

Strategic Model Canvas: a tool proposition to optimize strategic planning

Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico

Abstract

Strategic Planning has become a widespread practice within organizations, including private, public, for-profit or nonprofit ones. Despite its proven use, some authors question the practicality and efficiency of this process, claiming that the process in question does not stimulate strategic thinking, due to its analytical approach. Hence, this article proposes a tool, inspired by the Business Model Canvas, that makes the strategic visualization simpler, using design thinking concepts to stimulate strategic thinking, creating a process which was denominated as Strategic Modeling by its authors. The presented tool was titled Strategic Model Canvas and was employed, through a case study, in a large organization which had strategic planning in the execution phase, thus demonstrating its practical use and enabling other organizations to test it. As a conclusion, it was verified that the tool made it easier to visualize the organizational strategy, since it was possible to perceive gaps not yet identified in the strategic modeling of the organization in which the case study was carried out. Nevertheless, it was also verified that the proposed tool can present a better result if combined with other strategic tools.

Resumo

O Planejamento Estratégico se tornou uma prática bastante difundida dentro das organizações, sejam estas organizações privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos. Apesar de sua comprovada utilização, alguns autores questionam sobre a praticidade e eficiência deste processo, alegando que o processo em questão não estimula o pensamento estratégico devido a seu caráter analítico. Desta forma, este artigo propõe uma ferramenta, inspirada no *Business Model Canvas*, que torne a visualização estratégica mais simples, utilizando conceitos de *design thinking* para estimular o pensamento estratégico, criando um processo chamado pelos autores de modelagem estratégica. A ferramenta foi intitulada de *Strategic Model Canvas* e aplicada, através de um estudo de caso, em uma organização de grande porte que possuía o planejamento estratégico na fase de execução, demonstrando assim seu uso prático e possibilitando que sua aplicação possa ser testada em demais organizações. Como conclusão, verificou-se que a ferramenta possibilitou uma maior facilidade na visualização da estratégia organizacional, uma vez que foi possível perceber lacunas ainda não identificadas na modelagem estratégica da organização em que o estudo de caso foi aplicado. Não obstante, verificou-se ainda que a ferramenta proposta pode apresentar um melhor resultado se combinada com outras ferramentas estratégicas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Pensamento Estratégico, Design Thinking, Business Model Canvas.

Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo¹

Pompílio Guimarães Reis Filho²

Frederico Cordeiro Freitas³

Simone Vasconcelos Silva⁴

1 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. <<http://orcid.org/0000-0001-7390-9897>>, phdma2002@yahoo.com.br

2 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. pompilio_reis@hotmail.com

3 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. fredfreitas@bol.com.br

4 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. simonevs@iff.edu.br

1 Introduction

Strategic Planning, as it is now known, was introduced in organizations in the mid-1950s. For many years, this process occurred exclusively in large companies, which used the term “long-term planning” to refer to it. Since then, the use of strategic planning has been disseminated by companies around the world, allowing small companies to use it as a systematic method of long-term planning (Steiner, 2010).

Almost four decades after its birth and its implementation in small, medium and large companies, Mintzberg (1994) questioned how the strategic planning process was conducted, arguing that it was necessary to stimulate strategic thinking and to loosen up the strategy-making process, rather than attempting to cancel it through arbitrary formalization. Hamel (1996) followed the same thought by saying that strategic planning is a ritual which is scheduled in a calendar and presumes that the future will be very much alike the present. The criticisms of these authors seem valid, especially nowadays, where the volatility of the business environment, with rapid changes, makes systematic strategic planning more difficult (Grant, 2003).

As a way of addressing the constant changes in the business environment, organizations have embraced the concept of design thinking, since this technique helps them be more innovative, improve their brands and bring products and services to the market faster (Brown & Wyatt, 2010). It was by associating design thinking concepts that Osterwalder and Pigneur (2010) created the Business Model Canvas, which is a strategic management tool that allows developing and sketching new or existing business models through a preformatted visual map. Years before, the same authors introduced the concept of the Business Triangle (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005), in which the need to create a link between strategy and business models was highlighted. With the development of the Business Model Canvas, the authors brought a new way of thinking about the organization’s business model. However, there are no tools with the same approach adopted by the Business Model Canvas, which allows users to think about the organization’s strategy.

In such way, the present article proposes a tool, which will be titled Strategic Model Canvas, which was developed by associating concepts of strategic planning, strategic thinking and design thinking and which integrates with the Business Model Canvas through the Business Triangle. The Strategic Model Canvas aims to be a tool that simplifies strategic visualization, including all the elements needed for strategic discussion on a single screen, so that this simplification stimulates strategic thinking and makes the strategic planning process less analytical. The use of the Strategic Model

Canvas will represent a process that its authors named Strategic Modeling. Therefore, the present paper presents the application of the Strategic Model Canvas in an organization that performs strategic planning in the execution phase, in order to evaluate its usability, so as to verify if its application will bring a clearer visualization of the organizational strategy and if it can be tested in other organizations. Not least, this article also seeks insights for possible improvements in the tool.

2 Theoretical background

2.1 Strategic Planning versus Strategic Thinking

In Porter’s view (1980), strategic planning consists of using techniques to analyze the industry and its competitors, developing a broad formula for establishing how the organization will compete. Besides, it helps determine which goals must be achieved, and what policies will be needed to achieve these goals. Schoemaker (1995) follows Porter’s reasoning by demonstrating how scenario planning can be a very useful support tool during the development of the strategic planning.

However, control mechanisms end up being only part of the puzzle. Strategic planning, encompassing planning activities, performance measurement, program budgeting and others, has proven to be very useful, but limited (Fairholm & Card, 2009). Mintzberg (1994) had already articulated that strategic planning as it has been proposed and practiced, often resembles strategic programming, with its articulation and its elaboration of strategies or of visions that already exist. The author argues that organizations should perceive the difference between planning strategically and thinking strategically, the latter being a process of capturing the lessons learned from managers, in order to synthesize this learning into a vision of future that the organization must pursue.

Liedtka (1998) agrees with Mintzberg’s vision and goes further by saying that strategic thinking has five major advantages: first, it reflects a holistic view of the organization; second, it strengthens the focus on intention rather than on the fit between resources and opportunities; third, it creates an interconnectivity between past, present and future; fourth, it enables the generation and the testing of hypotheses and finally, it facilitates recognizing and taking advantage of new and emerging opportunities. However, Heracleous (1998) emphasizes that Mintzberg’s view on the distinction between strategic thinking and strategic planning and on the inability to produce innovative strategies does not necessarily invalidate Porter’s view, since analytical techniques can also stimulate creativity.

Alongside Heracleous, Graetz (2002) shows that strategic management is actually the combination between strategic thinking and strategic planning, as shown in Figure 1.

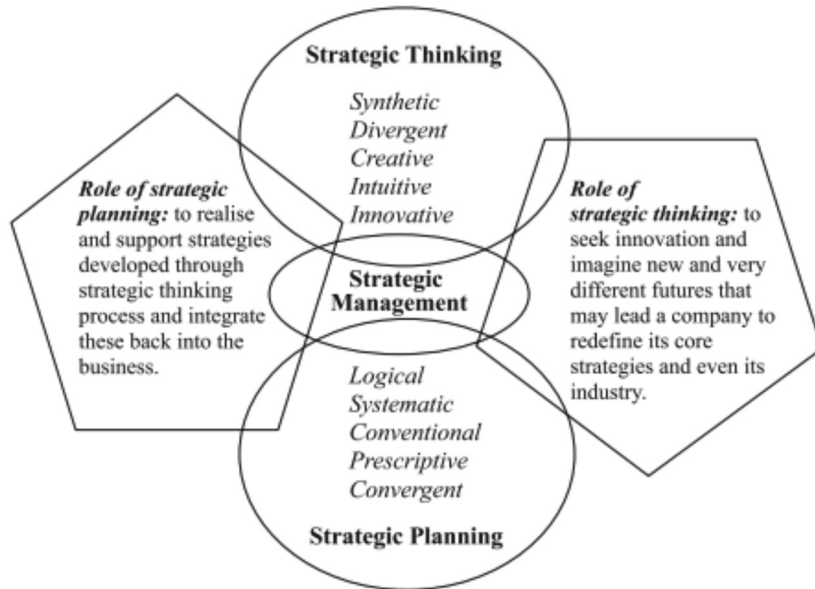


Figure 1: Difference between strategic thinking and strategic planning

Source: Graetz (2002).

