura e sistemas representam um nível de implementação. Devido a este importante elo, os próprios Osterwalder e Pigneur(2010) criaram a ferramenta *Business Model Canvas*, uma ferramenta com uma linguagem comum para descrever, visualizar, avaliar e alterar

modelos de negócios. Porém, não foi identificada na literatura nenhuma ferramenta visual que utilize a mesma abordagem do *Business Model Canvas* para suportar o nível de implementação, mais precisamente no tocante a estratégia. É esta lacuna que este trabalho propõe preencher, pois como afirmam Afuah e Tucci (2001), deve existir uma sintonia entre a formulação e execução de estratégias e modelos de negócio, pois só assim as organizações podem ganhar, defender, ou reforçar uma vantagem competitiva perante a concorrência.

O *Business Model Canvas* pode ser descrito como um conjunto de nove blocos em construção que simplifica a lógica de negócios do ponto de vista estratégico (FRITSCHER e PIGNEUR, 2009). A Figura 3 demonstra a construção do modelo através desses nove blocos.



**Figura 3.** O *Business Model Canvas* através das quatro perspectivas.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur(2010).

O que também pode ser verificado na figura acima, é que além dos blocos, o *Business Model Canvas* possui quatro perspectivas distintas: produtos, clientes, atividades e finanças. Trimi e Berbegal-Mirabent(2012) articulam que essas perspectivas vieram para facilitar a compreensão e análise de todos os pilares de uma

empresa. A perspectiva de produtos descreve a proposta do negócio, que são os produtos e serviços prestados ao mercado. A perspectiva de clientes relacionam-se ao envolvimento do cliente, definindo o público-alvo, demandas, como os clientes percebem o valor entregue, e que tipo de relacionamento a empresa está mantendo com cada segmento de clientes. Já a perspectiva da gestão de atividades refere-se às funções de logística e produção, e articula as relações entre parceiros-chave e a empresa. Finalmente, as informações relativas à sustentabilidade da empresa, estrutura de custos e como a empresa vai obter receitas podem ser considerados na perspectiva financeira.

#### **2.4. A modelagem estratégica**

Durante a concepção do *Business Model Canvas*, Osterwalder e Pigneur(2010) fazem uma clara distinção entre os conceitos de Modelos de Negócios e Planos de Negócios, quando afirmam que o segundo serve como um guia de implementação, sendo este, precedido pelo primeiro. Quando se trata de estratégia, o conceito pode ser visto da mesma forma. A modelagem estratégica, que pode ser entendida como uma ilustração do pensamento estratégico, precede o planejamento estratégico, pois como reforçam Mintzberg e Quinn (2001), o planejamento diz respeito à análise e o desmembramento das metas em etapas formalizadas para a implementação.

O termo modelagem estratégica não é um termo utilizado dentro da administração estratégica. Entretanto, analisando a literatura, foram encontradas origens deste termo na chamada Escola de *Design* da *Harvard Business School*. Mintzberg(1990) ao analisar a escola de *design*, enfatiza que existem sete premissas básicas em torno da sua filosofia:

- Premissa 1: A formação da estratégia deve ser um controlado e consciente processo de pensamento;
- Premissa 2: A responsabilidade por esse controle e consciência deve ser do executivo chefe;
- Premissa 3: O modelo de formação da estratégia deve ser mantido simples e informal;
- Premissa 4: Estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo criativo de *design*;
- Premissa 5: Estratégias emergem deste processo de *design*;

- Premissa 6: Essas estratégias devem ser explícitas, e se possível, articuladas a fim de manter o processo simples;
- Premissa 7: Somente após este processo de manter explícitas e simples é que as estratégias devem ser implementadas.

Não cabe a este trabalho discutir as críticas feitas por Mintzberg à Escola de *Design*. A ideia central a ser destacada da análise de Mintzberg é a afirmação feita de que é necessário a existência de um modelo estratégico simples e informal (premissa 3) que deveria emergir de um processo de *design* (premissa 5). É através deste referencial, em conjunto com o referencial apresentado nas seções anteriores, que os autores deste trabalho chegaram ao conceito de modelagem estratégica. Desta forma, entende-se modelagem estratégica como: a utilização de elementos de *design* que visam estimular o pensamento estratégico, tornando mais simples e clara a representação da estratégia organizacional. Em resumo, conclui-se que a modelagem estratégica é a junção das ideias de pensamento estratégico de Mintzberg com as ideias da Escola de *Design*, através do uso do *design thinking*.

Igualmente importante de se destacar é que, assim como na modelagem de negócios, a modelagem estratégica não pretende substituir o planejamento estratégico, mas sim gerar ideias e ações para implementar a estratégia da maneira que seja mais eficaz para a organização. Esta é a mesma ideia que Fritscher e Pigneur(2009) tem sobre o *Business Model Canvas*, quando dizem que não há nenhuma sequência de tarefas dadas para desenhar um modelo de negócios; a coisa mais importante é a discussão que é gerada, e talvez os outros elementos que foram gerados dessa discussão.

## **2.5. As perspectivas estratégicas**

Conforme dito na Seção 2.3, o *Business Model Canvas* é uma ferramenta estratégica que utiliza diferentes perspectivas – produtos, clientes, atividades e finanças (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010). O desenvolvimento de opções estratégicas muitas vezes requer que sejam implementadas perspectivas inovadoras através da integração de um pensamento divergente (DE WIT e MEYER, 2010), e a visualização, neste caso, é a técnica mais valiosa devido a seus benefícios cognitivos (EPPLER e PLATTS, 2009). O *Balanced Scorecard* é um exemplo de ferramenta estratégica que utiliza uma abordagem focada em diferentes perspectivas, onde a tradicional mensuração financeira é complementada incluindo três perspectivas adicionais – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN e

NORTON,1996b). Outras ferramentas estratégicas que permitem a visualização através de diferentes perspectivas são as cinco forças competitivas de Porter, matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) e a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) (EPPLER e PLATTS, 2009).

A representação visual através de diferentes perspectivas facilita a elicitación e síntese da informação, permitindo que possam ser feitas comparações de uma forma mais exaustiva, além de criar mais envolvimento, engajamento, inspiração e comunicação eficaz entre os envolvidos (EPPLER e PLATTS, 2009). Neste sentido, o pensamento estratégico se adéqua a esta visão de perspectivas, já que sua abordagem holística e não linear é fundamental para responder o “Por quê?”, “O quê?” e “Como?” da vida atual e futura das organizações (FAIRHOLM e CARD, 2009). Sendo assim, a visão por perspectivas é o que diferencia o pensamento linear de um mapa mental, já que o primeiro busca por seqüências, enquanto o segundo busca por conexões (BROWN, 2010). Assim como o *Business Model Canvas*, a ferramenta a ser proposta neste trabalho funciona como um mapa mental pré-formatado que dará uma visão estratégica aos usuários através de diferentes perspectivas.

Ao analisar na literatura os principais autores que articularam sobre o planejamento estratégico desde a sua criação nos anos de 1950, é possível verificar que as ferramentas e técnicas utilizadas para a discussão estratégica giram em torno de quatro perspectivas, que serão detalhadas nos subitens a seguir.

### **2.5.1. Perspectiva do Macroambiente**

As forças do macroambiente são reconhecidas como uma parte importante na determinação da estratégia (NWANKWO, 2000). Dependendo do tamanho, pequenas e grandes empresas fazem análises em tecnologia, social, variáveis econômicas e políticas, a fim de identificar oportunidades e ameaças ambientais. Geralmente, o ambiente externo pode ser dividido em macro e micro, sendo o primeiro influenciado por forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e até mesmo as internacionais, e o segundo por clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e financiadores (MAZDEH, MAZDEH e MORADI, 2011).

Durante a análise micro, é indispensável que seja realizada a avaliação das necessidades. Nesse sentido, Porter (1996) argumenta que o posicionamento estratégico emerge de três fontes distintas: atender algumas necessidades de muitos clientes; atender amplas necessidades de poucos clientes; e atender amplas necessidades de

muitos clientes em um mercado competitivo. Ao analisar as necessidades estratégicas, a organização faz perguntas fundamentais sobre como ela está conduzindo suas atividades atualmente, e tenta entender as razões do cliente exigir novas facilidades. Durante este processo não se deve esquecer o envolvimento das partes interessadas, uma vez que a sua participação provavelmente trará mais chances destes se comprometerem com o resultado final (SMITH e LOVE, 2004). Desta forma, as necessidades estratégicas devem ser desenhadas para prover mais eficácia, eficiência, inovação e melhores soluções que atinjam os objetivos do cliente e das partes interessadas (SMITH e JACKSON, 2000).

Após a análise micro, são realizadas as análises macro – avaliando as ameaças e oportunidades. O objetivo final deste processo é desenvolver e adotar uma estratégia que promova um encaixe entre os fatores externos e internos (KURTTILA et. al, 2000). Comumente, as ameaças às estratégias são vistas através de fatores que ocorrem de fora da organização, devido a mudanças de tecnologias ou comportamento dos concorrentes. Entretanto, muitas vezes o problema acaba vindo de dentro da organização, sejam eles decorrentes de visão equivocada da concorrência, falhas organizacionais, ou pelo simples fato de desejar crescer (PORTER, 1996). Por outro lado, as oportunidades são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem oferecer uma vantagem competitiva para a empresa. O grande desafio do gestor é priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de obter sucesso, ou seja, aquelas que a empresa possui competências necessárias para preenchê-las (ANDION e FAVA, 2002). Essa ideia é reforçada por Christensen(1999) quando o autor diz que a falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre uma oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da organização, se torna um fator determinante que fatalmente leva ao fracasso das escolhas das estratégias corporativas.

### **2.5.2. Perspectiva da Escolha Estratégica**

Kates e Gailbraith(2010) afirmam que a escolha de uma estratégia implica em um conjunto de capacidades nas quais a organização deve agir para atingir seus objetivos estratégicos. A definição dos objetivos norteia a direção que a organização deve seguir nos próximos anos (GALBRAITH, 2011). E para que a estratégia seja medida de forma eficaz, deve haver uma relação entre os objetivos dentro das várias perspectivas explicitadas, para que assim estas perspectivas possam ser validadas e gerenciadas da melhor forma possível (KAPLAN e NORTON, 1996a).



A perspectiva da escolha estratégica foi um tema amplamente debatido na literatura desde que foi inicialmente abordado por CHILD(1972). Para fins deste trabalho, cabe apenas destacar a ideia do autor ao argumentar que para formular uma estratégia é necessário optar por objetivos que visem o desvio de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades. Durante este processo, é importante destacar que evidências empíricas realizadas em outros estudos (Ranson, Hinings, e Greenwood, 1980; Schwenk, 1988) também demonstram que a formulação estratégica se configura como um processo cognitivo que atravessa nas mentes dos líderes e gestores e que são possíveis de serem decodificadas através de mapas cognitivos.

### **2.5.3. Perspectiva de Ações**

A correta implementação da estratégia inclui não somente a configuração de objetivos estratégicos, mas também o desenvolvimento de acordos que traduzem a estratégia global da organização em planos de ação específicos (SWAYNE, Duncan, e Ginter, 2012). Nesta equação, as metas estratégicas tornam-se âncoras para os objetivos e planos de ação, enquanto os KPI's (*Key Performance Indicators*) refletem os resultados alcançados pelas metas estratégicas (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

Geralmente, as organizações requisitam de suas áreas de negócio o desenvolvimento de planos de ação que suportem as metas e objetivos estratégicos do nível empresarial (HENDRICK, 2000). Entretanto, o planejamento estratégico só é útil se estiver cuidadosamente conectado a sua implementação, uma vez que o mesmo não pode se implementar sozinho (FRANKLIN, 2000). É neste sentido que a estratégia organizacional e os objetivos são traduzidos em um conjunto de iniciativas que são influenciadas por diversos fatores, como a dinâmica do mercado, pedidos de clientes e parceiros, acionistas, regulamentos governamentais e planos e ações dos concorrentes (PMI, 2013). Cada iniciativa executada deve ter suas próprias metas e KPIs, pois são estas que medirão o sucesso ou fracasso da iniciativa. Em outras palavras, as metas guiarão os esforços para suportar a distribuição de recursos e manter o foco da organização durante a execução de uma iniciativa. Já os KPI's mensuram o progresso em direção ao alcance das metas estabelecidas (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

### **2.5.4. Perspectiva de Portfólio**

Dentro de uma perspectiva de portfólio, a capacidade de resposta é fortemente enfatizada através da sinergia, já que cada área de negócio tem suas próprias

características e demandas. Empresas que operam em diferentes áreas de negócio devem desenvolver estratégias específicas para cada uma das áreas, designando os seus respectivos responsáveis. Em outras palavras, cada área de negócio deve ter sua autonomia, porém, essa autonomia deve ser limitada pelo núcleo corporativo através de um controle financeiro, ficando a cargo deste uma atuação como um investidor com participações financeiras em cada uma das áreas de negócio, selecionando o portfólio mais promissor, e alocando recursos das áreas de negócio onde suas perspectivas estão fracas para áreas de negócio que possam trazer maiores retornos financeiros (DE WIT e MEYER, 2010).

Entretanto, para que o controle dos ativos financeiros possa ser feito de forma eficaz, existem dois fatores que devem ser considerados: iniciativas de riscos e iniciativas operacionais. Neste sentido, torna-se indispensável a segmentação dos seus ativos financeiros, uma vez que seus objetivos possuem finalidades distintas. Isso faz com que o orçamento calculado para executar iniciativas deva ser segmentado entre *Capex* (investimentos) e *Opex* (operações), já que o primeiro refere-se a atividades mais arriscadas enquanto o segundo refere-se a atividades mais rotineiras (GAUL et. al, 2005). Sendo assim, para que possa ser construída uma ponte entre a estratégia organizacional e a realização bem sucedida do valor do negócio é necessário um bom entendimento de técnicas de gestão de portfólio, pois é a partir do uso efetivo do portfólio que as organizações vão possuir habilidades de empregar processos confiáveis e estabelecidos para atingir os objetivos estratégicos e obter maior valor do negócio (PMI, 2013).

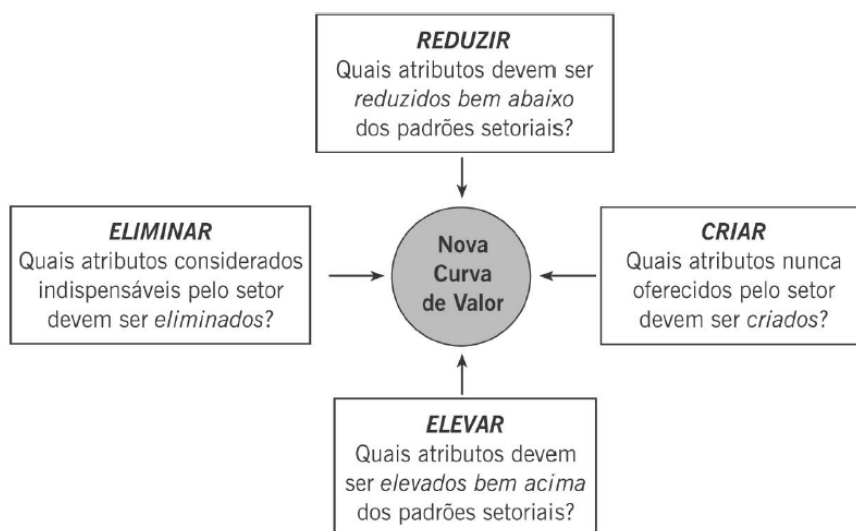
## **2.6. Uma nova curva de valor para o Planejamento Estratégico**

Mesmo passando por mudanças ao longo do tempo, é possível afirmar que ainda existem barreiras a serem superadas no processo de planejamento estratégico. Kim e Mauborgne(2004) ressaltaram três pontos que passam na cabeça dos gerentes acerca de como os limites do planejamento estratégico poderiam ser superados: 1- A necessidade de estimular a sabedoria coletiva ao invés de fazer previsões e de definir objetivos de cima para baixo; 2- Necessidade de mais diálogo e menos exercícios de processamento de números; 3- Necessidade de ter um forte componente criativo em detrimento de análises rigorosas. Os autores ainda ressaltaram que a construção de um processo em torno de imagens seria uma boa maneira de enfrentar a insatisfação dos gerentes com os atuais processos de planejamento estratégico.

A Modelagem Estratégica proposta por Azevedo et al. (2018) pretende justamente enfrentar essa insatisfação dos gerentes destacadas por Kim e Mauborgne, propondo um método para discutir estratégias em torno de imagens. É neste sentido que o *Strategic Model Canvas* pretende criar para o processo de planejamento estratégico, o que os próprios Kim e Mauborgne(2004) chamaram de uma nova curva de valor, fazendo com que o planejamento estratégico deixe de ser um processo puramente voltado para números e passe a ser um processo voltado para a criatividade.

Kim e Mauborgne(2004) destacam que para uma organização achar o seu oceano azul é necessário que ela crie uma nova curva de valor cocriando com seus *stakeholders*, capturando diferentes ideias e perspectivas, para que assim possam ser desenhadas novas alternativas que visem buscar soluções inovadoras. Para isso, os autores desenvolveram uma série de ferramentas para a elaboração de uma nova curva de valor, sendo duas delas merecedoras de destaque: o Modelo das Quatro Ações e a Matriz de Avaliação de Valor.

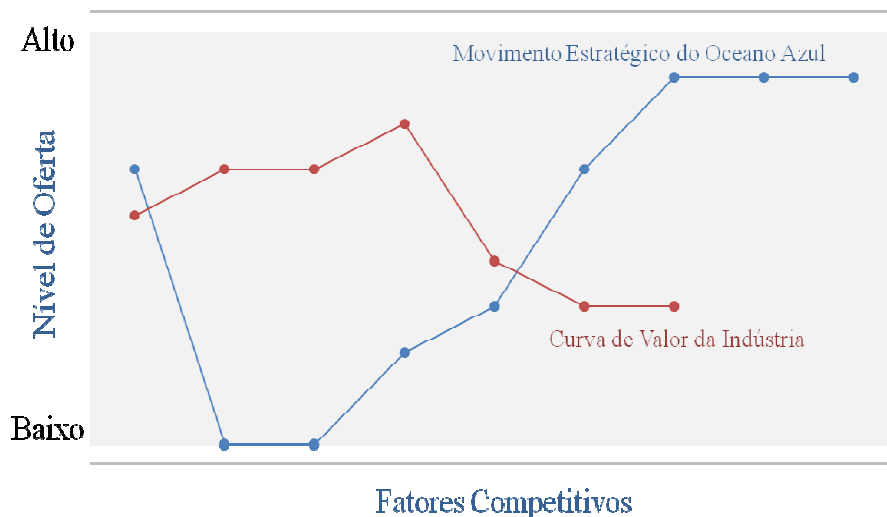
O Modelo das Quatro Ações, que servirá de base para a Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, provê diretrizes para criar uma nova estratégia, e conseqüentemente uma nova curva de valor, característica básica de uma estratégia do oceano azul (KIM, YANG E KIM, 2008). A Figura 4 demonstra como funciona o referido modelo.



**Figura 4.** Modelo das Quatro Ações

Fonte: Kim e Mauborgne(2004)

As quatro perguntas utilizadas no Modelo das Quatro Ações ajudam ao usuário do modelo a criar um raciocínio que busque novas soluções para mercados ainda não explorados. Já a Matriz de Avaliação de Valor, além de funcionar como um modelo funciona também como uma ferramenta de diagnóstico, uma vez que avalia quais atributos os concorrentes estão investindo (KIM e MAUBORGNE, 2004). E avaliar o desempenho da sua nova proposta em comparação com o que está sendo feito atualmente, pode ser uma poderosa forma de medir o desempenho da sua solução (OSTERWALDER, PIGNEUR, BERNARDA e SMITH, 2014b). O funcionamento da matriz pode ser visto na Figura 5, apresentando como podem ser comparados os atributos atualmente utilizados como curva de valor, destacados em vermelho no eixo x, com a nova curva de valor a ser introduzida, destacada em azul no eixo x.



**Figura 5.** Matriz de Avaliação de Valor

Fonte: Adaptado de Kim e Maugborne(2004)

É através das duas ferramentas da Estratégia do Oceano Azul – Modelo das Quatro Ações e Matriz de Avaliação de Valor -, que este trabalho irá medir os atributos que são considerados imprescindíveis para a execução da modelagem estratégica, pois entende-se que é através dela que será possível propor uma nova curva de valor para o processo de Planejamento Estratégico, promovendo assim uma quebra de paradigma em como o referido processo é conduzido e criando o chamado movimento do oceano azul.

Queremos demonstrar que a criação de oceanos azuis não se referem apenas às mudanças em modelos de negócio, como destacaram Kim e Mauborgne (2004), mas também na mudança em como a estratégia é conduzida, já que como foi visto no

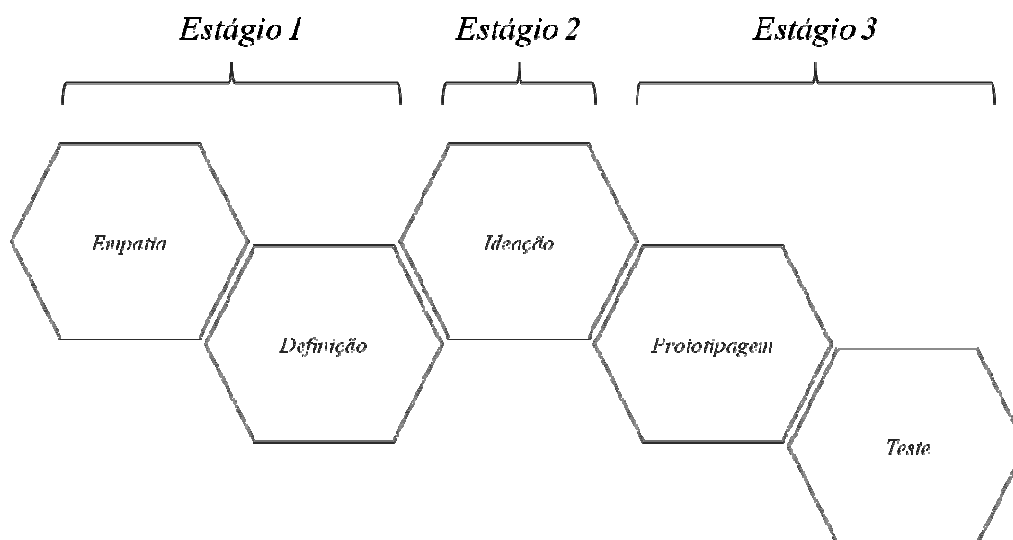
Triângulo de Negócios na seção 2.3, modelos de negócio e estratégia devem estar em equilíbrio para que seja alcançado um bom desempenho organizacional.

## **2.7. O processo de *design thinking* na Modelagem Estratégica**

Como afirmou Azevedo et al. (2018) a modelagem estratégica nada mais é do que uma ferramenta de *design* que estimula o pensamento estratégico e facilita a compreensão da estratégia organizacional, já que todos os elementos utilizados para a formulação estratégica estão destacados em uma única tela. Assim como Osterwalder e Pigneur(2010) adotaram o processo de *design thinking* como metodologia para a modelagem de negócio, o mesmo será utilizado e adaptado para a modelagem estratégica.

Analisando de uma maneira genérica, o primeiro estágio de uma metodologia de *design thinking* consiste na realização de pesquisas de campo para conhecer as necessidades do seu público utilizando uma variedade de técnicas como observação e mapeamento da jornada. O segundo estágio se caracteriza pela geração e refinamento de ideias utilizando ferramentas *sense-making* como *brainstorming* e mapas mentais. Já o último estágio aborda a criação de protótipos para que as ideias possam ser testadas e validadas em campo, utilizando técnicas como experimentação, por exemplo. Cabe ressaltar que este é um processo iterativo e que durante o mesmo, técnicas de cocriação e visualização também são utilizadas (LIEDTKA, 2015).

Dentre as diversas metodologias existentes, este trabalho decidiu destacar a metodologia da *Stanford Design School*, na qual prevê que o processo de *design thinking* segue uma seqüência em cinco passos segmentados por três estágios: Empatia e Definição, Ideação, e Prototipagem e Teste. A Figura 6 demonstra esta seqüência.



**Figura 6.** Metodologia de *design thinking* da *Stanford Design School*

Fonte: Adaptado de *Stanford Design School*(2018)

Mesmo tendo uma seqüência de passos, é importante reforçar o caráter iterativo deste processo, do contrário toda a ideia do *design thinking* se perde. A fim de manter o caráter iterativo, sugere-se utilização do conceito de *pivot* de Eric Ries (2011), onde em algum momento deve ser decidido se as ideias geradas e testadas irão prosseguir para implementação ou não. Uma vez que nem todas as ideias geradas podem ser testadas em sua totalidade, é necessária a elaboração de um Produto Mínimo Viável, ou seja, algo minimamente tangível que seja possível de ser testado e mensurado.

A necessidade de utilizar um processo iterativo e criativo como o do *design thinking* na modelagem estratégica deve-se ao fato que assim como a modelagem de negócio precede o plano de negócios (Osterwalder e Pigneur, 2010), a modelagem estratégica precede o planejamento estratégico (AZEVEDO et al., 2018). Em outras palavras, o planejamento estratégico em si, ou seja, a definição de orçamentos, alocação de recursos e delimitação de prazos, só poderá ser iniciado após a realização de todo o processo de modelagem estratégica, pois é neste momento que as ideias são geradas e testadas antes de serem efetivamente executadas.

## 2.8. Trabalhos relacionados

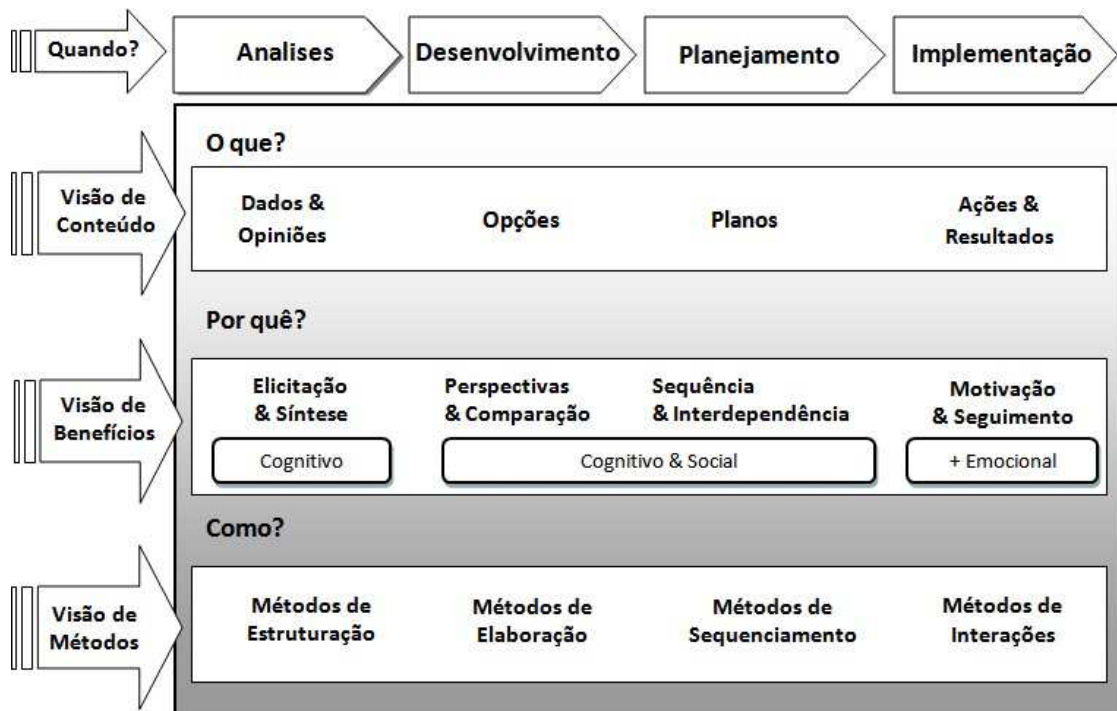
Em uma direção semelhante ao que este trabalho pretende, Eppler e Platts(2009) desenvolveram um modelo para visualização estratégica, com o intuito de demonstrar como a visualização interativa pode ajudar no processo de planejamento estratégico. Os

autores separaram seu modelo em quatro estágios: análise, desenvolvimento, planejamento e implementação. A Figura 7 demonstra como o modelo foi concebido.

Analisando a Figura 7, pode-se notar que os autores elaboraram o modelo fazendo as perguntas: “Quando?”, “O que?”, “Por quê?”, e “Como?”.

Com o intuito de deixar clara a distinção entre a ferramenta proposta neste trabalho e o modelo elaborado por Eppler e Platts(2009), foram destacados quatro pontos capazes de diferenciar as duas abordagens:

- A ferramenta proposta tem como objetivo estimular o pensamento estratégico, a fim de apoiar o planejamento estratégico, e não acompanhar a implementação do mesmo;
- A ferramenta proposta não pretende demonstrar a implementação da estratégia através de uma linha do tempo, por entender que existem outras ferramentas mais adequadas para tal fim, como o Gráfico de Gantt;
- Conforme poderá ser visto no Capítulo 4 deste trabalho, a ferramenta tem sua concepção baseada em perspectivas diferentes daquela do modelo apresentado pelos autores (conteúdo, benefícios e métodos);
- A ferramenta proposta busca uma ligação direta entre a estratégia e o modelo de negócio, fato não tratado pelos autores.



**Figura 7.** Modelo conceitual para visualização da estratégia.

Fonte: Adaptado de Eppler e Platts(2009).

Também com objetivo semelhante a este trabalho, Passos (2015) criou uma ferramenta intitulada *Strategy Model Canvas*. Entretanto, a ferramenta apresentada pelo autor possui uma abordagem simplista que traz apenas um consolidado de outras ferramentas estratégicas, como o *Balanced Scorecard*, Matriz SWOT, Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar e Cadeia de Valor em uma única tela.

Na visão dos autores deste trabalho, a ferramenta de Passos (2015) também limita os usuários, pois eles acabam tendo que obrigatoriamente utilizar ferramentas que não necessariamente são adaptáveis às suas realidades, não foi possível identificar quais benefícios os usuários teriam em utilizar todas essas ferramentas em conjunto e não continuar utilizando-as em separado. Conforme poderá ser visto no Capítulo 4, o *Strategic Model Canvas* proposto neste trabalho utiliza blocos mais genéricos que abordam elementos universais da disciplina de administração estratégica, tendo como objetivo principal utilizar os benefícios cognitivos da visualização através de diferentes perspectivas para estimular o pensamento estratégico.



### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa fez um estudo de natureza aplicada, já que teve como objetivo gerar de novos conhecimentos e contribuir para solução de problemas na área de administração estratégica, utilizando tanto uma abordagem qualitativa, quanto quantitativa (SILVA e MENEZES, 2001).

O trabalho foi dividido em três estudos de caso, a serem detalhados no Capítulo 5 deste documento. No primeiro estudo de caso, os objetivos podem ser considerados exploratórios, tendo em vista que o embasamento para o desenvolvimento da ferramenta foi feito através de levantamento bibliográfico, bem como a validação de usabilidade da mesma foi feito através de um estudo de caso único. Já nos demais estudos de caso, pode-se dizer que os objetivos foram descritivos, uma vez que foram descritos os fenômenos e relações entre variáveis de uma determinada população escolhida pelos autores, através de questionários e observações de acordo com Silva e Menezes (2001).