Despite the different views on the subject presented previously, it is noted that although strategic thinking and strategic planning are, in fact, distinct processes, they are shown to be complementary to each other, not conflicting. However, while on the one hand Porter has proposed techniques to support strategic planning, on the other hand, no techniques were proposed to support strategic thinking. Therefore, the objective of this study was to fill this gap.

2.2 The Design Thinking and the Strategic Thinking

Liedtka and Rosenblun (1996) have pointed the benefits of executing strategic thinking as a design process. This citation deserves mention, since over the years it has been noticed that the use of design techniques in management processes has been growing rapidly (Cooper, Junginger, & Lockwood 2009), much due to the fact that the world today is quite different from the one in the 1950s, when analytical management techniques began to bloom (Boland & Collopy, 2004). With this evolution of management processes, design thinking, which is nothing more than an exploratory process that seeks new ways of thinking about a problem, began to become popular (Brown, 2010). Vianna M., Vianna Y., Adler, Lucena, and Russo (2012), for example, states that design

thinking brings a holistic view of innovation into organizations. The author adds that in design thinking, Art joins Science and Technology to find new business solutions. This assertion is due to the fact that the design process allows a high level of creativity, but in a controlled and direct way so that it is channeled to the production of a practical and viable solution, achieving economic and creative goals (Ambrose & Harris, 2016).

Initially, design thinking focused on improving product functionality. However, this technique has been used to solve complex problems by providing low-cost solutions and has immediately attracted the attention of managers and executives (Brown & Wyatt, 2010). This fact was analyzed by Kimbell (2011), when she affirmed that design thinking brings a series of advantages, since this technique creates a cognitive style to solve problems; controls problems about a general theory or a specific discipline and functions as an organizational resource for organizations that need innovation.

However, what is worth highlighting here are the similarities between design thinking and strategic thinking, because as Brzozowski (2014) articulated, both face the same challenge: creative solutions to strategic problems. This is confirmed when analysing what Liedtka (1998) articulates about strategic thinking, and Brown and Wyatt (2010) articulate about design thinking, when they say that the technique in question has the benefit of generating and testing innumerable ideas, leading the organization to more innovative solutions. It is in this sense that the authors of the present study perceived the benefit of creating a tool using design thinking principles to stimulate strategic thinking.

Not least, another factor that contributes to the use of design thinking in strategic planning is the change from Decision Attitude to Design Attitude highlighted by Boland and Collopy (2004). According to the authors, the Decision Attitude creates a series of alternatives, but presents difficulties when choosing among them. Nevertheless, in Design Attitude, the authors claim that creating an impressive alternative is something far more difficult, so when these alternatives are created, the decision about which one to follow becomes much simpler. It is based on this idea brought by Boland and Collopy (2004) that the present article proposes a paradigm change in the way stra-

tegic planning is conducted, moving from a Decision Attitude - which is something more analytical - to a Design Attitude - which is something more emotional. It is clear, however, that it is not intended that organizations become managed on the basis of feeling, intuition and inspiration, still, being exclusively based on rationality and analysis can also be dangerous. It is in this sense that design thinking offers a third path (Brown, 2010).

2.3 Connecting strategy to business

Before proceeding with the discussion on the issues mentioned before, it is important to highlight the difference between strategy and business model, since these two elements end up being confused in many cases. However, this paper will not discuss the concept of strategy, since this discussion has already been extensively covered in the bibliographic review by Ronda-Puppo and Guerras-Martin (2012). Basically, what differentiates business model from strategy, is that the first deals with how the elements of a business interact with one another and the second is directly linked to competition between firms (Magretta, 2002). Nonetheless, it is important to note that both contribute to effective organizational performance (Mansfield & Fourie, 2004). This is what Osterwalder, Pigneur and Tucci(2005) affirmed when they said that business models are the links between strategy, organization, infrastructure and systems. The authors named it Business Triangle, as shown in Figure 2.

OsterwalIt can be seen in Figure 2 that the authors define the business model as an abstraction level, while strategy, organization, and infrastructure and systems are represented as an implementation

level. Due to this important link that Osterwalder and Pigneur (2010) themselves created the Business Model Canvas, a tool using a common language to describe, to visualize, to evaluate and to change business models. However, no visual tool has been identified in literature that uses an approach to support the implementation level in the same way Business Model Canvas does, more precisely, in relation to strategy. It is this gap that this paper proposes to fill, because as Afuah and Tucci (2001) affirm, there must be a syntony between the formulation and the execution of strategies and of business models, since this is the only way that organizations can win, defend or reinforce a competitive advantage against competitors.

The Business Model Canvas can be described as a set of nine blocks under construction that simplify business logic from a strategic point of view (Fritscher & Pigneur, 2009). Figure 3 demonstrates the construction of the model using these nine blocks.

What can also be seen in the figure above is that, in addition to the blocks, Business Model Canvas has four distinct perspectives: products, customers, activities and finances. Trimi and Berbegal-Mirabent (2012) argues that these perspectives were brought to facilitate the understanding and the analysis of all the pillars of a company. The product perspective describes the business proposition, which are the products and the services provided to the market. Customer perspective relates to customer engagement, defining the company’s target audience, this audience’s demands, the customers’ perception of the delivered value and the kind of relationship the company is establishing with each customer segment. The perspective of activity management refers to the functions of logistics and

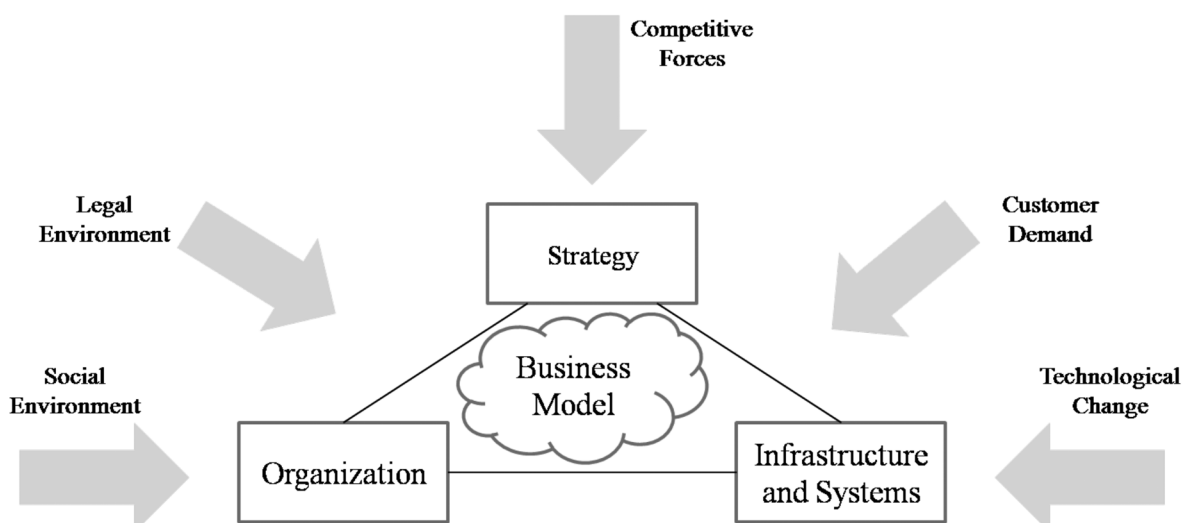


Figure 2: The Business Triangle

Source: Osterwalder et al.(2005).