A metodologia utilizada foi dividida em quinze etapas, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1:** Etapas da metodologia

|                 | <b>Descrição</b>  |
|-----------------|---|
| <b>Etapa 1:</b> | Pesquisa bibliográfica com contextualização teórica para embasar a concepção da ferramenta (apresentada no Capítulo 2).   |
| <b>Etapa 2:</b> | Desenvolvimento da ferramenta com base no referencial teórico estudado (apresentado no Capítulo 4).   |
| <b>Etapa 3:</b> | Estudo de caso avaliando a aplicabilidade da ferramenta em um planejamento estratégico na fase de execução (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 4:</b> | Publicação do trabalho em periódico (Azevedo et.al (2018) - “Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico”, publicado na Revista Gestão e Projetos - Vol.9 - n. 3 - Set./Dez. 2018). |
| <b>Etapa 5:</b> | Início dos estudos de caso 2 e 3, com a seleção de empresas para mapear a atual curva de valor e para validação da ferramenta (apresentado no Capítulo 5).  |

**Quadro 1:** Etapas da metodologia

|                  | <b>Descrição</b>  |
|------------------|---|
| <b>Etapa 6:</b>  | Elaboração do questionário para mapear a atual curva de valor do atual processo de planejamento estratégico das empresas (apresentado no Apêndice I).   |
| <b>Etapa 7:</b>  | Aplicação do primeiro questionário (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 8:</b>  | Elaboração da Atual Matriz de Avaliação de Valor (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa9:</b>   | Levantamento de hipóteses a serem testadas para validar se a ferramenta resolveria os problemas históricos do processo de planejamento estratégico e se traria uma nova abordagem ao mesmo (apresentado no Capítulo 5). |
| <b>Etapa10:</b>  | Elaboração da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, demonstrando todas as hipóteses a serem testadas (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 11:</b> | Seleção de duas empresas da amostra para teste das hipóteses (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 12:</b> | Condução dos experimentos nas empresas selecionadas, caracterizando os estudos de caso 2 e 3 da pesquisa (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 13:</b> | Elaboração do questionário para avaliar se a ferramenta trouxe uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico (apresentado no Apêndice II).  |
| <b>Etapa 14:</b> | Aplicação do segundo questionário, a fim de avaliar se a ferramenta trouxe uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico (apresentado no Capítulo 5).   |
| <b>Etapa 15:</b> | Elaboração da Nova Curva de Valor, demonstrando quais hipóteses a ferramenta trouxe melhorias ao processo de planejamento estratégico (apresentado no Capítulo 5).  |

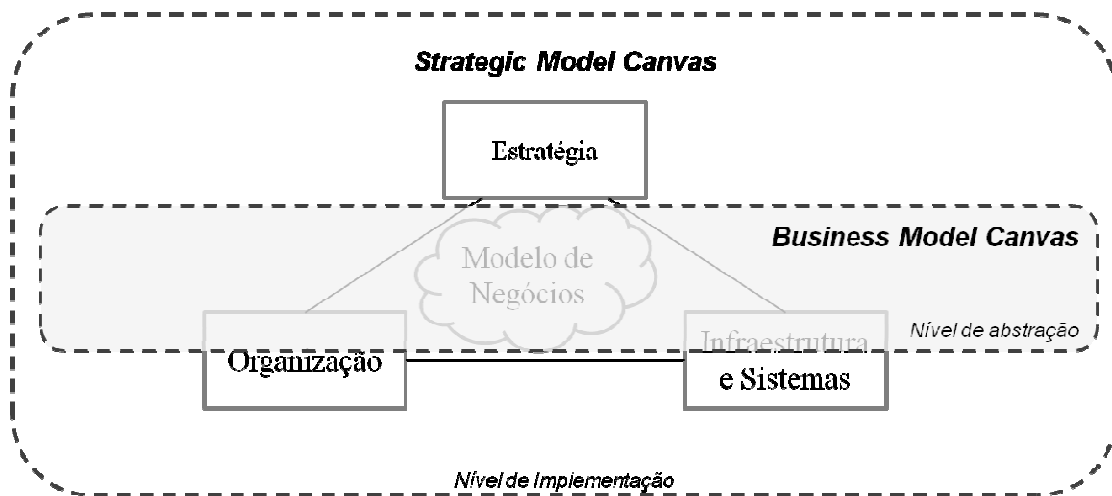
O objetivo do primeiro estudo de caso, conforme pode ser visto na Etapa 3 do Quadro 1, foi de avaliar a aplicabilidade da ferramenta, de forma qualitativa. Uma vez que a ferramenta pôde ilustrar um planejamento estratégico real, este já em sua fase de execução, foi possível perceber que a ferramenta poderia ser utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico desde os seus estágios iniciais.

Desta forma, os estudos de caso 2 e 3, que tinham como objetivo avaliar se a ferramenta resolveria os principais problemas históricos do processo de planejamento estratégico, todos eles descritos no Capítulo 2 deste trabalho, puderam ser conduzidos.

Com os resultados dos três estudos de caso, foi possível traçar a atual e a nova curva de valor do processo de planejamento estratégico, utilizando as técnicas da Estratégia do Oceano Azul, descritas na Seção 2.6 do Capítulo 2 deste trabalho.

#### 4. STRATEGIC MODEL CANVAS

Como era intenção de Azevedo et al. (2018) promover a conexão entre a estratégia e o modelo de negócios, percebeu-se que a melhor forma de buscar esta conexão seria através da utilização de uma ferramenta estratégica que fosse facilmente compreendida por quem o utilizasse. Desta forma, este trabalho propõe que uma vez que o modelo de negócios (nível de abstração) é tratado pelo *Business Model Canvas*, o modelo estratégico (nível de implementação) deve ser tratado pelo *Strategic Model Canvas*, assim como pode ser visto na Figura 8.



**Figura 8.** Triângulo de Negócios demonstrando a interligação entre o *Business Model Canvas* e o *Strategic Model Canvas*.

Fonte: Adaptado de Osterwalder et al (2005).

Analisando a Figura 8, pode-se visualizar que os autores do Triângulo de Negócios demonstram que a estratégia é um direcionador do nível de implementação, onde o planejamento e a execução de estratégias em si são realizadas. Entretanto, os mesmos não chegaram a analisar que antes de planejar-se estrategicamente, deve-se pensar estrategicamente, assim como foi articulado no Capítulo 2, Seção 2.1. A falta da abordagem desta distinção foi considerada como mais um motivador para a condução deste trabalho. E ao ato de pensar estrategicamente, os autores deste trabalho denominaram de modelagem estratégica, fato tratado na Seção 2.4 do Capítulo 2.

A escolha da utilização de um *canvas* para modelar a estratégia organizacional deve-se ao fato que o pensamento visual aprimora o questionamento estratégico de Osterwalder e Pigneur (2010) e tem como objetivo estimular o pensamento divergente

para que assim seja possível chegar à um pensamento convergente, formando o chamado Duplo Diamante (BROWN, 2010). Assim, ficou definido que a ferramenta a ser utilizada para modelar a estratégia deveria ser conceitualmente e visualmente o mais próximo possível do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010).

Atendendo ao requisito conceitual, a ferramenta foi denominada *Strategic Model Canvas*, pois entendeu-se que dessa forma os usuários conseguiriam associar facilmente o *Strategic Model Canvas* ao *Business Model Canvas*. Em relação ao requisito visual, após levantamento bibliográfico realizado, chegou-se ao resultado de uma ferramenta com quatro perspectivas estratégicas e dez blocos, assemelhando-se bastante com o *Business Model Canvas*. A Figura 9 ilustra o *Strategic Model Canvas* com suas perspectivas e blocos, demonstrando sua semelhança, em termos de *design*, ao *Business Model Canvas*.

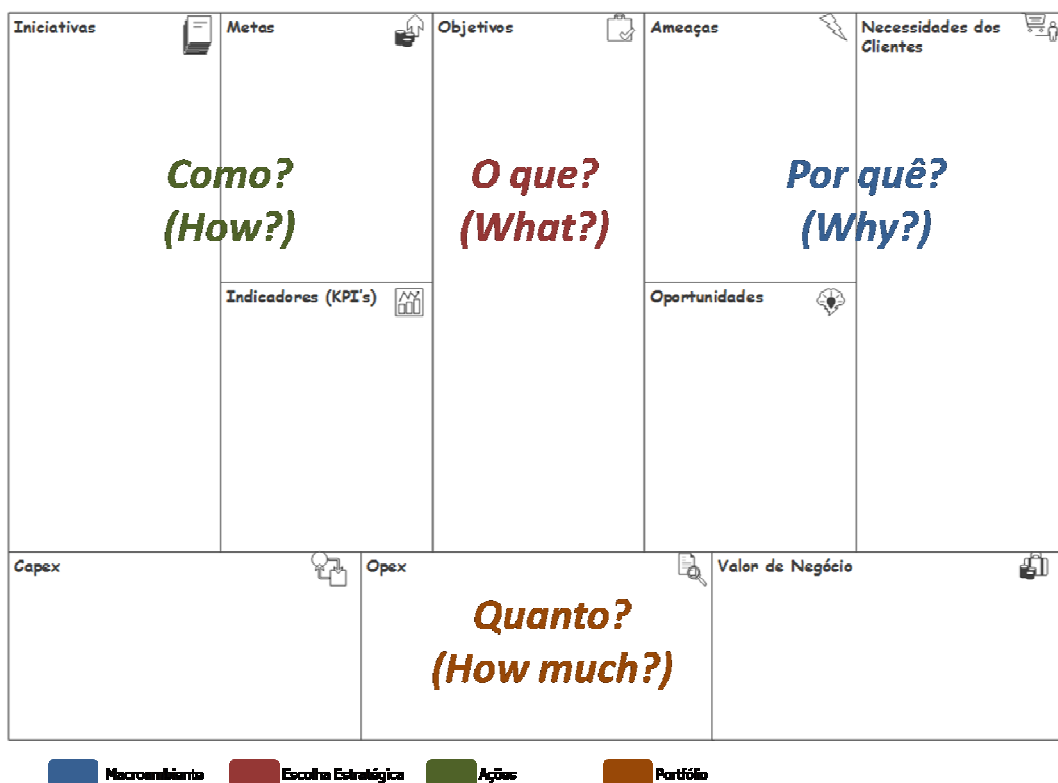


Figura 9. *Strategic Model Canvas* e suas perspectivas estratégicas.

Fonte: Azevedo et.al (2018).

Conforme abordado por Fairholm e Card(2009) na Seção 2.5 do Capítulo 2, o pensamento estratégico deve responder as perguntas “Por quê?”, “O quê?” e “Como?” da vida atual e futura da organização. Da mesma forma, é possível verificar no

*Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996a) e no *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010) que ambas as ferramentas possuem uma perspectiva financeira para representar a sustentabilidade do negócio. Sendo assim, analisando todos os conceitos e ferramentas, definiu-se que o *Strategic Model Canvas* fosse desenvolvido através de quatro perspectivas – Macroambiente, Escolha Estratégica, Ações e Portfólio -, que respondem, respectivamente, as perguntas: “Por quê?”, “O quê?”, “Como?” e “Quanto?”. Seguindo a mesma idéia do *Business Model Canvas*, cada perspectiva possui um ou mais blocos, formando assim um mapa mental pré-formatado com dez blocos, onde podem ser visualizados todos os elementos necessários para iniciar a discussão estratégica.

O embasamento teórico para a criação dos blocos e das perspectivas também foram descritos na Seção 2.5 do Capítulo 2, da seguinte forma:

- Na perspectiva do Macroambiente, o *Strategic Model Canvas* inclui os blocos Necessidades dos Clientes, Ameaças e Oportunidades, onde esses três blocos interagem entre si de forma a avaliar quais os fatores externos e internos podem influenciar na formulação da estratégia;
- Na perspectiva de Escolha Estratégica, tem-se o bloco Objetivos, que representa o elo central do *Strategic Model Canvas*, configurando-se como o fator de equilíbrio entre as demais perspectivas da ferramenta;
- A perspectiva de Ações do *Strategic Model Canvas* representa a tradução dos objetivos estratégicos em atos concretos (bloco Iniciativas), demonstrando como estes serão implementados, medidos (bloco Metas) e controlados (bloco Indicadores);
- A perspectiva de Portfólio tem como foco principal realizar uma análise custo vs benefício de todas as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos traçados. Sendo assim, a geração de custos para alcançar os objetivos estratégicos é representada pelos blocos *Capex* (*Capital Expenditure*) e *Opex* (*Operational Expenditure*), enquanto os benefícios esperados pelo alcance dos objetivos estratégicos são representados pelo bloco Valor de Negócio.

Para uma melhor visualização das conexões e interações entre as perspectivas estratégicas e blocos do *Strategic Model Canvas*, a Figura 10 demonstra que não há uma

sequência a ser seguida durante a utilização do modelo, característica inerente de um mapa mental.

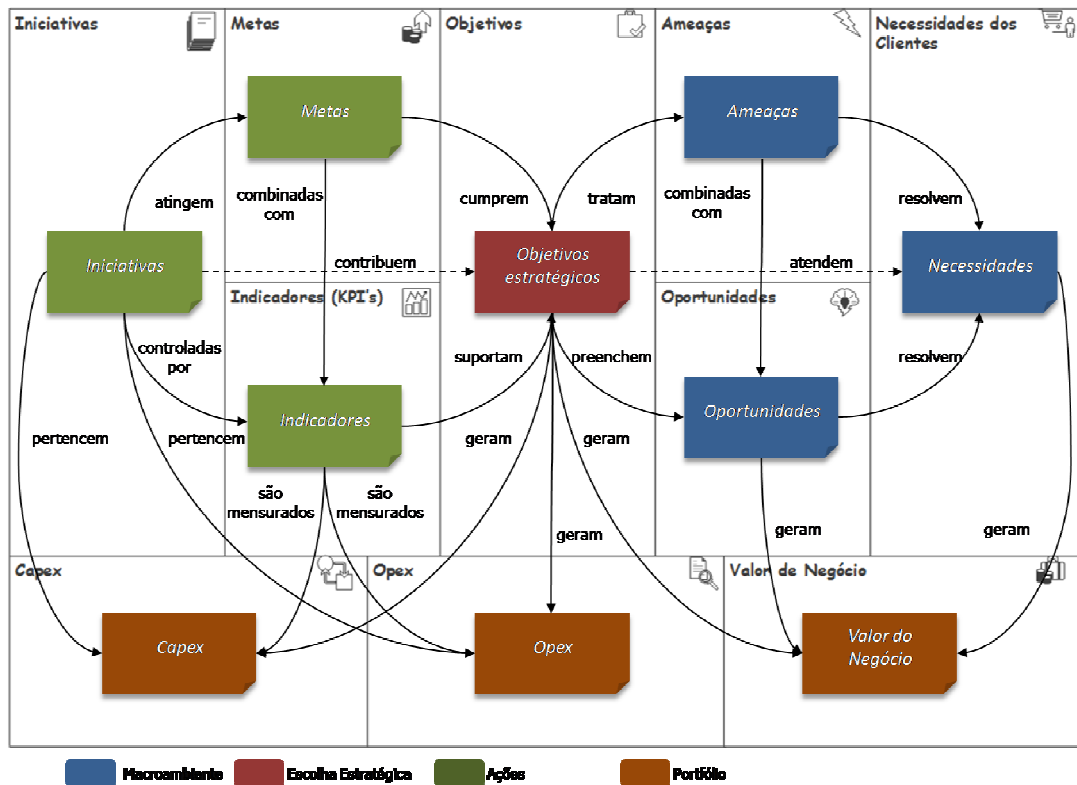


Figura 10. Strategic Model Canvas e suas interações.

Fonte: Azevedo et.al (2018).

Analisando a ferramenta, é possível verificar que para uma necessidade ser atendida, faz-se necessário o estabelecimento de um objetivo estratégico, que por sua vez deve ter uma iniciativa atrelada a ele. Essas iniciativas devem atingir metas e serem controladas por indicadores de desempenho (*Key Performance Indicator - KPI*), pois só assim poderá ser verificada a eficiência e eficácia do cumprimento dos objetivos estratégicos. Vale destacar, que os objetivos estratégicos além de atenderem a necessidades estratégicas, também tratam ameaças e oportunidades identificadas no ambiente que a organização está inserida. No final, o cumprimento dos objetivos estratégicos e a execução de iniciativas, geram custos, que podem ser de riscos (*Capex*) ou operacionais (*Opex*), ao mesmo tempo que geram benefícios, que são traduzidos pelo valor do negócio.

Será especificamente através do valor do negócio que o *Strategic Model Canvas* pretende se conectar ao *Business Model Canvas*, criando assim a conexão entre os níveis de abstração e implementação do Triângulo de Negócios, fato já mencionado na

Seção 2.3 do Capítulo 2. A Figura 11 ilustra a expectativa de conexão entre as ferramentas.

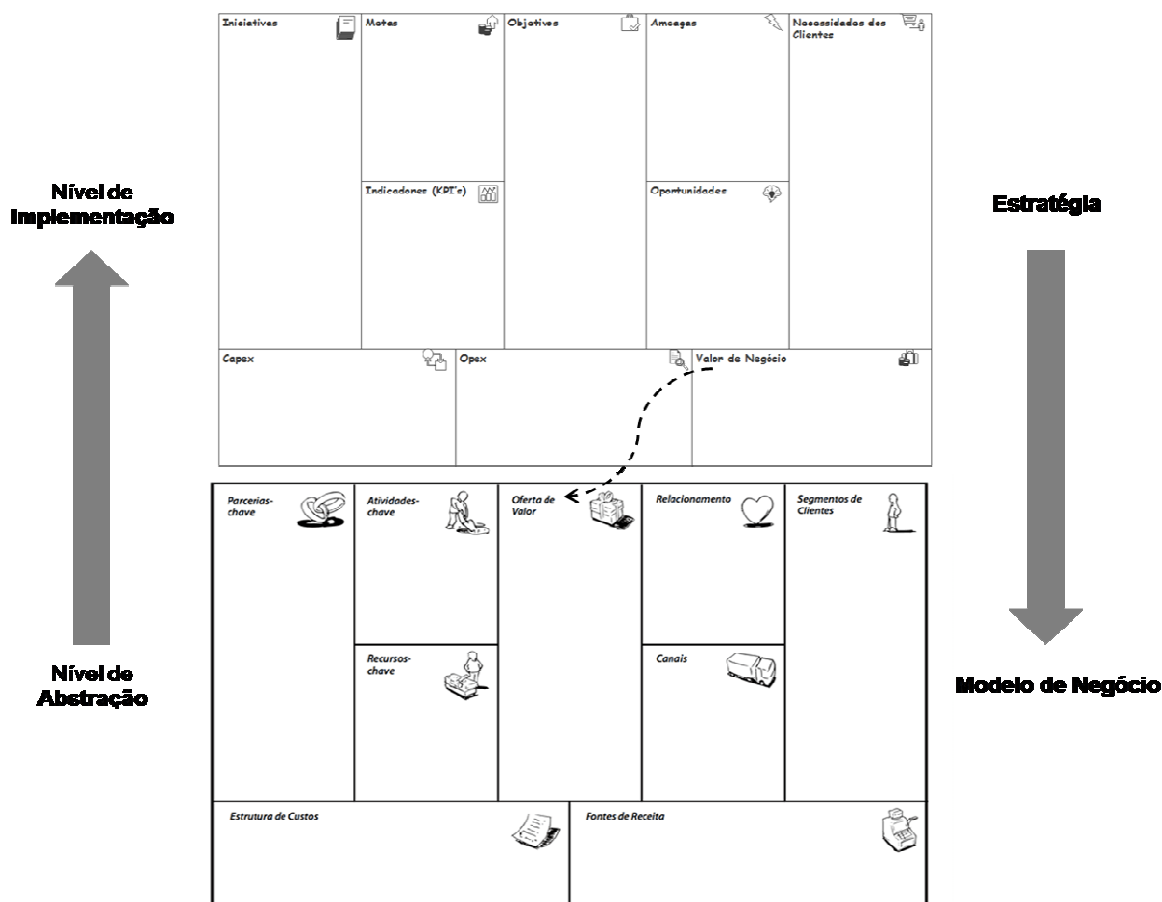


Figura 11. Relação entre o *Strategic Model Canvas* e *Business Model Canvas*.