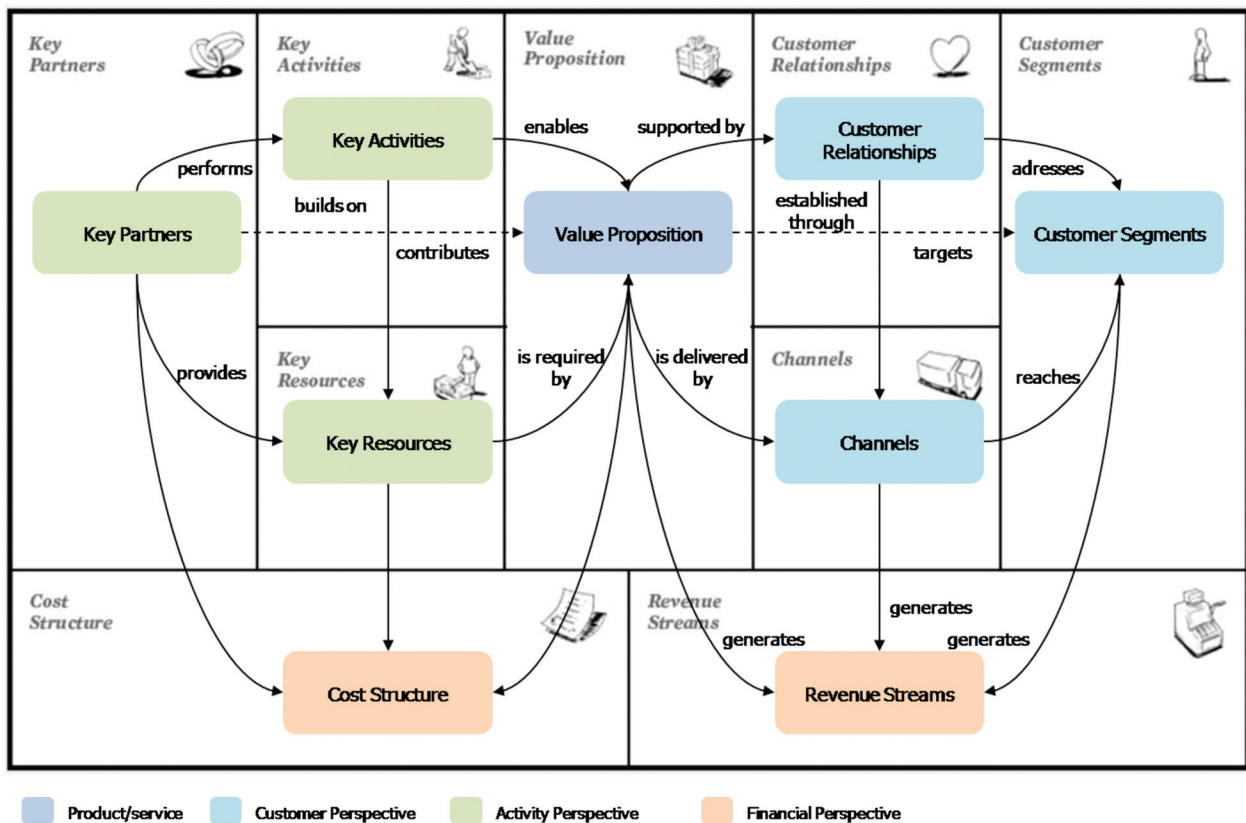


Figure 3: The four perspectives of Business Model Canvas

Source: Adapted from Osterwalder and Pigneur (2010).

production. It articulates the relation between the key partners and the company. Finally, information regarding the company’s sustainability, its cost structure and its revenue generation can be considered from the financial perspective.

2.4 The strategic modeling

During the creation of the Business Model Canvas, Osterwalder and Pigneur(2010) made a clear distinction between the concepts of Business Models and Business Plans. They affirmed that the second one serves as an implementation guide and it must be preceded by the first one. When it comes to strategy, the concept can be seen in the same way. Strategic modeling, which can be understood as an illustration of strategic thinking, precedes strategic planning, considering that - as it was reinforced by Mintzberg and Quinn (2001) -planning refers to the analysis and dismemberment of goals in formalized stages for implementation.

The term strategic modeling is not an usual term in strategic management. However, analyzing the specific literature, the origins of this term were found in the Design School of Harvard Business School. Mintzberg (1990) when analyzing the Design School,

emphasized that there are seven basic premises around its philosophy:

- Premise 1: Strategy formation should be a controlled and a conscious thought process;
- Premise 2: The responsibility for this control and this awareness should be the chief executive;
- Premise 3: The strategy formation model should be kept simple and informal;
- Premise 4: Strategies should be unique: the best ones result from a creative design process;
- Premise 5: Strategies emerge from this design process;
- Premise 6: These strategies should be explicit, and if possible, articulated in order to keep the process simple;
- Premise 7: Only after this process of keeping them explicit and simple should strategies be implemented.

It is not within the scope of this article the discussion on Mintzberg’s criticism of the Design School. The central idea to be emphasized in Mintzberg’s analysis is the statement that a simple and an informal strategic model (premise 3) should be formed and it

should emerge from a design process (premise 5). It is by means of this reference, together with the referential presented in the previous sections, that the authors of this paper defined the concept of strategic modeling. Accordingly, strategic modeling can be defined as: the use of design elements to stimulate strategic thinking, making the representation of the organizational strategy simpler and clearer. In summary, it is concluded that strategic modeling is the union of Mintzberg's ideas about strategic thinking with the ideas from the Design School through the use of design thinking.

Equally important is that, as in business modeling, strategic modeling is not intended to replace strategic planning, but rather to generate ideas and actions to implement the strategy in the most effective manner for the organization. This is the same idea that Fritscher and Pigneur (2009) have about the Business Model Canvas, when they say that there is no sequence of tasks given to design a business model; the most important thing is the discussion that is generated, and perhaps, the other elements that have been generated from this discussion.

2.5 The strategic perspectives

As stated in Section 2.3, the Business Model Canvas is a strategic tool that uses different perspectives - products, clients, activities and finances (Osterwalder and Pigneur, 2010). The development of strategic options often requires that innovative perspectives are implemented through the integration of divergent thinking (De Wit & Meyer, 2010). Visualization, in this case, is the most valuable technique, because of its cognitive benefits (Eppler & Platts, 2009). The Balanced Scorecard is an example of a strategic tool that uses a perspective-driven approach where traditional financial measurement is complemented by including three additional perspectives - clients, internal processes and learning and growth (Kaplan & Norton, 1996b). Other strategic tools that allow visualization from different perspectives are Porter's five competitive forces, the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) matrix, and the BCG (Boston Consulting Group) matrix (Eppler & Platts, 2009).

The visual representation from different perspectives facilitates the elicitation and the synthesis of the information, allowing comparisons to be made in a more exhaustive way, besides creating more involvement, engagement, inspiration and more effective communication among those involved (Eppler & Platts, 2009). In this sense, strategic thinking fits this vision of perspectives, since its holistic and non-linear approach is fundamental to answering the "Why?", the "What?" and the "How?" of the current and the future life of organizations (Fairholm & Card, 2009).

Thus, the vision through perspectives is what differentiates a linear thinking from a mind map, since the first one searches for sequences, while the second one searches for connections (Brown, 2010). Similar to the Business Model Canvas, the tool which is proposed by this article will work as a preformatted mental map that will give users a strategic view through different perspectives.