Fonte: Azevedo et.al (2018).

Verifica-se na Figura 11 que é através do bloco Valor de Negócio do *Strategic Model Canvas* e do bloco Proposta de Valor do *Business Model Canvas* que as duas ferramentas podem ser conectadas, já que entende-se proposta de valor como o conjunto de benefícios que são criados para atrair clientes (OSTERWALDER *et al.*, 2014). Em outras palavras, se os benefícios gerados pelo preenchimento dos objetivos estratégicos não estiverem aderente àquilo que os clientes e partes interessadas esperam da sua organização, então a estratégia organizacional deve ser repensada. Caso a relação seja inversa, ou seja, se a proposta de valor não for possível de ser cumprida pela sua estratégia organizacional, então é o modelo de negócios que deve ser alterado. Desta forma, fica clara a necessidade de equilíbrio entre essas duas forças – estratégia organizacional e modelo de negócios, assim como previsto no Triângulo de Negócios. E



o *Strategic Model Canvas* e o *Business Model Canvas* são as ferramentas que podem determinar esse equilíbrio.

## 5. ESTUDOS DE CASO – VALIDAÇÃO DA FERRAMENTA

### 5.1. Amostra para os estudos de caso

Devido ao fato dos estudos de caso terem objetivos diferentes, a amostra também foi dividida em duas. Para o primeiro estudo de caso, que tem como objetivo a verificação de aplicabilidade da ferramenta, definiu-se que a organização onde a ferramenta será aplicada atenda aos seguintes pré-requisitos: (i) ser no mínimo de porte médio<sup>1</sup>, pois empresas de pequeno porte apresentam, em muitos casos, operações muito simples de serem avaliadas; (ii) possuir um planejamento estratégico em fase de execução, já que buscava-se verificar se a ferramenta iria trazer uma simplificação da visualização estratégica, e não a elaboração de um planejamento estratégico desde os seus estágios iniciais.

Além desta verificação de aplicabilidade, o estudo de caso também visou a coleta de observações e considerações das pessoas envolvidas na pesquisa para a realização de adequações e melhorias na ferramenta. Com isso, foi selecionada uma filial de uma organização do setor de Comunicação, localizada na cidade de Campos dos Goytacazes, que faz parte de um dos maiores grupos de comunicação do país. Esta filial possui 102 colaboradores em cinco áreas distintas. A empresa atende aos dois pré-requisitos estabelecidos, o que fez com que a aplicação da ferramenta fosse bem sucedida e, durante a aplicação, também foi possível registrar considerações relevantes sobre o uso da ferramenta.

Para os demais estudos de caso, foi necessário analisar a atual curva de valor do processo de planejamento estratégico, conforme especificado no Capítulo 3. Para isso, foram feitas entrevistas em 11 empresas de médio e grande porte do Brasil e dos Estados Unidos, variando entre empresas nacionais e multinacionais. Estiveram presentes na pesquisa empresas dos setores de Comunicação, Rodoviário, Construção Civil, Indústria Química, Varejo, Seguros, Consultoria, Logística, Marketing, Financeiro e Serviços.

Ao todo, 38 pessoas participaram da pesquisa, entre eles analistas, gerentes e executivos que estiveram envolvidos com o processo de planejamento estratégico da sua respectiva empresa. Com os participantes das empresas do Brasil, as entrevistas ocorreram presencialmente, já com os participantes das empresas dos Estados Unidos,

---

<sup>1</sup> Segundo o SEBRAE/Dieese, uma empresa de médio porte do setor de serviços e comércio é aquela que possui de 50 a 99 empregados. Já na indústria, é aquela que possui de 100 a 499 empregados.

as entrevistas ocorreram por vídeo. O motivo da escolha dos autores por um número grande de empresas de diferentes setores foi com o intuito de avaliar se haveria uma tendência na condução do processo de planejamento estratégico, mesmo as empresas estando em setores diferentes.

Desta forma, preferiu-se ter um grande número de empresas participantes em detrimento de um grande número de respondentes, pois entendeu-se que uma semelhança na condução do processo de planejamento estratégico em empresas de diferentes setores e portes caracterizaria uma tendência, fato que os autores do trabalho buscavam evidenciar.

Duas empresas presentes nesta entrevista foram selecionadas por possuírem particularidades no seu processo de planejamento estratégico. O objetivo de selecionar essas duas empresas era para demonstrar como o *Strategic Model Canvas* poderia ser utilizado em empresas com diferentes ferramentas e processos estratégicos, assim como foi sugerido por Azevedo et al. (2018).

A primeira empresa selecionada, chamada de “Empresa 1”, é uma filial que faz parte de um grupo do setor de Comunicação, localizada na cidade de Campos dos Goytacazes e possui 112 funcionários espalhados em cinco áreas distintas. Essa empresa foi selecionada por fazer uso de outra ferramenta estratégica - o *Balanced Scorecard* - em seu processo de planejamento estratégico.

A segunda empresa, chamada de “Empresa 2” é uma empresa do setor Rodoviário, também localizada em Campos dos Goytacazes, e possui 122 funcionários espalhados em três unidades de negócio. O fato de a empresa ser separada por unidades de negócio foi o que levou os autores a escolhê-la já que, como cada uma dessas unidades possui um portfólio distinto, será necessário elaborar estratégias distintas para cada unidade de negócio.

Logo, o *Strategic Model Canvas* foi testado e avaliado através de dois experimentos: 1- Em uma empresa que segmenta o planejamento estratégico pelas dimensões do *Balanced Scorecard*; 2- Em uma empresa que segmenta seu planejamento estratégico por portfólios. Desta forma, a Empresa 1 foi relacionada ao experimento 1 e a Empresa 2 ao experimento 2.

## **5.2. Técnicas de validação**

Pelo fato do objetivo do primeiro estudo de caso ser diferente dos estudos de caso posteriores, foram escolhidas diferentes técnicas de validação. No primeiro estudo

de caso, devido ao grande volume de informações existentes no planejamento estratégico da organização selecionada para aplicação da ferramenta, optou-se por delimitar a modelagem estratégica em algumas áreas específicas. Desta forma, a ferramenta foi aplicada utilizando a parte do planejamento estratégico referente às áreas de *Marketing*, Comercial e Administrativo, já que essas áreas são as que norteiam o planejamento das demais áreas (Engenharia e Jornalismo) da organização.

A aplicação da ferramenta ocorreu através de três reuniões em datas distintas, onde cada uma delas durou quatro horas e foi previamente agendada com os colaboradores da pesquisa. Ao todo, seis colaboradores participaram da pesquisa. A primeira reunião teve como foco a apresentação do objetivo do trabalho e das funcionalidades da ferramenta. Já no segundo momento, foram resgatadas as informações do planejamento estratégico da organização a fim de preencher os dez blocos da ferramenta. Por fim, uma última reunião foi realizada para apresentar os resultados da aplicação da ferramenta e coletar o *feedback* das partes envolvidas neste processo.

Para os demais estudos de caso, os entrevistados foram questionados quanto a algumas hipóteses sobre o atual processo de planejamento estratégico das suas respectivas empresas.

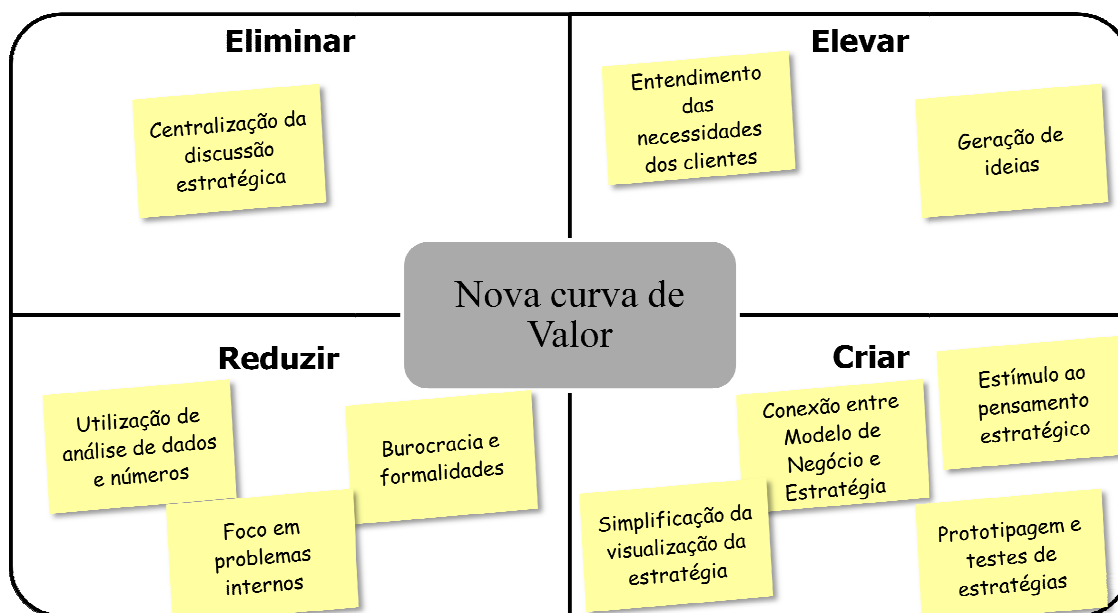
Para ilustrar todas essas hipóteses levantadas, foi utilizada a matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar proposta por Kim e Mauborgne (2004), pois essa é uma ferramenta utilizada para sair de um estado atual estagnado e chegar a um estado futuro mais inovador. O embasamento teórico para levantar essas hipóteses surgiu de diversos autores que articularam sobre o tema nos últimos 25 anos. Mas para fins deste trabalho foram destacadas as críticas feitas por Kim e Mauborgne (2004) no Capítulo 2, Seção 2.6, sobre as três barreiras a serem superadas no planejamento estratégico, e as críticas feitas por Pascale (1990), Mintzberg (1994), Hamel e Prahalad (1996) quanto ao caráter burocrático, pouco inovador e pouco orientado ao cliente do planejamento estratégico, críticas essas também abordadas na Seção 2.1 do Capítulo 2 deste trabalho.

Isso resultou em um conjunto de seis hipóteses, todas elas estão presentes nos quadrantes “Eliminar”, “Reduzir” e “Elevar” da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar que será apresentada na Figura 12. Já o quadrante “Criar” da mesma matriz possui mais quatro hipóteses. Estas, por sua vez, tiveram como base as hipóteses levantadas por Azevedo et al. (2018) em seu recente trabalho, quando este articulou sobre a

possibilidade do *Strategic Model Canvas* estimular o pensamento estratégico através da simplificação da visualização estratégica.

Outra hipótese também destacada pelo autor foi a necessidade de conexão entre modelo de negócios e a estratégia para uma melhor performance organizacional. Por último, como o *Strategic Model Canvas* utilizou de conceitos de *design thinking* para sua elaboração, também foi incluído neste último quadrante a hipótese de prototipar e testar estratégias, algo comum em processos que envolvem *design thinking*. Essas dez hipóteses serviram para nortear os autores na condução do trabalho e resumem como os autores pretendem criar uma nova curva de valor para o processo de planejamento estratégico com a aplicação do *Strategic Model Canvas*.

Sendo assim, o objetivo foi testar as dez hipóteses representadas na figura abaixo e verificar através da Matriz de Avaliação de Valor se o *Strategic Model Canvas* resolveu os problemas históricos levantados pelos principais autores da área e se trouxe uma nova abordagem ao processo ao simplificar a visualização estratégica, estimular o pensamento estratégico e criar uma conexão entre modelo de negócios e estratégia. Cumprindo esses objetivos, ficará caracterizado que o *Strategic Model Canvas* criou uma nova curva ao processo de planejamento estratégico. A Figura 12 demonstra a matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar com todas as hipóteses levantadas.



**Figura 12.** Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar da Nova Curva de Valor do Planejamento Estratégico

Para traçar a atual curva de valor do processo de planejamento estratégico, foram avaliadas as seis hipóteses descritas nos quadrantes “Eliminar”, “Reduzir” e “Elevar”. As respostas foram analisadas de acordo com a Escala de Likert, dividida em valores de 1 a 5, onde 1 equivale ao valor “Muito baixo” e 5 ao valor “Muito alto”. Cada empresa recebeu um coeficiente para cada uma das hipóteses levantadas, que foi calculado pela média aritmética dividida pelo maior valor possível de cada resposta, que no caso seria 5. Esse valor final seria multiplicado por 100, chegando assim a um valor percentual que representa o coeficiente da atual curva de valor de cada hipótese levantada. A equação abaixo demonstra o cálculo do coeficiente das hipóteses levantadas.

$$\left( \left( \bar{X} = \frac{x_1+x_2+x_3+\dots+x_n}{n} \right) / c \right) * 100$$

Onde:

- x: valores das respostas de cada hipótese dentro da escala de Likert de 1 a 5;
- n: número de respostas fornecidas (quantidade);
- c: constante de maior valor possível na escala de Likert, que no caso é 5.

Para avaliar se haveria uma tendência nos resultados, foi calculada a variância dos coeficientes de cada empresa, por cada hipótese levantada. Neste segundo cálculo, será verificado o quanto o coeficiente de cada empresa variou em relação à média. A fórmula utilizada para este cálculo é a equação da variância abaixo.

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Ficou definido que uma variância menor ou igual à 10% em cada uma dessas hipóteses caracterizaria que a amostra possui uma tendência em seus resultados, o que demonstraria que o valor médio dos coeficientes da amostra poderia ser utilizado como valor final. O questionário aplicado segue no Apêndice I deste trabalho. Já os resultados das entrevistas estão representados na Tabela 1, enquanto a atual curva de valor do planejamento estratégico das empresas está ilustrada na Figura 15.

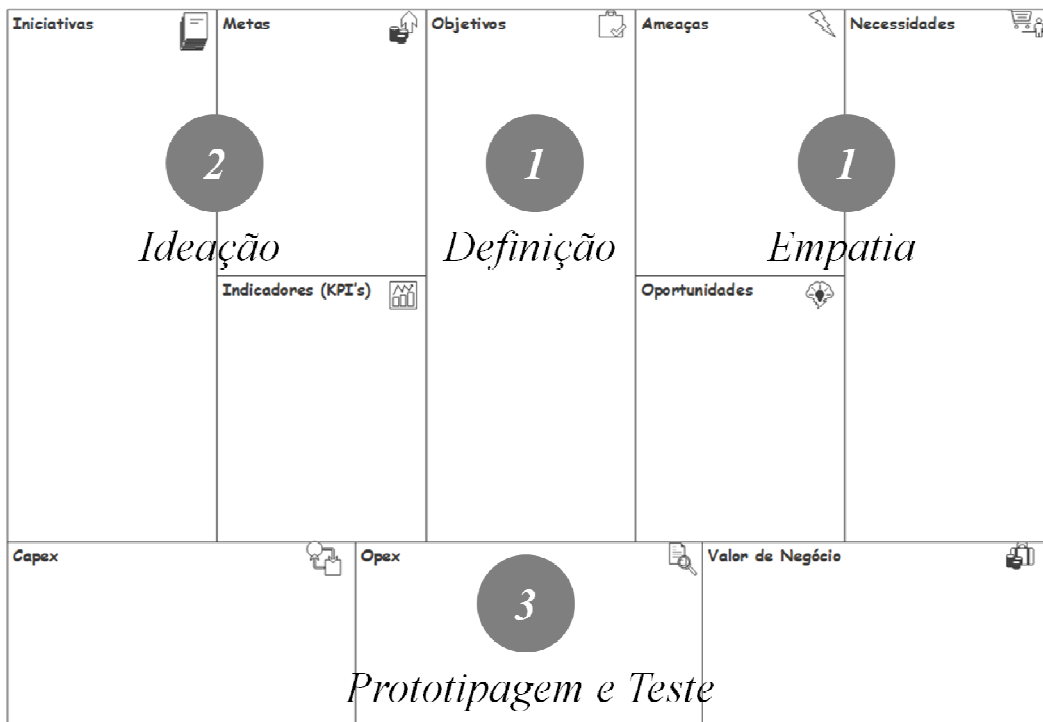
Para traçar a nova curva de valor do processo de planejamento estratégico, as empresas selecionadas do estudo de caso 2 e 3 que tiveram a ferramenta aplicada, responderam novamente ao questionário utilizado, porém, em tal questionário foram adicionadas mais três perguntas, todas elas referentes ao quadrante “Criar” da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar representada na Figura 12.