Analyzing the main authors who articulated on strategic planning since its creation in the 1950s, it is possible to verify that the tools and techniques used for the strategic discussion revolve around four perspectives, which will be detailed in the subitems below.

2.5.1 Macro-environment Perspective

The strengths of the macro-environment are recognized to play an important part in determining the strategy (Nwankwo, 2000). According to their size, small and large companies conduct different analyzes of technological, social, economical and political variables in order to identify environmental opportunities and threats. Generally, the external environment can be divided into macro and micro, being the first influenced by economical, social, political, technological and even international forces, and the second by customers, suppliers, partners, competitors and financiers (Mazdeh, Mazdeh, & Moradi, 2011).

During the micro-analysis, it is important to analyse the customer's needs. Porter (1996) argues that strategic positioning emerges from three different sources: meeting the needs of many clients; meeting the broad needs of a few customers and meeting the vast needs of many customers in a competitive market. When analyzing strategic needs, the organization asks itself fundamental questions on how it is conducting its activities in the present, and tries to understand the client's reasons for demanding new conveniences. During this process the involvement of stakeholders should not be forgotten, since their participation is likely to increase their chances of engaging with the final outcome (Smith & Love, 2004). To this extent, strategic needs must be designed to provide more effectiveness, efficiency, innovation and better solutions that reach the objectives of the client and the stakeholders (Smith & Jackson, 2000).

After the micro-analysis, it is necessary to perform the macro-analysis - evaluating what threats and opportunities are. The ultimate goal of this process is to develop and to adopt a strategy that fosters a fit between external and internal factors (Kurttila, Pesonen, Kangas, & Kajanus, 2000). Commonly, threats to strategies are seen through factors that occur outside the organization, due to changes in technologies or in the behavior of the competitors. However, often the problem ends up coming from

inside the organization, whether due to a mistaken vision of the competition, to organizational failures or simply to an will to grow (Porter, 1996). On the other hand, opportunities are factors of the general environment or the industry that, if well exploited, can offer the company a competitive advantage. The great challenge of the manager is to prioritize the opportunities to profit from the environment in which the company finds real chances of success, that is, the ones which the company has the necessary skills to seize (Andion & Fava, 2002). This idea is reinforced by Christensen(1999) when the author says that the lack of prior analysis on the existence of compatibility between a market opportunity, the resources and the capacities of the organization, becomes a determining factor that, fatally will lead to the failure of the corporate strategy choices.

2.5.2 Strategic Choice Perspective

Kates and Gailbraith (2010) say that choosing a strategy implies a set of capabilities which the organization must perform so as to achieve its strategic objectives. The definition of these objectives guides the direction that the organization must follow in the next years(Galbraith, 2011). In order to measure the strategy effectively, there must be a relationship between the objectives within the various perspectives, so that these perspectives can be validated and managed in the best possible way (Kaplan & Norton, 1996a).

The strategic choice perspective has been a widely debated issue in the literature since it was first approached by Child (1972). For the purposes of this essay, it is only necessary to emphasize the author's idea when he argues that to formulate a strategy it is necessary to choose objectives that aim at the diversion of threats or at the use of opportunities. During this process, it is important to note that empirical evidence from other studies (Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980; Schwenk, 1988) also demonstrates that the strategic formulation is a cognitive process that runs through the minds of leaders and managers, which is possible to be decoded through cognitive maps.

2.5.3 Actions Perspective

The correct implementation of the strategy includes not only the setting of strategic objectives, but also the development of agreements that translate the organization's overall strategy into specific action plans (Swayne, Duncan, & Ginter, 2012). In this equation, strategic goals become anchors for objectives and for action plans(Swayne *et al.*, 2012), while Key Performance Indicators (KPIs) reflect the results achieved by the strategic goals (Shahin & Mahbod, 2007).

Generally, organizations require their business areas to develop action plans that support business-level strategic goals and objectives (Hendrick, 2000). However, strategic planning is only useful if it is carefully connected to its implementation, since it can not be implemented by itself (Franklin, 2000). It is in this sense that the organizational strategy and its objectives are translated into a set of initiatives that are influenced by several factors, such as market dynamics, customer and partner requests, shareholders, government regulations and plans, and actions of competitors (PMI, 2013). Each initiative implemented must have its own goals and KPIs, as they will measure the success or the failure of the initiative. In other words, the goals will guide efforts to support the distribution of resources and will maintain the organization's focus during the execution of an initiative. The KPIs, on the other hand, measure progress towards the achievement of established goals(Shahin & Mahbod, 2007).

2.5.4 Portfolio Perspective

From a portfolio perspective, responsiveness is strongly emphasized through synergy, as each business area has its own characteristics and demands. Companies operating in different business areas should develop specific strategies for each of the areas, designating their respective managers. In other words, each business area must have its autonomy, however, this autonomy should be limited by the corporate core through a financial control, holding this corporate core responsible for acting as an investor with financial participation in each and every business area, for selecting the most promising portfolio, and for allocating resources from the business areas where their prospects are weak for business areas that can bring greater financial returns (De Wit & Meyer, 2010).

However, in order to make the control of financial assets effective, there are two factors to consider: risk initiatives and operational initiatives. In this way, it is indispensable that its financial assets become segmented, since its objectives have different purposes. This causes the estimated budget for executing initiatives to be segmented between Capex (investments) and Opex (operations), since the first refers to riskier activities while the second refers to routine activities(Gaul, Nilges, Nockmann, & Thurlby, 2005). Thus, in order to bridge the gap between the organizational strategy and the successful realization of a business value, a good understanding of portfolio management techniques is required, since it is from the effective use of the portfolio that organizations will acquire skills to employ reliable and established processes to achieve the strategic objectives and to obtain greater value of the business (PMI, 2013).

2.6 The Strategic Model Canvas

As it was the intention of the authors to promote the connection between the strategy and the business model, it seemed that the best way to seek this connection would be through the use of a strategic tool that was easily understood by those who used it. This article proposes that once the business model (abstraction level) is handled by the Business Model Canvas, the strategic model (implementation level) must be addressed by the Strategic Model Canvas, as can be seen in Figure 4.

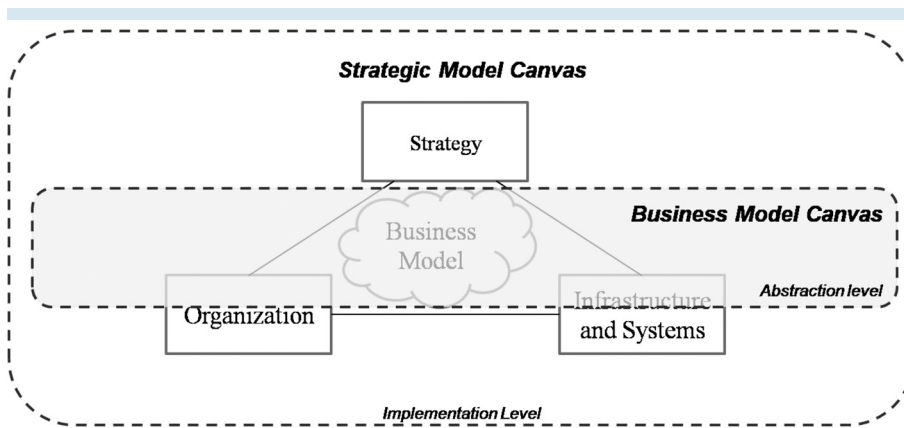


Figure 4: Business Triangle demonstrating the interconnection between the Business Model Canvas and the Strategic Model Canvas

Source: Adapted from Osterwalder et al (2005).

Analyzing Figure 4, it can be seen that the authors of the Business Triangle demonstrate that the strategy is a driver in the implementation level, where the planning and the execution of strategies themselves are carried out. However, they did not realize that before planning strategically, one must think strategically, as articulated in Section 2.1. The lack of an approach of this distinction was considered another motivator for conducting this study. Moreover, the authors of this paper denominated the act of thinking strategically as strategic modeling, fact discussed in section 2.4.

Thus, it was defined that the tool to be used to model the strategy should be conceptually and visually as close as possible to the Business Model Canvas of Osterwalder and Pigneur (2010). To fill the conceptual requirement, the tool was called Strategic Model Canvas, because it was understood that, in this way, users could easily associate Strategic Model Canvas to Business Model Canvas. Regarding the visual requirement, after a bibliographical survey was carried out, the tool was developed with four strategic perspectives and with ten blocks, similar to Business Model Canvas. Figure 5 illustrates the Strategic Model Canvas with its perspectives and its blocks, demonstrating its similarity in design to the Business Model Canvas.

As discussed in Section 2.5 by Fairholm and Card (2009), strategic thinking should answer the questions “Why?”, “What?” And “How?” about the current and the future life of the organization. Similarly, it is possible to verify in the Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996a) and the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) that both tools have a financial perspective to represent the sustainability of the business. Thus, analyzing all the concepts and tools, it was decided that the Strategic Model Canvas would be developed through four perspectives - Macro-environment, Strategic

Choice, Actions and Portfolio - that answer the questions: “Why?”, “What?”, “How?” and “How much?”. Following the same idea as the Business Model Canvas, each perspective has one or more blocks, thus forming a preformatted mental map with ten blocks, where all the elements necessary to start the strategic discussion can be visualized.

The theoretical basis for the creation of blocks and perspectives was also described in Section 2.5. Therefore,

within the Macro-environment perspective, the Strategic Model Canvas includes the Customer Needs, Threats and Opportunities blocks, where these three blocks interact with each other in order to evaluate which external and internal factors can influence the formulation of the strategy. In the Strategic Choice perspective, we have the Objectives block, which represents the central link of the Strategic Model Canvas, being configured as the balance factor between the other perspectives of the tool. The Actions perspective of Strategic Model Canvas represents the translation of strategic objectives into concrete actions (Initiatives block), demonstrating how they will be implemented, measured (Goals block) and controlled (KPIs block). Lastly, the Portfolio perspective is supposed to carry out a cost-benefit analysis of all the initiatives necessary to achieve the strategic objectives outlined. Thus, the generation of costs to achieve strategic objectives is represented by the Capex (Capital Expenditure) and the Opex (Operational Expenditure) blocks, while the benefits expected to reach the strategic objectives are represented by the Business Value block.

For a better visualization of the connections and interactions between strategic perspectives and blocks

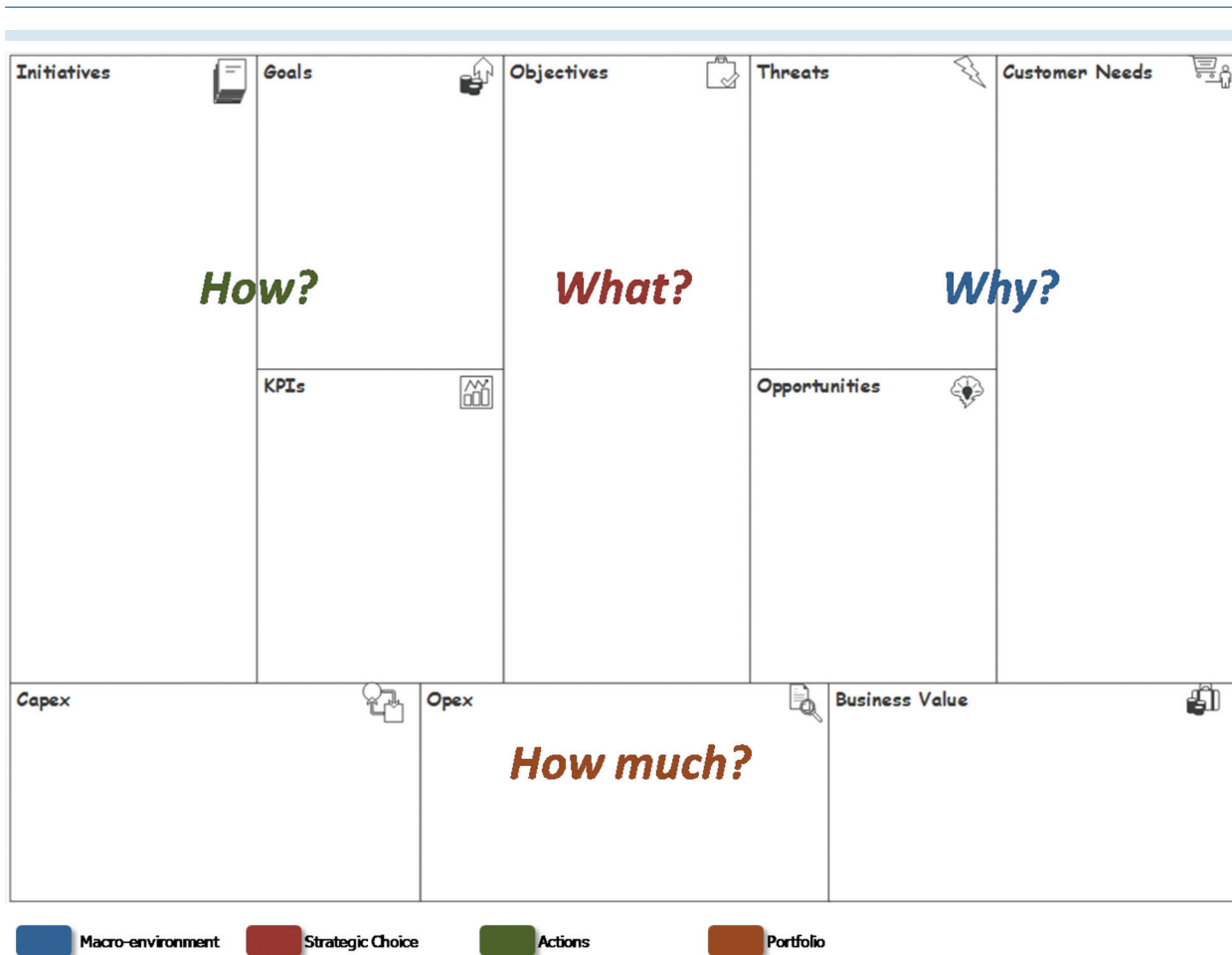


Figure 5: Strategic Model Canvas and its strategic perspectives

Source: Developed by the authors (2018).

of the Strategic Model Canvas, Figure 6 demonstrates that there is no sequence to be followed while using the model, an inherent feature of a mind map.

Analyzing the tool, it is possible to verify that for a customer need to be met, it is necessary to establish a strategic objective, and this objective must have an initiative linked to it. These initiatives must reach goals and be controlled by Key Performance Indicators (KPIs), since only then the efficiency and the effectiveness of the strategic objectives fulfillment can be verified. It is worth noting that strategic objectives, besides meeting customer strategic needs, also address threats and opportunities identified in the organization’s environment. In the end, the fulfillment of the strategic objectives and the execution of initiatives, generate costs, which can be risky (Capex) or operational (Opex), but also generate benefits, which are translated by the value of the business.

It will be specifically through the value of the business that the Strategic Model Canvas will connect to the Business Model Canvas, thus creating the connection between the abstraction and the

implementation levels of the Business Triangle, fact already mentioned in Section 2.3. Figure 7 illustrates the expectation of connection between the tools.