As respostas desse novo questionário foram ilustradas na Nova Matriz de Avaliação de Valor (Figura 18), onde foi feita uma comparação entre a curva de valor atual e a nova curva de valor, a fim de avaliar se o *Strategic Model Canvas* trouxe de fato uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico dessas duas empresas. Nesta segunda entrevista, ou seja, após a aplicação do *Strategic Model Canvas*, os entrevistados também eram questionados se a ferramenta trouxe uma melhoria à hipótese levantada. Os autores adotaram como critério que seria necessário que pelo menos 75% dos respondentes respondessem “Sim” para que fosse considerado que a ferramenta de fato tenha trazido uma melhoria àquela hipótese. Somente a partir do preenchimento deste critério que seria considerado o valor atribuído pelo respondente utilizando novamente a Escala de Likert com valores de 1 a 5, assim como foi feito no primeiro questionário da pesquisa. O questionário utilizado nessa etapa consta no Apêndice II deste trabalho.

### **5.3. Condução dos experimentos**

Antes de explicar como foi a aplicação do *Strategic Model Canvas*, dois pontos valem ser destacados referentes aos estudos de caso 2 e 3. O primeiro é que como dentro do quadrante “Criar” da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar havia a hipótese “Conexão entre Modelo de Negócios e Estratégia”, foi necessário desenvolver o *Business Model Canvas* de cada uma das empresas antes mesmo da aplicação do *Strategic Model Canvas*. Somente assim seria possível que os envolvidos na pesquisa visualizassem a necessidade de conexão entre o modelo de negócios e a estratégia organizacional, e conseqüentemente a relação entre o *Business Model Canvas* e o *Strategic Model Canvas*, conforme foi representado no Triângulo de Negócios destacado na Figura 2 deste trabalho.

O segundo ponto é que para aplicação do *Strategic Model Canvas*, percebeu-se também a necessidade do cumprimento de um processo de forma mais controlada para que os participantes pudessem entender melhor a nova abordagem do processo. Desta forma, assim como dito na Seção 2.7 do Capítulo 2, foi escolhida metodologia da *Stanford Design School* para aplicação da ferramenta, pois verificou-se que os envolvidos na pesquisa poderiam ter uma melhor compreensão do processo de modelagem estratégica caso entendessem todos os estágios do processo. A Figura 13 demonstra como os estágios da metodologia da *Stanford Design School* se relaciona com o *Strategic Model Canvas*.



**Figura 13.** Processo de Modelagem Estratégica

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Conforme pode ser visto na figura acima, cada estágio do processo foi relacionado a uma ou mais perspectivas estratégicas do *Strategic Model Canvas*. O primeiro estágio, onde estão as fases de Empatia e Definição, é onde são buscadas as necessidades dos clientes, bem como onde são delimitados os objetivos que poderão ser alcançados após essa análise. Desta forma, as fases de Empatia e Definição estão relacionadas, respectivamente, às perspectivas de Macroambiente e Escolha Estratégica do *Strategic Model Canvas*. A fase de Ideação, por sua vez, configura-se como o momento em que ideias são geradas para atender aos objetivos traçados. Este estágio está relacionado à perspectiva de Ações, uma vez que é através desta perspectiva do *Strategic Model Canvas* que são pensadas as iniciativas a serem implementadas para atender aos objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes. E por fim, chega a etapa de Prototipagem e Teste, que é o momento onde as ideias precisam ser escolhidas e testadas antes de serem implementadas.

Analisando o *Strategic Model Canvas*, pode-se dizer que esse é o momento em que se executa a perspectiva de Portfólio, uma vez que a mesma avalia o custo vs benefício de cada iniciativa, escolhendo aquela que trará os melhores resultados para a organização.



Para a implementação do método citado acima, foram realizadas sessões de quatro a cinco horas de duração nas empresas selecionadas. Na Empresa 1, essas seções foram feitas em 4 dias distintos – um dia para cada dimensão do *Balanced Scorecard*. Já na Empresa 2, as seções foram feitas em 3 dias distintos – um dia para cada unidade de negócio da empresa. As seções eram conduzidas da seguinte forma. Primeiramente, era feita uma apresentação de 30 minutos aos participantes sobre o *Strategic Model Canvas*, explicando todos os blocos e perspectivas da ferramenta, além de demonstrar todo o conceito que estava por trás da mesma. Após a explicação, foi iniciada uma sessão interativa com todos os participantes analisando as perspectivas de Macroambiente e Escolha Estratégica do *Strategic Model Canvas*, ou seja, o estágio 1 da metodologia.

Em um segundo momento, no estágio 2 do processo, referente à perspectiva de Ações, os participantes foram divididos em dois grupos, onde eles teriam 30 minutos para propor iniciativas para atender todas questões levantadas no estágio anterior. Cada grupo teve cinco minutos para apresentar as iniciativas propostas, como se estivessem em um *pitch*.

Já no terceiro momento, porém ainda no estágio 2 do processo, foram escolhidas em um período de 30 minutos, as iniciativas que o grupo como um todo entendeu como as mais promissoras, tendo como critério as iniciativas que trariam mais impacto para o cliente. Após a seleção das iniciativas, o grupo partiu para o estágio 3, onde foram definidas as contas de investimento e operação que cada iniciativa iria constar, bem como os benefícios que as mesmas iriam trazer para os clientes.

Conforme pode ser notado, a maior parte do tempo foi propositalmente destinada ao estágio 1 do processo, pois é neste momento que ocorre a imersão quanto ao ambiente em que a organização está inserida, especialmente no tocante às necessidades dos clientes. Já nos momentos de definição e priorização das iniciativas, também foram dados propositalmente prazos mais apertados para que os participantes conseguissem permanecer focados e aprendessem a trabalhar com restrições, algo bem explorado pelos processos de *design thinking*. Em outras palavras, a aplicação do *Strategic Model Canvas* seguiu a abordagem do Duplo Diamante (Brown, 2010) destacada no Capítulo 4, onde em processos de *design thinking* orienta-se primeiramente estimular o pensamento divergente para que depois chegue-se a um pensamento convergente.

Como forma de resumir a condução dos estudos de caso foram desenvolvidos os quadros 2 e 3. O Quadro 2 tem como objetivo fornecer uma visão resumida dos estudos

de casos, demonstrando os objetivos, a amostra, os pré-requisitos, o método, o processo e os participantes da pesquisa.

**Quadro 2:** Caracterização dos Estudos de Casos

|                       | <b>Estudo de Caso 1</b>  | <b>Estudos de Caso 2 e 3</b>   |
|-----------------------|--|--|
| <b>Objetivo</b>       | Validar a aplicabilidade da ferramenta   | Verificar se a ferramenta cria uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico   |
| <b>Amostra</b>        | Organização do setor de Comunicação, localizada na cidade de Campos dos Goytacazes, que faz parte de um dos maiores grupos de comunicação do país. Esta filial possui 102 colaboradores em cinco áreas distintas | 38 pessoas de 11 empresas de médio e grande porte do Brasil e dos Estados Unidos, variando entre empresas nacionais e multinacionais do setor de Comunicação, Rodoviário, Construção Civil, Indústria Química, Varejo, Seguros, Consultoria, Logística, Marketing, Financeiro e Serviços |
| <b>Pré-Requisitos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) ser no mínimo de porte médio;</li> <li>(ii) possuir um planejamento estratégico em fase de execução.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1- Atual curva de valor: Empresas que executam planejamento estratégico.</li> <li>2- Nova curva de valor: Duas empresas da amostra que tivessem processos e ferramentas específicas</li> </ul>  |

**Quadro 2:** Caracterização dos Estudos de Casos

|                      | <b>Estudo de Caso 1</b>  | <b>Estudos de Caso 2 e 3</b>   |
|----------------------|--|--|
| <b>Método</b>        | Três reuniões de 4 horas de duração  | Aplicação da metodologia da <i>Stanford Design School</i>  |
| <b>Processo</b>      | 1- Apresentação da ferramenta<br>2- Coleta de informações para preencher a ferramenta<br>3- Apresentação e coleta de feedback dos envolvidos | 1- Entrevistas iniciais (atual curva de valor)<br>2- Elaboração da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar<br>3- Elaboração do <i>Business Model Canvas</i><br>4- Apresentação da ferramenta e do método<br>5- Aplicação da ferramenta<br>6- Entrevistas finais (nova curva de valor) |
| <b>Participantes</b> | 6 participantes das áreas de Marketing, Comercial e Administrativo   | 8 pessoas da Empresa 1 e 8 pessoas da Empresa 2  |

#### 5.4. Estudo de Caso 1

Após coletar os dados do planejamento estratégico da organização selecionada para a aplicação da ferramenta, foi possível chegar ao resultado da modelagem estratégica da mesma utilizando o *Strategic Model Canvas*. A Figura 14 demonstra o resultado do modelo estratégico.

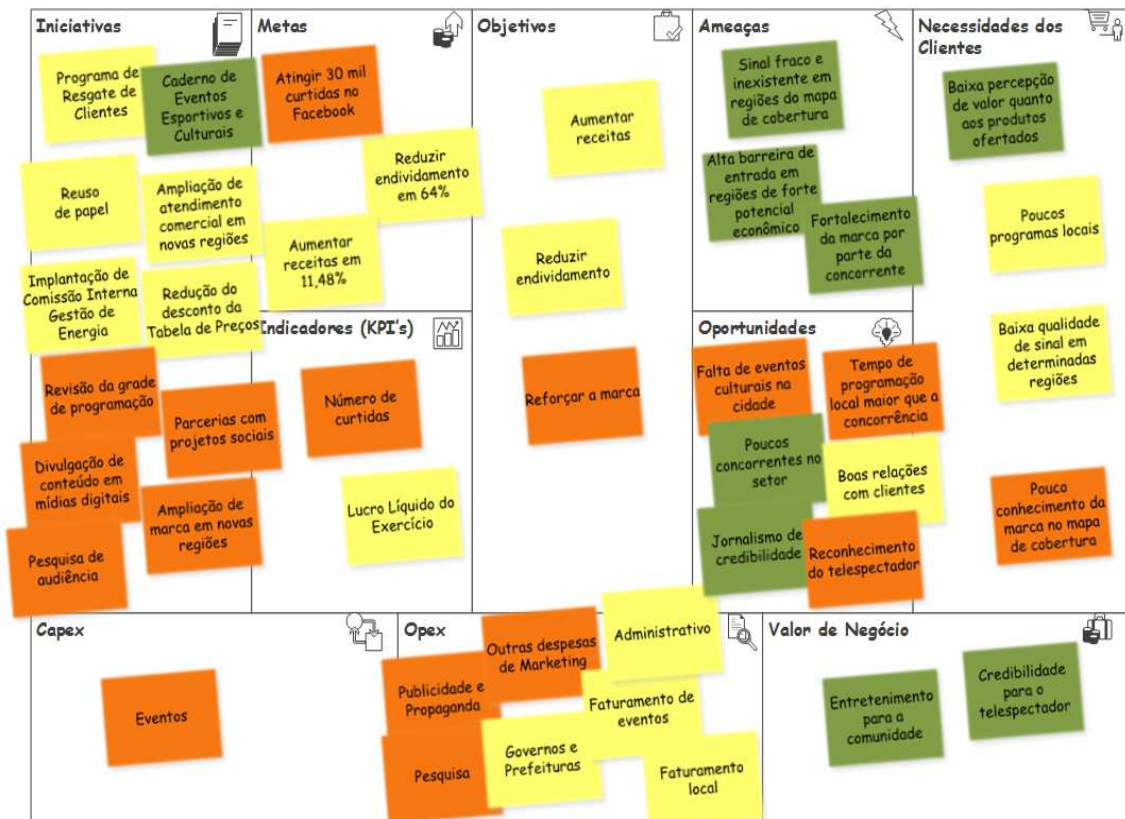


Figura 14. Validação do *Strategic Model Canvas*.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Durante a modelagem estratégica, percebeu-se que os objetivos estratégicos traçados foram segmentados pela dimensão financeira e pela dimensão de clientes, assim como previsto no *Balanced Scorecard*. Dentro deste contexto, visando uma melhor visualização do modelo estratégico, optou-se por utilizar *post-its* de cores diferentes para representar os objetivos de cada dimensão, sendo a dimensão financeira representada pela cor amarela e a de clientes representada pela cor laranja. Logo, os objetivos estratégicos “Aumentar receitas” e “Reduzir endividamento” foram representados por *post-its* amarelos, enquanto o objetivo estratégico “Reforçar a marca” foi representado por *post-its* laranjas. Em casos que o *post-it* referenciava os objetivos da dimensão financeira e de clientes ao mesmo tempo, foi utilizada a cor verde. Um exemplo da distribuição desta última cor pode ser visto no bloco Ameaças, onde as ameaças mapeadas tratam de todos os objetivos estratégicos, o que fez com que a equipe utilizasse a cor verde.

A Figura 14 demonstra que todos os blocos da ferramenta puderam ser preenchidos, sendo que o esquema de cores escolhido facilitou bastante a visualização das conexões entre os elementos do modelo estratégico. Através do *canvas* da ferramenta, é possível verificar, por exemplo, que o objetivo estratégico “Reforçar

marca” irá gerar seis iniciativas (Cadernos de Eventos Esportivos e Culturais, Revisão da grade de programação, Divulgação de conteúdo em mídias digitais, Ampliação de marca em novas regiões, Parcerias com projetos sociais e Pesquisa de audiência), uma meta (Atingir 30 mil curtidas no *Facebook*) e será acompanhado por um indicador (Número de curtidas).

Da mesma forma, o referido objetivo irá tratar três ameaças (Sinal fraco e inexistente em regiões do mapa de cobertura, Alta barreira de entrada em regiões com forte potencial econômico e Fortalecimento da marca por parte do concorrente), cinco oportunidades (Falta de eventos culturais na cidade, Poucos concorrentes no setor, Tempo de programação local maior do que a concorrência, Jornalismo de credibilidade e Reconhecimento do telespectador), além de preencher mais duas necessidades identificadas (Baixa percepção dos produtos ofertados e Pouco conhecimento da marca no mapa de cobertura). Tudo isso irá gerar custos, sendo um deles (Eventos) em uma conta de investimento (*Capex*), e outros três (Publicidade e Propaganda, Pesquisa e Outras despesas de *Marketing*) em contas de operação (*Opex*). Ao mesmo tempo, porém, espera-se gerar também dois valores para os clientes e telespectadores (Entretenimento para a comunidade e Credibilidade para o telespectador).

A aplicação do *Strategic Model Canvas* possibilitou a obtenção do *feedback* das partes interessadas sobre como a ferramenta poderia ser melhor utilizada. Desta forma, os principais resultados obtidos dessa discussão foram:

- O *Strategic Model Canvas* proporcionou uma melhor visualização de lacunas existentes na modelagem estratégica da organização. Dentro do objetivo “Reforçar a marca”, por exemplo, somente a iniciativa “Divulgar conteúdo em mídias digitais” possui metas e indicadores associados a ela. As demais iniciativas não possuem essa associação, o que denota uma inconsistência de planejamento. Neste sentido, pôde-se perceber que o *Strategic Model Canvas* permitiu aos usuários uma rápida visualização de inconsistências de planejamento, atingindo assim o objetivo do trabalho de simplificar a visualização estratégica. Isso confirma o que havia sido ressaltado na Seção 2.4 do Capítulo 2 por Mintzberg sobre a Escola de *Design* de Harvard, ao enfatizar que era necessária a existência de um modelo estratégico simples e informal que deveria emergir de um processo de *design* para o estabelecimento da estratégia organizacional;

- Apesar do esquema de cores ter ajudado a identificar as conexões da ferramenta, percebeu-se que se existissem mais objetivos a serem tratados a ferramenta ficaria visualmente poluída. Desta forma, caso a organização tenha diversos objetivos estratégicos, algo normal em organizações de grande porte, propõe-se como boa prática a segmentação dos objetivos estratégicos, utilizando, por exemplo, as dimensões do *Balanced Scorecard* (Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Finanças), para que cada uma dessas dimensões possa gerar um *canvas* diferente. Em outras palavras, neste caso, o *Strategic Model Canvas* funcionaria como uma lupa para cada dimensão do *Balanced Scorecard*, significando que um modelo estratégico poderia ter até quatro *canvas* distintos;

Por último, caso a organização segmente seu planejamento por unidades de negócio devido às suas particularidades, seria interessante, além de segmentar os *canvas* pelas dimensões do *Balanced Scorecard*, segmentar também por portfólio, pois assim cada unidade de negócio teria o seu próprio modelo estratégico e sua própria autonomia. Isso demonstra a necessidade da perspectiva de portfólio na ferramenta, assim como descrito na Seção 2.5.4 do Capítulo 2.