It can be seen in Figure 7 that it is through the Business Value block from the Strategic Model Canvas and the Value Proposition block from the Business Model Canvas that both tools can be connected, considering that, in fact, a value proposition is known as the set of benefits that are designed to attract customers (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). In other words, if the benefits generated by fulfilling strategic objectives are not aligned to what clients and stakeholders expect from their organization, then, the organizational strategy must be rethought. If the relation is inverse, that is, if the value proposition is not possible to be fulfilled by its organizational strategy, then, it is the business model that must be changed. In this way, there is a clear need of balancing these two forces - organizational strategy and business model - exactly as predicted in the Business Triangle. And Strategic

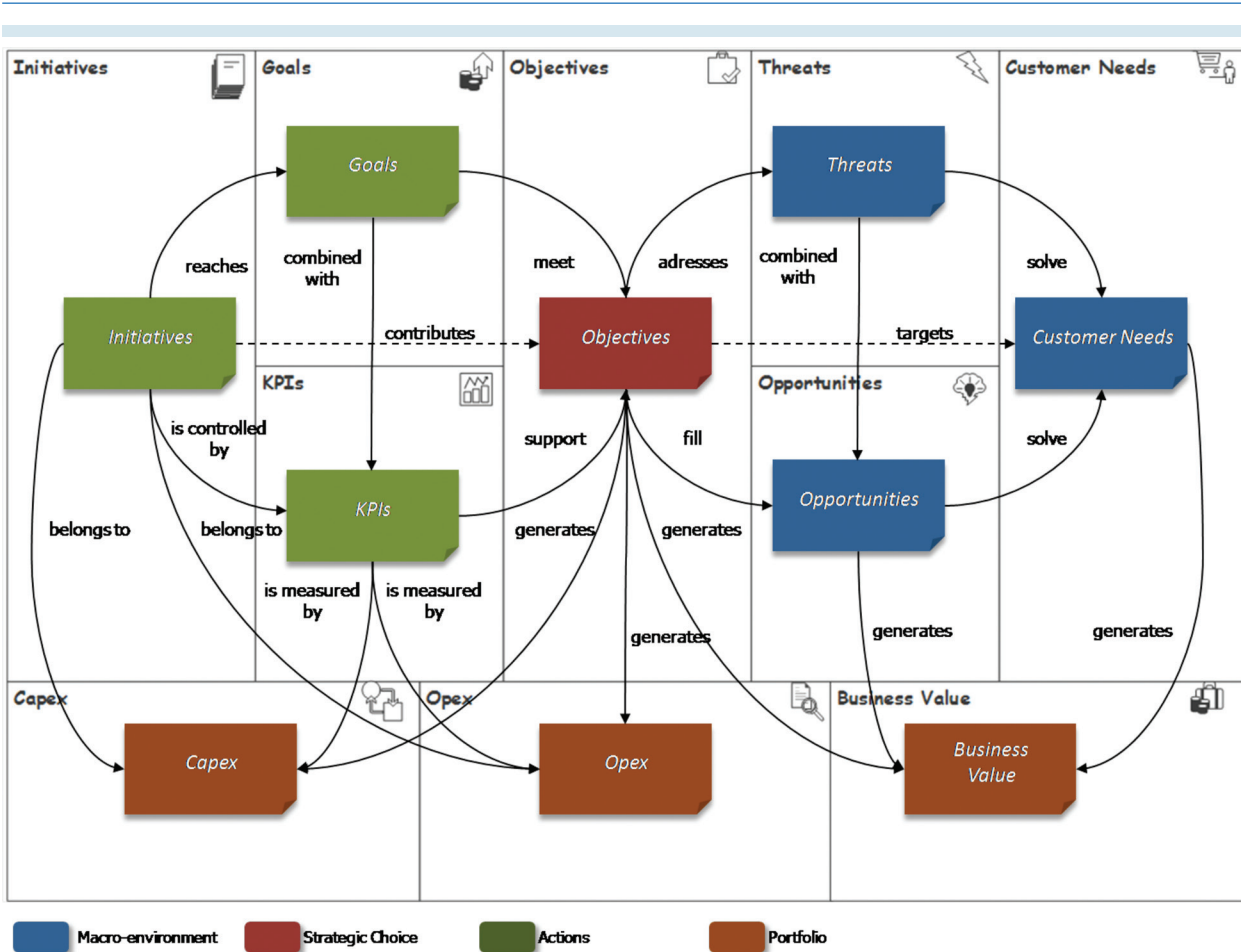


Figure 6: Strategic Model Canvas and its interactions

Source: Developed by the authors (2018).

Model Canvas and Business Model Canvas are the tools that can determine this balance.

2.7 Related work

In a similar direction to this study, Eppler and Platts (2009) developed a model for strategic visualization, in order to demonstrate how interactive visualization can help in the strategic planning process. The authors separated their model into four stages: analysis, development, planning and implementation. Figure 8 demonstrates how the model was designed.

Analyzing Figure 8, it can be noted that the authors worked out the model by asking the questions: “When?”, “What?”, “Why?”, and “How?”.

In order to clarify the distinction between the tool proposed in this study and the model elaborated by Eppler and Platts (2009), four points were highlighted that could differentiate the two approaches:

- The proposed tool aims to stimulate strategic thinking in order to support strategic planning,

and not to follow the implementation of the strategic plan;

- The proposed tool does not intend to demonstrate the implementation of the strategy through a timeline, since it understands that there are other more suitable tools for this purpose, such as the Gantt Chart;
- As seen in Section 2.5 of this paper, the tool has its conception based on different perspectives of the model presented by the authors (content, benefits and methods);
- The proposed tool seeks a direct link between strategy and business model, a fact not addressed by other authors.

Also with a similar objective to this study, Passos (2015) created a tool called Strategy Model Canvas. However, this tool presented by the author has a simplistic approach that gathers a series of other strategic tools, such as the Balanced Scorecard, SWOT Matrix, Eliminate-Reduce-Raise-Create Matrix and Value Chain in a single screen. In the

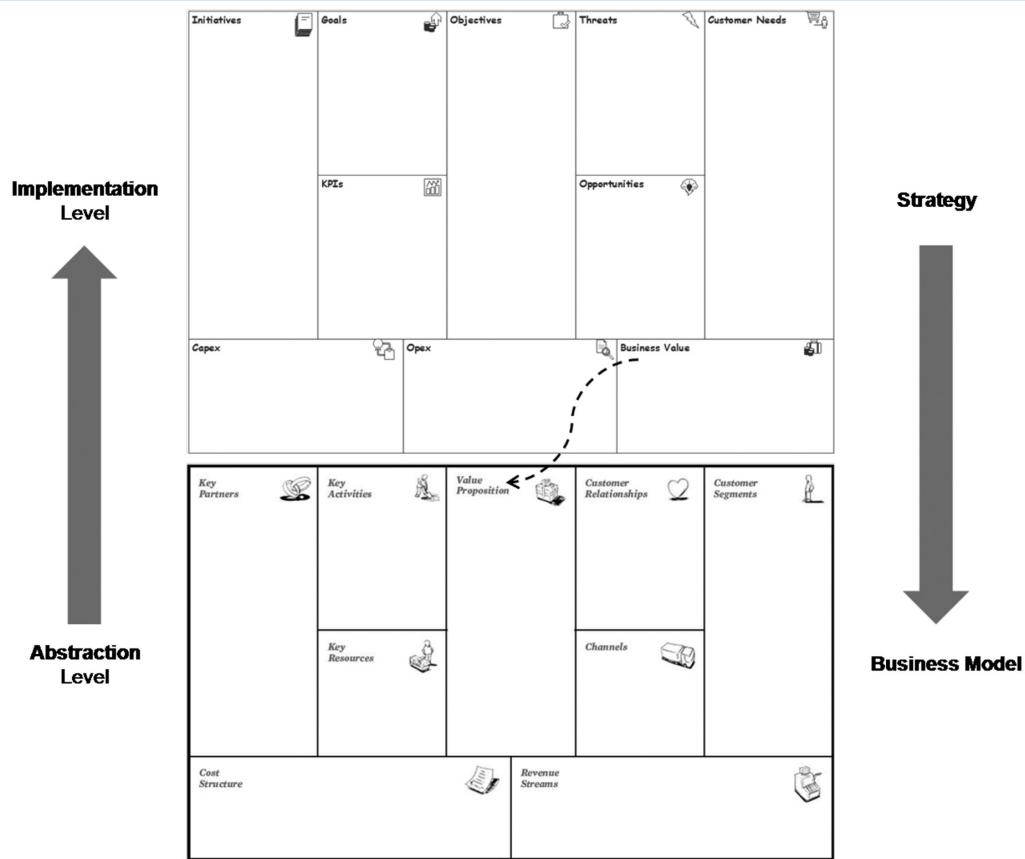


Figure 7: Relation between Strategic Model Canvas and Business Model Canvas

Source: Developed by the authors (2018).

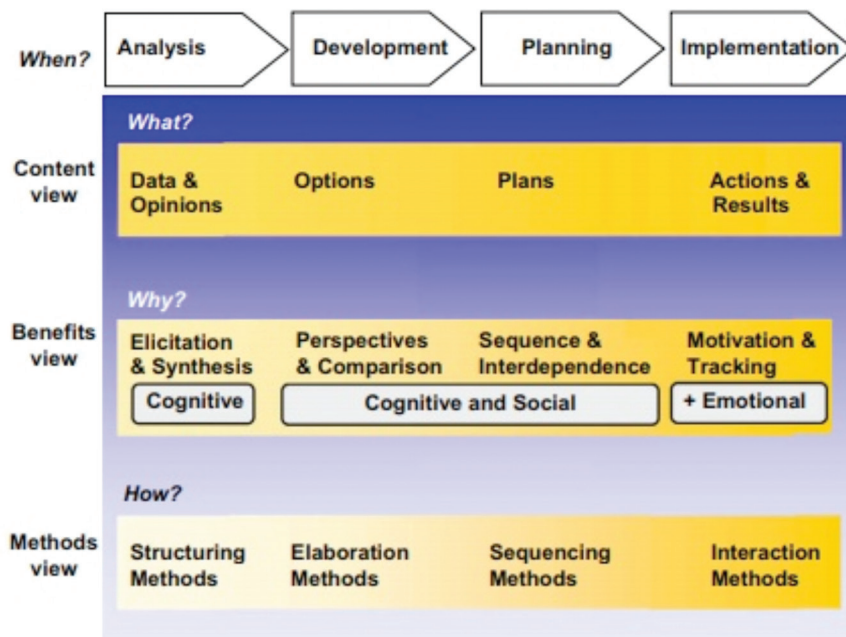


Figure 8: Conceptual model for strategy visualization

Source: Adapted from Eppler and Platts (2009).

view of the authors of this article, in addition to limiting users - as they end up having to use tools that are not necessarily adaptive to their realities - it was not possible to identify what benefits users would have when using all these tools together, instead of using them separately. As discussed in the previous section, the Strategic Model Canvas proposed in this paper uses more generic blocks that approach the universal elements of the strategic management area, with the main objective of using the cognitive benefits of visualization through different perspectives to stimulate strategic thinking.

3 Methodological procedures

3.1 Classification of the research

The present research is an exploratory study, considering that the design of the tool was developed through a bibliographical survey with the objective of generating new knowledge and of contributing to the solution of problems in the strategic management area. This research is qualitative, that is, statistical data were not used for the application and construction of its results (Silva & Menezes, 2001). As for the method, the single case study was chosen, since, due to its flexibility, it is the most recommended method in the initial stages of an investigation on complex problems (Gil, 2002).

Because it is a study with a qualitative approach, initially, a research was conducted in the literature, mainly using the Scopus base, in order to evaluate the theoretical basis that would meet the objective of the article, as well as the existence (or not) of related studies. All this has already been highlighted in Section 2 of this paper.

Considering the fact that strategic planning is a consolidated knowledge discipline, it was understood that the best way to arrive at the proposed tool would be through a bibliographical survey, since there are several materials that discuss the theme.

3.2 Case study

After having elaborated the tool, it was time to seek its application in an organization, in order to verify if the tool is applicable in practice. Therefore, it was defined that the organization where the tool was going to be applied should meet the following prerequisites: (i) be at least medium size organization, because small companies have, in many cases, very simple operations to be evaluated; (ii) have strategic planning in the execution phase, since it was sought to verify if the tool would bring simplification to the strategic visualization, not to the elaboration of a strategic planning from its initial stages.

In addition to this usability check, the case study also aimed to collect observations and considerations from the people involved in the research to make adjustments and improvements to the tool. Hereby, a subsidiary of an organization from the Communication sector was selected. It is located in the city of Campos dos Goytacazes, which is part of one of the largest communication groups in the country. This subsidiary has 102 employees in five different areas. The company met both prerequisites established, what made the application of the tool successful. During the application, it was also possible to register relevant considerations about the use of the tool, which will be described in the course of the next section.

Due to the large amount of information in the strategic planning of the selected organization for using the tool, it was decided to delimit the strategic modeling in some specific areas. Hence, the tool was applied using the strategic planning part related to the Marketing, Commercial and Administrative areas, since these areas are the ones that guide the planning of the other areas (Engineering and Journalism) of the organization.

The application of the tool took place throughout three meetings at different dates, each of which lasted four hours and was previously scheduled with the research collaborators. Altogether, six collaborators participated in the research. The first meeting focused on the presentation of the purpose of the research and the functionalities of the tool. In the second moment, the information about the strategic planning of the organization was retrieved in order to fill the ten blocks of the tool. Lastly, the final meeting was held to present the results of the application of the tool and to gather feedback from the parties involved in the process.

4 Results and discussion

After collecting the strategic planning data of the selected organization, it was possible to get to its strategic modeling using the Strategic Model Canvas. Figure 9 shows the result of the strategic model.

During the strategic modeling, it was noticed that the strategic objectives were segmented by the financial dimension and by the customer dimension, as foreseen in the Balanced Scorecard. Within this context, aiming at a better visualization of the strategic model, it was decided to use post-its of different colors to represent the objectives of each dimension. The financial dimension was represented by the yellow color and the customer dimension was represented by the orange color. Therefore, the strategic objectives "Increase revenue" and "Reduce indebtedness" were represented by yellow post-its, while the strategic objective "Reinforce the brand" was represented by orange post-its. In the cases where the objectives referred to financial and customer dimensions at the same time, it was used a green color post-it. An example of the distribution of this last color can be seen in the Threats block, where the mapped threats deal with all strategic objectives, which made the team use a green post-it.

Figure 9 shows that all the blocks of the tool could be filled and the chosen color scheme made it much easier to see the connection between the elements of the strategic model. Through the canvas of the tool, it is possible to verify, for example, that the strategic objective "Reinforce the brand" will generate six initiatives (Sport and Cultural Events Notebooks,