## **5.5. Estudos de caso 2 e 3**

### **5.5.1. Atual Matriz de Avaliação de Valor (Questionário 1)**

Para traçar a atual curva de valor do planejamento estratégico, foi feita uma análise dos resultados das entrevistas realizadas, sendo que estes resultados estão segmentados por hipótese e por empresa, assim como previsto na Seção 5.2. O motivo dessa análise deve-se a duas questões: i) analisar o tamanho das variações dos dados; ii) analisar se a escolha por um número maior de empresas, em detrimento de um número maior de pessoas, foi o melhor caminho para se buscar uma tendência nos resultados. A Tabela 1 demonstra os resultados com as seis hipóteses levantadas nos quadrantes “Eliminar”, “Reduzir” e “Elevar” da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar apresentada na Figura 12, que serviram de base para a elaboração da atual Matriz de Avaliação de Valor.

**Tabela 1:** Resultados das seis hipóteses levantadas dos quadrantes “Eliminar”, “Reduzir” e “Elevar” da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar

| Empresa                                 | Setor             | Hipóteses                         |  |   |   |   |                                 |
|---|-------------------|-----------------------------------|--|---|---|---|---------------------------------|
|   |                   | 1- Descentralização dos objetivos | 2- Discussão estratégica vs burocracia | 3- Discussão estratégica vs análise de resultados | 4- Necessidades do cliente vs Necessidades da empresa | 5- Entendimento das necessidades do cliente | 6- Estimulo a geração de ideias |
| Empresa 1                               | Comunicação       | 48,89%                            | 37,78%                                 | 44,44%  | 40,00%  | 42,22%                                      | 35,56%                          |
| Empresa 2                               | Rodoviário        | 38,00%                            | 54,00%                                 | 52,00%  | 36,00%  | 50,00%                                      | 62,00%                          |
| Empresa 3                               | Construção Civil  | 20,00%                            | 60,00%                                 | 20,00%  | 40,00%  | 60,00%                                      | 20,00%                          |
| Empresa 4                               | Indústria Química | 60,00%                            | 40,00%                                 | 40,00%  | 40,00%  | 40,00%                                      | 20,00%                          |
| Empresa 5                               | Varejo            | 80,00%                            | 66,67%                                 | 46,67%  | 46,67%  | 73,33%                                      | 26,67%                          |
| Empresa 6                               | Seguros           | 20,00%                            | 40,00%                                 | 40,00%  | 60,00%  | 80,00%                                      | 60,00%                          |
| Empresa 7                               | Consultoria       | 80,00%                            | 100,00%                                | 80,00%  | 40,00%  | 100,00%                                     | 60,00%                          |
| Empresa 8                               | Logística         | 60,00%                            | 80,00%                                 | 80,00%  | 20,00%  | 60,00%                                      | 80,00%                          |
| Empresa 9                               | Marketing         | 20,00%                            | 80,00%                                 | 80,00%  | 40,00%  | 100,00%                                     | 100,00%                         |
| Empresa 10                              | Financeiro        | 40,00%                            | 40,00%                                 | 50,00%  | 60,00%  | 30,00%                                      | 20,00%                          |
| Empresa 11                              | Serviços          | 30,00%                            | 52,50%                                 | 45,00%  | 47,50%  | 52,50%                                      | 47,50%                          |
| Média dos Coeficientes por Hipótese     |                   | 43,16%                            | 52,11%                                 | 48,95%  | 42,11%  | 53,16%                                      | 44,21%                          |
| Variância dos Coeficientes por Hipótese |                   | 5,09%                             | 4,22%                                  | 3,80%   | 1,23%   | 5,48%                                       | 7,17%                           |

Os valores percentuais ilustrados na tabela representam um coeficiente que foi calculado de acordo com a fórmula também descrita na Seção 5.2. Ao analisar a tabela, pode-se notar que apesar de haver uma grande variedade de empresas, de diferentes setores e portes, a variância por hipóteses é relativamente baixa, sendo o maior deles de 7,17% referente à hipótese 6. A variação desta hipótese foi puxada pelos resultados das empresas 8 e 9.

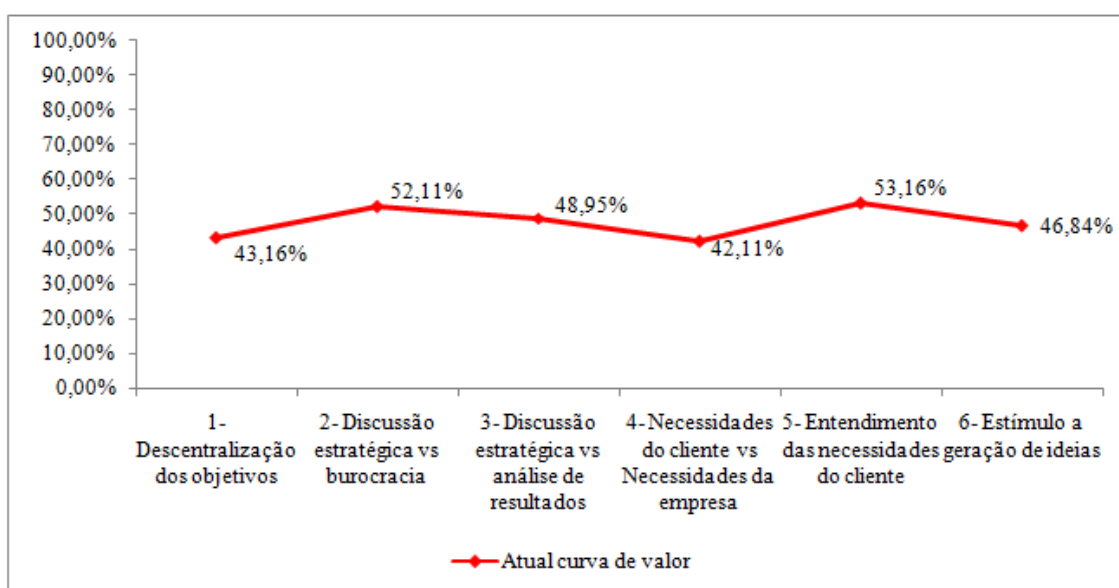
Ainda analisando os resultados por hipóteses, também percebemos que os menores valores referem-se às hipóteses 3 (3,80%) e 4 (1,23%). Esses resultados confirmam o referencial teórico tratado neste trabalho ao dizer que o planejamento estratégico é um processo mais orientado a números (hipótese 3) e pouco orientado ao cliente (hipótese 4).

Todos esses resultados atendem o pré-requisito definido pelos autores de que a variância por hipótese não deveria ultrapassar 10%. Logo, ficou evidenciado que uma vez que os resultados não se distanciam tanto do valor médio, este poderia ser utilizado como o valor final da atual curva de valor do planejamento estratégico. Isso demonstra aquilo que os autores do trabalho buscavam no início da pesquisa – a comprovação de uma tendência na condução do processo de planejamento estratégico.

Ainda analisando a tabela, verifica-se que as empresas em que os coeficientes que mais destoam das demais, são as empresas 7 e 9. É possível explicar esse fenômeno pelo setor que cada uma delas atua - Consultoria e Marketing, respectivamente. Empresas desse setor, por trabalharem atendendo a demandas específicas de clientes, geralmente acabam tendo uma maturidade maior em seu processo de planejamento estratégico, uma vez que eles conhecem bem as necessidades dos clientes (hipótese 5) e

são mais estimulados a fornecer soluções para seus problemas (hipótese 6). Empresas mais tradicionais que não estão tão perto dos seus clientes, apresentam um valor menor para essas duas hipóteses. Vale também destacar que as referidas empresas têm a atividade de gestão como atividade fim. Isso também influencia em uma maior maturidade no processo de planejamento estratégico.

Tendo os dados em mãos, foi possível avaliar a atual curva de valor do processo de planejamento estratégico, utilizando como base as seis hipóteses levantadas nos quadrantes Eliminar, Reduzir e Elevar da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar. Os resultados seguem na Figura 15.



**Figura 15.** Atual Matriz de Avaliação de Valor

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Como pode ser visto no gráfico, confirma-se as tendências apontadas por outros autores já mencionados anteriormente. Primeiramente, nota-se na hipótese 1 que o estabelecimento de objetivos estratégicos nas empresas é pouco descentralizado, uma vez que esta hipótese obteve um valor de 43,16%. Nota-se também que o esforço gasto para a discussão estratégica é baixo quando comparado ao preenchimento de formulários, sistemas e outras burocracias (hipótese 2), bem como quando comparado a análise de dados e resultados (hipótese 3), já que ambas obtiveram, respectivamente, resultados de 52,11% e 48,95%. Isso confirma a alegação de muitos autores, em especial Mintzberg(1994) e Hamel(1996), ao dizerem que o processo de planejamento estratégico é um ritual programado no calendário que não estimula o pensamento estratégico, mas sim uma análise fria de números e resultados.



Os resultados das hipóteses 2 e 3 acabam refletindo em outro comportamento das empresas, quando verificamos que o esforço gasto por elas durante o planejamento estratégico para analisar os problemas do cliente é baixo quando comparado com o esforço gasto para analisar os problemas da empresa (hipótese 4), já que nessa hipótese obteve o valor de 42,11%. O mesmo acontece quando verificamos quão pouco o planejamento estratégico contribui para aprimorar o entendimento das necessidades do cliente (hipótese 5), já que os resultados demonstraram o valor de 53,16% para essa hipótese.

O que pode ser analisado desses resultados, é que pelo fato do planejamento estratégico ser um ritual programado e quase que exclusivamente baseado em números, a empresa acaba direcionando seus esforços para resolver mais os problemas internos do que os problemas do cliente. Ou seja, o planejamento estratégico não está sendo utilizado para descobrir as necessidades dos clientes e isso reflete a sua baixa contribuição para a inovação, assim como foi destacado no Capítulo 1 deste trabalho. Por último, a hipótese 6, que refere-se ao estímulo a geração de ideias para solucionar problemas dos clientes, não poderia ter obtido outro resultado, senão os seus 46,84%, uma vez que na maioria dos casos há pouca discussão estratégica e pouco conhecimento do cliente, conforme demonstraram as hipóteses anteriores.

A aplicação do *Strategic Model Canvas* teve como objetivo testar todas as hipóteses levantadas na matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, inclusive as hipóteses do quadrante “Criar”. Para isso, conforme dito no Capítulo 4, foram feitos experimentos em duas empresas da amostra, por estas se caracterizarem pela utilização de métodos distintos para a condução do planejamento estratégico. Vale lembrar que a Empresa 1 conduz o planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard*, e a Empresa 2 segmenta seu planejamento estratégico por portfólios.

Também é válido lembrar que foi necessária a elaboração do modelo de negócios através do *Business Model Canvas* das duas empresas antes da aplicação do *Strategic Model Canvas*.

Participaram dessa etapa da pesquisa oito pessoas das empresas 1 e 2, somando um total de 16 participantes. Entende-se que este número é relevante, uma vez que ele representa 42% da amostra total. As figuras 16 e 17 demonstram exemplos da aplicação do *Strategic Model Canvas* nas empresas 1 e 2, respectivamente.

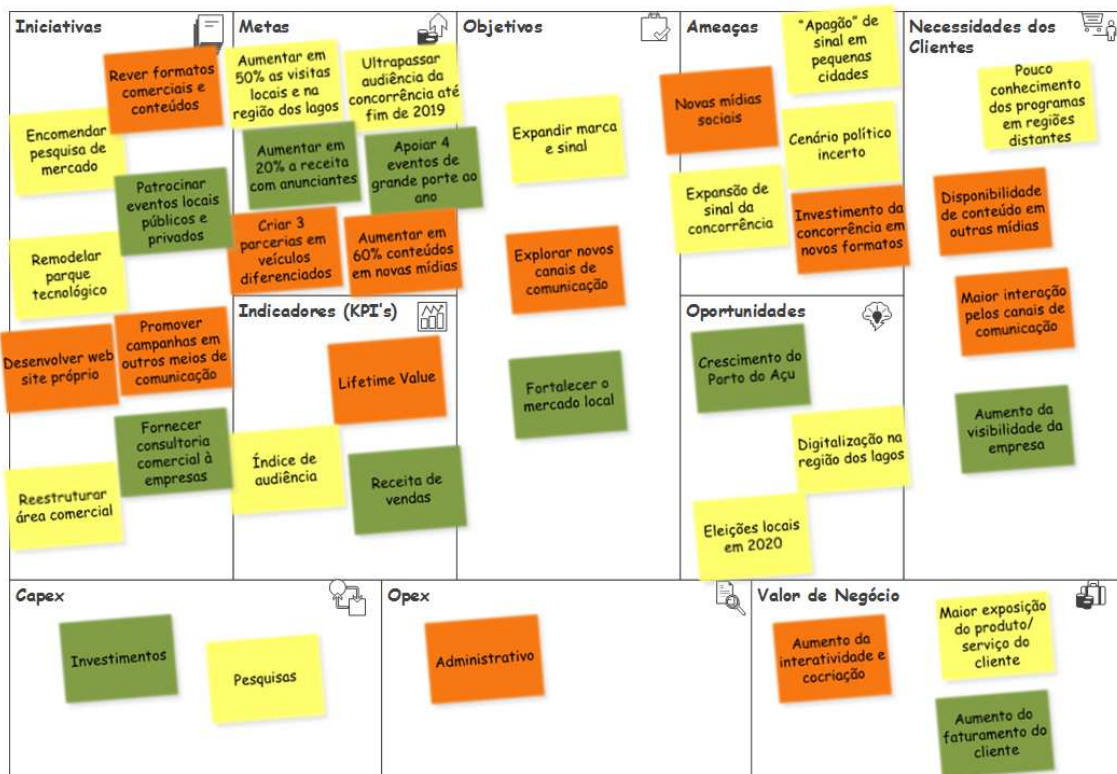


Figura 16. Strategic Model Canvas da Empresa 1.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

A Figura 16 demonstra o *Strategic Model Canvas* da dimensão de Clientes do *Balanced Scorecard* da Empresa 1. Pode-se notar que foi utilizado um esquema de cores a fim de facilitar a visualização da estratégia. Neste caso, as cores foram segmentadas por clientes, já que a empresa oferece produtos para dois segmentos de clientes distintos - consumidor final (*business to consumer*) e empresas (*business to business*). Sendo assim, optou-se por utilizar os *post-its* das cores amarelo e laranja para os consumidores finais e os *post-its* verdes para os consumidores de empresas. Já a Figura 17 demonstra o *Strategic Model Canvas* de uma das unidades de negócio da Empresa 2, utilizando o esquema de cores de forma diferente.

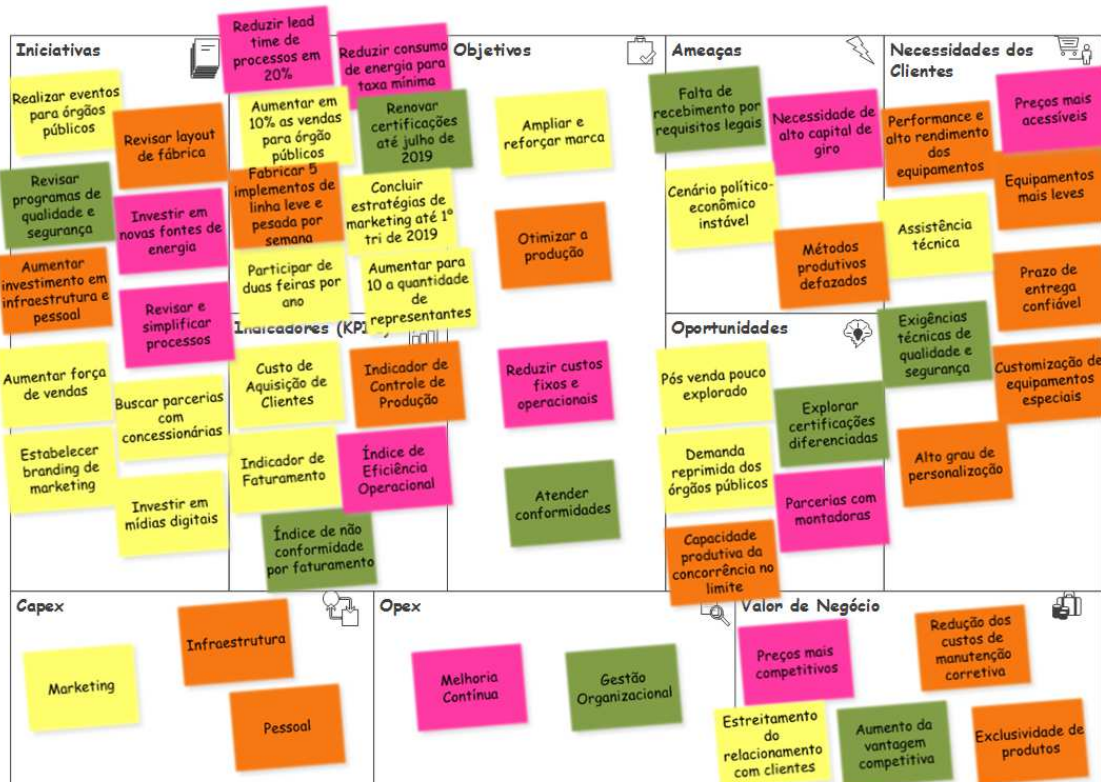


Figura 17. Strategic Model Canvas da Empresa 2.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Diferentemente da Empresa 1, o esquema de cores neste caso foi segmentado pelos objetivos estratégicos, uma vez que o segmento de clientes não é diferenciado. Logo, optou-se por utilizar *post-its* das cores amarela, laranja, rosa e verde, respectivamente para os objetivos “Ampliar e reforçar marca”, “Otimizar a produção”, “Reduzir custos fixos e operacionais” e “Atender conformidades”.

### 5.5.2. Análise das hipóteses

Após a aplicação do *Strategic Model Canvas*, seguindo a abordagem descrita na no Capítulo 4, foi feita uma nova pesquisa com os participantes, a fim de avaliar se a ferramenta trouxe uma melhora nas seis hipóteses levantadas, e se, além disso, trouxe uma nova abordagem na condução do planejamento estratégico – caracterizadas pelas hipóteses presentes no quadrante “Criar” da matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar. Conforme dito na Seção 5.2, é considerada uma mudança na atual curva de valor, somente se 75% dos respondentes tivessem respondido “Sim” para cada hipótese levantada. Os resultados de cada hipótese seguem no Quadro 4.

**Quadro 4:** Hipóteses e seus resultados

***Hipótese 1: O Strategic Model Canvas elimina a centralização do estabelecimento dos objetivos estratégicos da empresa?***

**Resultado:**

Apenas 56,25% dos entrevistados responderam “Sim” para essa pergunta, demonstrando que a utilização do *Strategic Model Canvas* não eliminaria a centralização dos objetivos estratégicos da empresa. Todos os entrevistados que responderam negativamente a esta pergunta alegaram que devido a seu caráter colaborativo, a ferramenta ajudaria a reduzir a centralização, porém não a eliminaria por completo. Foi identificado que as justificativas destacadas pelos entrevistados das empresas 1 e 2 para essa resposta, estão associadas a fatores estruturais e culturais, respectivamente. Chamamos de fatores estruturais os referentes à Empresa 1, já que os entrevistados alegaram que por serem uma filial, não seria possível que a centralização dos objetivos estratégicos fosse eliminada, uma vez que mesmo as filiais tendo a autonomia para definir seus próprios objetivos estratégicos - estes mais pertinentes à sua localidade -, a matriz sempre direciona suas filiais a atingirem objetivos mais globais. Já a Empresa 2, alegou um aspecto mais cultural na impossibilidade da eliminação da centralização dos objetivos estratégicos. Segundo eles, a Alta Administração não abre mão de definir quais são os objetivos estratégicos a serem seguidos, pois essa é a forma de eles controlarem os rumos da empresa. Logo, a simples utilização da ferramenta e de um novo método para o processo de planejamento estratégico não conseguiria lutar contra esses fatos.

***Hipótese 2: O Strategic Model Canvas reduz a necessidade de utilização de formulários, relatórios e outras burocracias?***

**Resultado:**

Nesta hipótese, 93,75% dos entrevistados responderam positivamente sobre como o *Strategic Model Canvas* reduziria a burocracia presente em seus atuais processos. Segundo eles, o processo se tornou muito mais colaborativo e criativo, fazendo com que a parte mais burocrática fosse colocada para uma fase posterior, somente após a discussão estratégica ter sido concluída. No processo anterior, a parte burocrática iniciava logo que o planejamento começava. Isso comprovou o que Azevedo et al. (2018) havia destacado, quando ressaltou a diferença entre Modelagem Estratégica e Planejamento Estratégico, sendo a primeira uma representação do que Mintzberg(1994)

chamou de pensamento estratégico. A redução da burocracia trouxe inclusive a uma das empresas uma maior agilidade no processo. Isso ficou evidenciado quando os entrevistados da Empresa 1 alegaram que o *Strategic Model Canvas* os ajudou a sintetizar os problemas da empresa de tal forma, que a aprovação do seu planejamento pela matriz foi o mais rápido dos últimos anos.

***Hipótese 3: O Strategic Model Canvas reduz a necessidade da análise de números e resultados?***

**Resultado:**

Assim como na hipótese anterior, o *Strategic Model Canvas* cumpriu o seu objetivo de aumentar o diálogo e reduzir o processamento de números durante o processo de planejamento estratégico, conforme destacado por Kim e Mauborgne(2004) na seção 2.6 do Capítulo 2. Ao todo, 87,5% dos entrevistados responderam positivamente para esta hipótese. Segundo eles, o aumento da discussão está diretamente relacionado a redução das análises puramente numéricas. Isso os ajudou a obter *insights* para resolver problemas que estavam perdurando há tempos e que não haviam sido resolvidos em outros ciclos de planejamento quando era utilizada uma abordagem mais analítica. Esse *feedback* dos entrevistados reforça a necessidade de adotar a abordagem proposta por Boland e Collopy(2004), destacada na seção 2.2 da Capítulo 2, que para inovar é necessário sair de uma Atitude de Decisão para uma Atitude de *Design*.

***Hipótese 4: O Strategic Model Canvas reduz a visão mais focada nos problemas internos do que nos problemas do cliente?***

**Resultado:**

Quando os entrevistados foram questionados se o *Strategic Model Canvas* reduziu a tendência de planejar iniciativas que resolvam mais os problemas internos do que os problemas do cliente, 100% dos entrevistados responderam “Sim”. Todos os entrevistados passaram a ter a percepção que por mais que seja necessário resolver problemas internos para otimizar a gestão do negócio, devem ser priorizadas as iniciativas que irão trazer maior benefício para os clientes, já que uma empresa bem gerida, mas sem clientes, não tem razão para existir. Segundo os entrevistados, o processo de planejamento estratégico tradicional acaba criando uma armadilha, pois há sempre uma quantidade muito grande de problemas internos conhecidos, o que acaba induzindo os envolvidos a priorizar estes problemas durante o planejamento estratégico. O que também ficou claro para eles durante as sessões, é que o *Strategic*

*Model Canvas* não prega que os problemas internos devam ser ignorados. O que se prega é que devam ser tratados aqueles problemas internos que impactem diretamente o cliente. Esse é o motivo pelo qual a perspectiva de Macroambiente destacada por Azevedo et al. (2018), possui os blocos Necessidades dos Clientes, Ameaças e Oportunidades, ou seja, todas as variáveis que estão relacionadas ao ambiente externo, pois a ferramenta foi desenvolvida com o foco no cliente. Por isso, não foram incluídos na ferramenta os blocos Forças e Fraquezas, por exemplo, para formar assim uma representação da matriz SWOT, pois entende-se que as forças e fraquezas da empresa devam ser tratadas pelo bloco Iniciativas, já que como foi dito antes, a empresa deve priorizar a resolução dos problemas internos que irão trazer benefícios aos clientes, não apenas a própria empresa. Em outras palavras, uma iniciativa que não irá atender a uma necessidade do cliente não merece ser priorizada. Esse foi o equilíbrio entre fatores externos e internos que Azevedo et al. (2018) também destacou em seu trabalho ao articular sobre a perspectiva de Macroambiente.

***Hipótese 5: O Strategic Model Canvas eleva o entendimento das necessidades dos clientes?***

**Resultado:**

Esta hipótese está diretamente relacionada à hipótese anterior. Entretanto, além de saber se o *Strategic Model Canvas* reduziu o foco nos problemas internos, era necessário saber se a ferramenta havia elevado o entendimento das reais necessidades dos clientes. Neste caso, 93,75% dos entrevistados responderam positivamente a essa hipótese. Segundo eles, o bloco Necessidades dos Clientes os ajudou a entender melhor o cliente, pois para muitos deles, a necessidade do cliente estava relacionada ao produto que eles demandavam. Porém, durante as sessões foi explicado que essa era uma percepção equivocada, pois na verdade o produto refere-se à demanda e não à necessidade do cliente. As necessidades dos clientes estão relacionadas às suas dores ou desejos. Logo, a necessidade, na verdade, precede a demanda, e o produto é apenas um meio para resolver essa necessidade. O que se deve analisar é se os produtos oferecidos pelas empresas realmente preenchem essas necessidades. Uma vez que os participantes da pesquisa entenderam esse conceito, a discussão estratégica tornou-se mais produtiva, o que acabou levando-os a uma percepção de melhor entendimento das necessidades dos clientes. Não menos importante, vale ressaltar, que após entender o conceito de necessidades dos clientes, ambas as empresas incluíram no seu modelo

estratégico iniciativas para desenvolver um processo formal na empresa para capturar as necessidades dos clientes, pois isso era algo que ainda não era feito por eles. Isso evidencia a importância de aproximar-se do cliente durante o processo de planejamento estratégico.

***Hipótese 6: O Strategic Model Canvas estimula a geração de ideias no processo de planejamento estratégico?***

**Resultado:**

Novamente, 100% dos entrevistados responderam “Sim” para essa hipótese. A percepção dos participantes da pesquisa foi que as barreiras emocionais acabaram sendo derrubadas, uma vez que as ideias estavam expostas à todos os participantes de uma forma mais simples e compreensível. Muitos deles ressaltaram que no método tradicional, quando a discussão era muito numérica, os participantes eram desestimulados a expor suas opiniões, pois havia sempre a alegação que a iniciativa era muito complexa ou muito cara. Em outras palavras, os números eliminavam qualquer possibilidade de discussão. Isso comprova o que foi articulado no Capítulo 4 quanto ao benefício cognitivo que o pensamento visual pode trazer ao processo de questionamento estratégico, como destacaram Osterwalder e Pigneur(2010). Por isso, Azevedo et al. (2018) destacou que uma ferramenta em forma de *canvas*, seria a melhor opção para estimular a discussão estratégica.

***Hipótese 7: O uso do Strategic Model Canvas com o Business Model Canvas criou um entendimento entre modelo de negócio e estratégia?***

**Resultado:**

Conforme dito na Seção 5.2, as hipóteses 7, 8 e 9 referem-se ao quadrante “Criar” da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar. Ou seja, essas três últimas hipóteses discutem se o *Strategic Model Canvas* criou uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico, e não apenas melhorou o que já existia. A primeira questão que foi levantada é se os participantes conseguiram entender a importância em estabelecer estratégias que estejam alinhadas ao modelo de negócios da organização. Para esta hipótese, 100% dos entrevistados responderam “Sim”. Segundo eles, a elaboração do *Business Model Canvas* os ajudou a entender o negócio e perceber lacunas ainda não visualizadas anteriormente. A partir daí, ficou fácil visualizar a necessidade em alinhar a estratégia ao modelo de negócios, pois quando eles propunham iniciativas no modelo estratégico, eles conseguiam ver que algumas delas

afetavam diretamente o modelo de negócios. Vale a pena citar dois exemplos que ocorreram durante as sessões que ilustram esse entendimento. O primeiro ocorreu na Empresa 1, quando os participantes perceberam que o desenvolvimento de uma iniciativa proposta no *Strategic Model Canvas* para reduzir a barreira de entrada em um determinado segmento de clientes, afetaria diretamente o bloco Parcerias Principais no *Business Model Canvas*. O mesmo aconteceu com a Empresa 2, quando perceberam que ao preencher o bloco Oportunidades do *Strategic Model Canvas* sugerindo o ingresso em um mercado emergente, o bloco Segmento de Clientes do *Business Model Canvas* acabou sofrendo alterações. Além desses dois casos, os participantes foram sempre indagados a responder se os benefícios destacados no bloco Valor de Negócio referente às iniciativas propostas no *Strategic Model Canvas*, estavam alinhados com a mensagem apresentada na Proposta de Valor do *Business Model Canvas*. Esse foi o maior desafio enfrentado pelos participantes durante as sessões de modelagem estratégica, pois as Propostas de Valor das duas empresas não estavam claras para os envolvidos, pois elas não conseguiam representar a promessa de entrega de benefícios que eles indicavam no bloco Valor de Negócio do *Strategic Model Canvas*. No final, o *Strategic Model Canvas* ajudou os participantes a identificarem uma lacuna nos seus modelos de negócios, uma vez que em ambos os casos, os participantes perceberam que a Proposta de Valor deveria ser revisitada, pois se ela não estava clara o suficiente para eles, provavelmente não estaria para os clientes também. Isso comprova o que foi destacado por Azevedo et al. (2018) no Capítulo 4, ao enfatizar a necessidade de conexão entre as duas ferramentas – *Business Model Canvas* e *Strategic Model Canvas*- ressaltando que o *Business Model Canvas* preencheria o nível de Abstração do Triângulo de Negócios proposto por Osterwalder et al. (2005), enquanto o *Strategic Model Canvas* preencheria o nível de Implementação do mesmo.

***Hipótese 8: O Strategic Model Canvas simplificou a visualização da estratégia?***

**Resultado:**

Apesar desta hipótese ter obtido um *feedback* positivo de 100% dos participantes, assim como na hipótese anterior, ficou claro que esse foi o fator que mais agregou valor para os participantes da pesquisa, conforme poderá ver visto na Figura 18. Segundo eles, a rapidez com que é possível enxergar a estratégia como um todo, facilita a discussão. Isso demonstra o que foi destacado por Azevedo et al. (2018) no Capítulo 4, quando este articulou que a simplificação da visualização estratégica



inevitavelmente acabaria estimulando o pensamento estratégico. Um exemplo bem claro disso aconteceu com a Empresa 2. No momento que as sessões de modelagem estratégica estavam sendo conduzidas, a empresa estava recebendo uma consultoria para ajudar-lhes justamente no processo de planejamento estratégico. Os participantes alegaram que o método tradicional proposto pela consultoria era muito mais cansativo e demorado, uma vez que a todo momento eles tinham que visitar outras ferramentas como a matriz SWOT e as 5 Forças Competitivas de Porter. Assim como os participantes da Empresa 1 disseram sobre a hipótese 2, os participantes da Empresa 2 alegaram que a simplicidade do *Strategic Model Canvas* também trouxe maior rapidez e agilidade ao processo, pois a ferramenta havia conseguido sintetizar em uma única tela todos os elementos necessários para a discussão, evitando assim a utilização de várias ferramentas. Um *insight* obtido durante as sessões de modelagem estratégica que não havia sido percebido pelos autores anteriormente, e que se relacionam com a simplificação da visualização estratégica, foi a possibilidade de segmentar o *Strategic Model Canvas* de outras formas além das sugeridas na Seção 5.1 deste trabalho. Quando os participantes perceberam que deveriam desenhar estratégias distintas para os diferentes segmentos de clientes identificados no *Business Model Canvas*, alguns deles sugeriram ter um *Strategic Model Canvas* para cada segmento de clientes do *Business Model Canvas*, pois assim a visualização da estratégia ficaria mais clara. A sugestão foi acatada e simplificou ainda mais a visualização estratégica. A partir daí, percebeu-se que isso poderia ser estendido para os outros blocos do *Business Model Canvas*. No fim, percebeu-se que são inúmeras as possibilidades de segmentação do *Strategic Model Canvas*, especialmente quando utilizado em conjunto com o *Business Model Canvas*, demonstrando assim a sintonia fina existente entre as duas ferramentas.

***Hipótese 9: O Strategic Model Canvas estimulou o pensamento estratégico?***

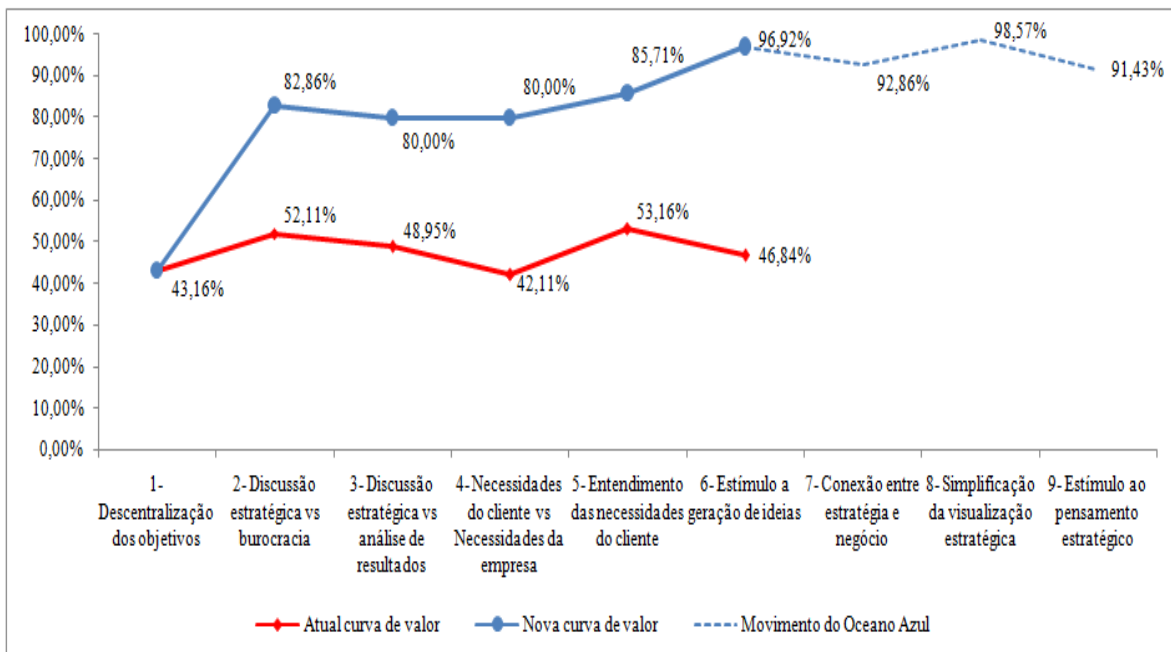
**Resultado:**

Os resultados da hipótese 8 já indicavam que a ferramenta havia cumprido um dos seus principais objetivos – estimular o pensamento estratégico através de uma ferramenta que simplificasse a visualização estratégica. Porém, era necessária a confirmação de tal hipótese. Desta forma, assim como na hipótese anterior, 100% dos entrevistados responderam positivamente quando foram questionados se o *Strategic Model Canvas* os ajudou a sintetizar as idéias e a obter uma visão holística da organização, assim como articularam, respectivamente, Mintzberg(1994) e Liedtka(1998) sobre o

pensamento estratégico. Vários deles alegaram que além de não terem sentido falta de nenhum elemento para a discussão estratégica – um pilar ressaltado por Azevedo et al. (2018) na concepção da ferramenta -, eles conseguiram visualizar facilmente como a alteração de uma variável acabava afetando uma outra durante a elaboração da estratégia organizacional. Outros entrevistados alegaram que pela primeira vez conseguiram visualizar o planejamento estratégico de ponta a ponta, muito pelo fato dos elementos estarem em uma tela só. E ainda tiveram os entrevistados que aprenderam conceitos com a ferramenta, quando, por exemplo, entenderam a importância de separar o seu orçamento em contas de investimento (*Capex*) e operações (*Opex*) para um melhor balanceamento de recursos.

### 5.5.3. Nova Matriz de Avaliação de Valor (Questionário 2)

Após a aplicação do *Strategic Model Canvas* nas empresas escolhidas para testar as hipóteses levantadas, foi possível traçar a nova curva de valor do processo de planejamento estratégico. Assim como foi dito anteriormente, os entrevistados que participaram dessa etapa respondiam primeiramente se a ferramenta trouxe uma melhoria na hipótese levantada, para que posteriormente pudesse ser dada uma nota entre 1 e 5 que mensurasse o valor dessa melhoria. A Figura 18 demonstra os resultados dessa etapa.



**Figura 18.** Nova Matriz de Avaliação de Valor

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018)

Como pode ser verificado no gráfico acima, na opinião dos entrevistados, o *Strategic Model Canvas* trouxe uma melhoria em cinco das seis hipóteses referentes aos problemas históricos do processo de planejamento estratégico tradicional. A única exceção refere-se a hipótese 1. Conforme foi verificado na seção 5.2, somente 56,25% dos entrevistados sentiram que o *Strategic Model Canvas* poderia eliminar a centralização dos objetivos estratégicos, e como os autores definiram como pré-requisito que pelo menos 75% dos entrevistados deveriam responder positivamente para a hipótese levantada para que fosse considerado que houve um aumento na curva de valor, essa hipótese permaneceu com o mesmo valor apresentado na Figura 15. Nota-se também que a maior agregação de valor obtida quando comparamos as seis primeiras hipóteses da atual curva de valor com a nova curva de valor, ocorreu na hipótese 6, já que ela apresentou uma variação positiva de mais de 50 pontos percentuais. Isso comprova o que foi colocado por Brown (2010), Liedtka(1998) e Brzozowski(2014) na Seção 2.2 do Capítulo 2, ao articularem sobre a capacidade que o *design thinking* e o pensamento estratégico possuem em gerar ideias.

Já as três últimas hipóteses referem-se ao que o *Strategic Model Canvas* pode trazer de novo ao processo de planejamento estratégico. Os autores chamaram isso de Movimento do Oceano Azul do processo de planejamento estratégico, uma vez que esta é uma nova abordagem que está sendo proposta para a condução do mesmo. É possível notar através do gráfico que os entrevistados identificaram que essa nova abordagem de fato agregou valor ao processo, comprovando assim o que havia sido articulado por Azevedo et al. (2018), e cumprindo o objetivo deste trabalho. Dentre as três hipóteses colocadas, aquela que fez com que os participantes da pesquisa sentissem mais benefício no uso da ferramenta, foi a simplificação da visualização estratégica – benefício referente à hipótese 8.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho propôs uma ferramenta, chamada *Strategic Model Canvas*, desenvolvida a partir dos conceitos de planejamento estratégico, pensamento estratégico e *design thinking*. Esta ferramenta é integrada ao *Business Model Canvas* através do Triângulo de Negócios, criando um elo entre a estratégia e o modelo de negócios. Após a aplicação da ferramenta por meio de estudos de caso, foi possível avaliar sua aplicabilidade e coletar o *feedback* dos envolvidos para a experimentação dessas práticas em outras organizações com características, ferramentas e processos diferentes, a fim de avaliar se a ferramenta traria uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico.

Desta forma, foi traçada uma curva de valor do atual processo de planejamento estratégico, ao fazer uma pesquisa com profissionais de 11 empresas de diferentes setores do Brasil e Estados Unidos, tendo como referência as críticas feitas pelos principais autores da área nos últimos 25 anos.

Há de se destacar algumas limitações durante a pesquisa. A primeira delas foi de encontrar uma quantidade relevante de pessoas para participar da pesquisa. Isso se deveu ao fato de que poucas empresas na região de Campos dos Goytacazes possuem planejamento estratégico. O segundo limitador aconteceu pela confidencialidade dos dados das empresas. Muitas pessoas não puderam responder ao questionário devido à falta de autorização das suas empresas.

Desta forma, quando foi percebido que haveria a possibilidade de um número baixo de participantes, decidiu-se focar na variedade de setores que as empresas atuavam, bem como no porte de cada uma delas, mesmo que muitas dessas empresas tivessem somente um respondente. Entendeu-se dessa maneira que se empresas de diferentes setores e portes tivessem similaridades na condução do planejamento estratégico - levando em consideração as hipóteses levantadas pelo trabalho -, isso representaria uma tendência.

Logo, no raciocínio dos autores, o número baixo de participantes da pesquisa foi mitigado pelo fato de empresas de diferentes setores, portes e países possuírem de fato similaridades na abordagem utilizada para a condução do planejamento estratégico. Essa similaridade ficou evidenciada pelo cálculo da variância das respostas dadas pelos respondentes, nas quais nenhuma delas teve uma variação maior do que 10%.

Utilizando a ferramenta *Strategic Model Canvas* em duas empresas escolhidas desta amostra, os autores buscaram identificar se a ferramenta, juntamente com a nova

abordagem proposta por este trabalho – chamada Modelagem Estratégica – trouxe uma nova curva de valor ao processo. Verificou-se que dentro da amostra escolhida, a ferramenta cumpriu o seu objetivo e agregou uma nova curva de valor ao processo de planejamento estratégico, uma vez que, além de resolver os problemas históricos levantados pelos autores da área, também promoveu o alinhamento entre a estratégia e o modelo de negócios; simplificou a visualização estratégica; e estimulou o pensamento estratégico.

Também foi possível verificar que o único problema não resolvido pela ferramenta e sua nova abordagem foi referente a descentralização dos objetivos estratégicos. Os autores identificaram durante a pesquisa que fatores estruturais e culturais contribuíram para que esse problema não fosse resolvido. Logo, mesmo trazendo uma nova ferramenta e uma nova abordagem ao processo, notou-se que é necessária uma mudança mais profunda em como a organização é gerida para que o estabelecimento dos objetivos estratégicos possa ser de fato descentralizados.

Por fim, vale ressaltar, que a hipótese referente a prototipagem e teste de estratégias – item que os autores apontaram como um fator a ser considerado para a geração de uma nova de curva de valor ao processo de planejamento estratégico – não pôde ser testado devido ao fato que esta etapa prevê uma nova abordagem para gestão de portfólio. Logo, essa hipótese será validada em um trabalho futuro, juntamente com a proposta de uma nova abordagem para gestão de portfólio.

Também como trabalho futuro, pretende-se desenvolver uma plataforma que possa permitir aos usuários a ampliar o aspecto colaborativo do *Strategic Model Canvas*, fazendo com que pessoas que estejam dispersas geograficamente possam participar do processo de modelagem estratégica. Outro fator importante a se ressaltar ao utilizar o *Strategic Model Canvas* como recurso tecnológico é a possibilidade de conectar o modelo estratégico diretamente ao planejamento estratégico das organizações. Acredita-se que isso dará às organizações uma flexibilidade maior para se adaptar às constantes mudanças existentes no mercado nos dias atuais.

Tendo em vista que a ferramenta demonstrou que simplifica a visualização estratégica para os seus usuários, outra intenção de trabalho futuro é a de utilizar o *Strategic Model Canvas* como uma ferramenta a ser aplicada no ensino de disciplinas relacionadas ao planejamento estratégico, visando facilitar a compreensão dos alunos sobre os diversos elementos necessários para conduzir uma discussão estratégica.

Sendo assim, o *Strategic Model Canvas* comprovou, dentro da amostra testada, ser uma ferramenta que pode ser agregada ao processo de planejamento estratégico das empresas, uma vez que ela traz uma nova abordagem ao processo e coloca-se como um novo instrumento de auxílio aos gestores, no qual seu principal objetivo é estimular o pensamento estratégico através de técnicas de pensamento visual.

## BIBLIOGRAFIA

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies*. McGraw-Hill New York.
- Ambrose, G., & Harris, P. (2016). *Design Thinking: Coleção Design Básico*. Bookman Editora.
- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. *Coleção Gestão Empresarial*, 2(3), 27–38.
- Azevedo, P. H. D. A. M, Reis Filho, P. G., Freitas, F. C., & Silva, S. V. (2018). Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico. *Revista Gestão e Projetos*, Vol.9, n. 3 Set./Dez. 2018
- Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. BookBaby.
- Boland, R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as Design*. Stanford University Press.
- Brown, T. (2010). Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. *Rio de Janeiro: Elsevier*.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation IDEO. *Development Outreach*, 12(1), 29–31.
- Brzozowski, M. (2014). Design thinking and strategic thinking in business development.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- CHRISTENSEN, H. K. (1999). Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. *FAHEY, I.; RANDALL, RM MBA Curso Prático: Estratégia*, 2, 67–99.
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46–55.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, content, context*. Cengage Learning EMEA.
- Eppler, 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.
- Fairholm, M. R., & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17–30.

- Franklin, A. L. (2000). An examination of bureaucratic reactions to institutional controls. *Public Performance & Management Review*, 8–21.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2009). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. In *International Workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design* (pp. 28–43). Springer.
- Galbraith, J. R. (2011). The star model. *The STAR Model*.
- Gaul, A. J., Nilges, J., Nockmann, E., & Thurlby, R. (2005). Strategic investment planning. In *Electricity Distribution, 2005. CIRED 2005. 18th International Conference and Exhibition on* (pp. 1–5). IET.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40(5), 456–462.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. Harvard Business Review. Retrieved from <http://www.academia.edu/download/40863918/Strategy-as-revolution-Gary-Hamel.pdf>
- Hendrick, R. (2000). Comprehensive management and budgeting reform in local government: The case of Milwaukee. *Public Productivity & Management Review*, 312–337.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review Boston.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2010). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.
- Kim, C., Yang, K., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy☆ *Omega*, 36(4), 522–534.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *If You Read Nothing Else on Strategy, Read These Best-Selling Articles.*, 71.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its



- application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1), 41–52.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30.
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141–157.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*
- Mansfield, G.-M., & Fourie, L. C. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35–44.
- Mazdeh, K., Mazdeh, M., & Moradi, K. (2011). Strategic planning model for Startups: A case study of Iranian packaging industry. *Management Science Letters*, 1(2), 157–166.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Bookman.
- Nwankwo, S. (2000). Assessing the marketing environment in sub-Saharan Africa: opportunities and threats analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(3), 144–153.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *BLED 2002 Proceedings*, 2.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014a). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014b). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16*(1), 1.
- Passos, L. (2015). Strategy Model Canvas: descomplicando o planejamento estratégico empresarial. *Mundo Project Management*. Disponível em: <https://www.smcanvas.com/single-post/2015/11/29/No-More-Savings>
- PMI. (2013). The Standard for Portfolio Management. *INSTITUTE, PM (Ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition. *New York, 300*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly, 1*–17.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Business. *St Ives, UK: Penguin Random House*.
- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal, 33*(2), 162–188.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review, 36*(2), 25.
- Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies, 25*(1), 41–55.
- Stanford Design School (2018). Metodologia de design thinking da Stanford Design School. Disponível em <http://dschool.stanford.edu/use-our-methods/>
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management, 56*(3), 226–240.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2001). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.
- Smith, J., & Jackson, N. (2000). Strategic needs analysis: its role in brief development. *Facilities, 18*(13/14), 502–512.
- Smith, J., & Love, P. E. (2004). Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis. *Journal of Architectural Engineering, 10*(1), 22–33.

- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking: business innovation*. Rio de Janeiro: MJV Press.

**APÊNDICE I – Questionário para avaliação da atual Matriz de Avaliação de Valor do processo de Planejamento Estratégico das empresas**

| <b>Eliminar (Atributos considerados indispensáveis que devem ser eliminados)</b>                                     |             |   |   |   |            |
|--|-------------|---|---|---|------------|
| Sobre o atual processo de planejamento estratégico da sua empresa:   | Muito baixo |   |   |   | Muito alto |
| 1 Avalie o grau de descentralização do estabelecimento dos objetivos estratégicos da sua empresa                     | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| <b>Reduzir (Atributos que devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais)</b>                                  |             |   |   |   |            |
| 2 Compare o esforço gasto para discussão estratégica com o esforço gasto para preencher burocracias                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 3 Compare o esforço gasto para discussão estratégica com o esforço gasto para análise de resultados                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 4 Compare o esforço gasto para resolver problemas do cliente com o esforço para resolver problemas internos          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| <b>Elevar (Atributos que devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais)</b>                                     |             |   |   |   |            |
| 5 Avalie o quanto o planejamento estratégico contribui para que sua empresa entenda as reais necessidades do cliente | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 6 Avalie o quanto o planejamento estratégico estimula a geração de ideias  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |

**APÊNDICE II – Questionário para avaliação da nova Matriz de Avaliação de Valor após a utilização do *Strategic Model Canvas***

| <b>Eliminar (Atributos considerados indispensáveis que devem ser eliminados)</b>                              |             |   |   |   |            |
|---|-------------|---|---|---|------------|
| Após a utilização do <i>Strategic Model Canvas</i> :  | Muito baixo |   |   |   | Muito alto |
| 1 Avalie o quanto a ferramenta contribuiu para a descentralização dos objetivos estratégicos                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| <b>Reduzir (Atributos que devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais)</b>                           |             |   |   |   |            |
| 2 Avalie o quanto a ferramenta reduziu a necessidade de formulários, relatórios e outras burocracias          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 3 Avalie o quanto a ferramenta reduziu a necessidade de análise de números e resultados                       | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 4 Avalie o quanto a ferramenta reduziu o foco nos problemas internos em detrimento dos problemas dos clientes | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| <b>Elevar (Atributos que devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais)</b>                              |             |   |   |   |            |
| 5 Avalie o quanto a ferramenta aumentou o entendimento das necessidades dos clientes                          | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 6 Avalie o quanto a ferramenta estimulou a geração de ideias  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| <b>Criar (Atributos que nunca foram oferecidos pelo setor que devem ser criados)</b>                          |             |   |   |   |            |
| 7 Avalie o quanto a ferramenta contribuiu para o alinhamento entre a estratégia e o modelo de negócios        | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 8 Avalie o quanto a ferramenta simplificou a visualização estratégica   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |
| 9 Avalie o quanto a ferramenta estimulou o pensamento estratégico   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5          |