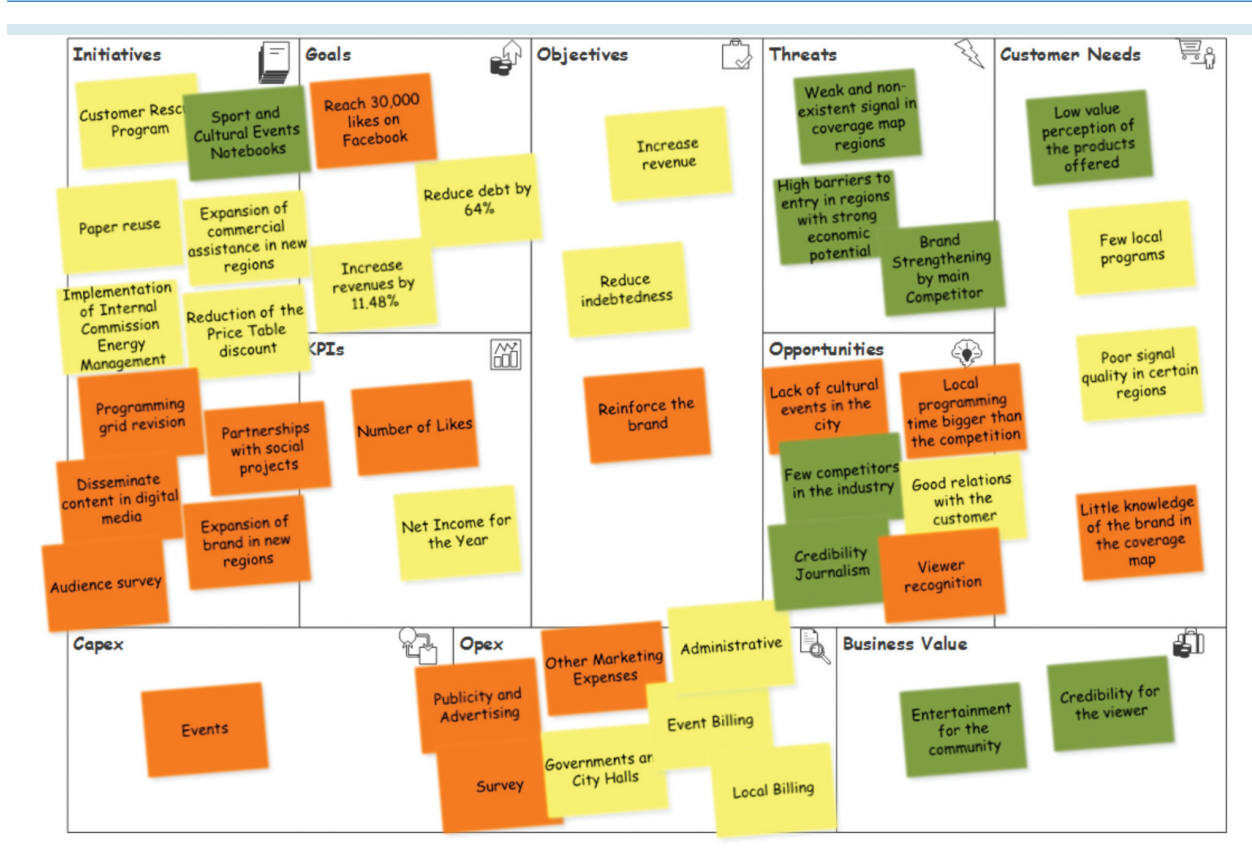


Figure 9: Strategic Model Canvas result.

Source: Developed by the authors (2018).

Programming grid revision, Disseminate content in digital media, Expansion of brand in new regions, Partnerships with social projects and Audience survey) and one goal (Reach 30,000 likes on Facebook). It will also be accompanied by one KPI (Number of Likes). Likewise, this objective will address three threats (Weak and non-existent signal in coverage map regions, High barriers to entry in regions with strong economic potential and Brand strengthening by its main competitor) and five opportunities (Lack of cultural events in the city, Few competitors in the industry, Local programming time bigger than the competition, Credibility journalism and Viewer recognition). Besides, it will fill two more identified customer needs (Low value perception of the products offered and Little knowledge of the brand in the coverage map). All this will generate costs, one of them (Events) in an investment account (Capex), and three others (Publicity and Advertising, Survey and Other Marketing expenses) in operating accounts (Opex). At the same time, however, it is expected to generate two values for customers and viewers (Entertainment for the community and Credibility for the viewer).

The use of the Strategic Model Canvas obtained feedback on how the tool could best be used from the

stakeholders involved in the research. Thus, the main results obtained from this discussion were:

Strategic Model Canvas provided a better view of existing gaps in the organization’s strategic modeling. Within the goal “Reinforce the brand”, for example, only the initiative “Disseminate content in digital media” has goals and KPIs associated with it. The other initiatives do not have this association, what indicates an inconsistency of planning. In this sense, it became clear that the Strategic Model Canvas allowed the users a quick visualization of planning inconsistencies, thus reaching this study’s objective of simplifying strategic visualization. This confirms what was emphasized in section 2.4 by Mintzberg on his analysis about the Design School, when he said it was necessary to have a simple and an informal strategic model that should emerge from a design process for the establishment of the organizational strategy;

Although the color scheme helped identify the tool connections, it led to the conclusion that if there were more objectives to be studied the tool would be visually polluted. So, if the organization has several strategic objectives, what is common in large organizations, the segmentation of the strategic objectives, using, for example, the dimensions of the Balanced Scorecard (Learning and Growth,

Internal Processes, Customer and Finance) is suggested as a good practice, so that each of these dimensions can generate a different canvas. In other words, in this case, the Strategic Model Canvas would act as a magnifying glass for each dimension of the Balanced Scorecard, meaning that a strategic model could have up to four distinct canvas;

Finally, if the organization segments its planning into business units because of its particularities, it would be interesting not only to segment the canvas into the dimensions of the Balanced Scorecard, but also to segment it into portfolios, so that each business unit would have its own strategic model and its own autonomy. This demonstrates the need for the portfolio perspective in the tool, as described in section 2.5.4.

5 Final considerations

This article proposed a tool called Strategic Model Canvas developed from the concepts of strategic planning, strategic thinking and design thinking. This tool is integrated with the Business Model Canvas through the Business Triangle, creating a link between the strategy and the business model. With the application of the tool in an organization (which met the pre-established requirements), it was possible to evaluate its usability and to collect feedback from those involved in the research, to experiment these practices in other organizations with different characteristics, tools and processes.

In the end, it was possible to conclude that the Strategic Model Canvas fulfilled its objective, since, according to those involved in the research, the tool facilitated the strategic visualization, because it highlighted some gaps in the strategic planning that had not yet been identified. Therefore, the tool will be tested in a future study with companies with distinct strategic tools and processes, where strategic planning is in its early stages so that strategic modeling can be carried out before planning, as suggested by the authors. The objective of this future research will be to evaluate whether the simplification of strategic visualization is able to reduce the use of analytical tools and to stimulate the generation of ideas proposed by strategic thinking and design thinking. Reaching these objectives, it will be possible to evaluate if the tool will generate a new value curve for the strategic planning process.

References

- 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.
- 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. DOI: https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29
- 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. DOI: 10.1177/003803857200600101
- 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. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.11.005
- Fairholm, M. R., & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17–30. DOI: 10.2307/3381073
- 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* (p. 28–43). Springer. Disponível em: http://www2.hec.unil.ch/wpmu/ypigneur/wpcontent/uploads/sites/15/2010/03/10_Tamodia.pdf

- 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* (p. 1–5). IET.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16–17.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456–462. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491–517. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. Harvard Business Review.
- Hendrick, R. (2000). Comprehensive management and budgeting reform in local government: The case of Milwaukee. *Public Productivity & Management Review*, 312–337. DOI: 10.2307/3380722
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long range planning*, 31(3), 481–487. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- 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.
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0)
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141–157. DOI: 10.2307/41165880
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2010.03.005>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171–195. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500010327935>
- 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. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Son
- 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. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1> .DOI: 10.17705/ICAIS.01601

- 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*. Harvard Business Review.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative science quarterly*, 1–17. DOI: 10.2307/2392223
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00021.x>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410400710731437>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/02632770010357926>
- Smith, J., & Love, P. E. (2004). Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis. *Journal of architectural engineering*, 10(1), 22–33. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0431\(2004\)10:1\(22\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0431(2004)10:1(22))
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- 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.

Strategic Model Canvas: Uma Proposta de Ferramenta para Otimizar o Planejamento Estratégico

Resumo

O Planejamento Estratégico se tornou uma prática bastante difundida dentro das organizações, sejam estas organizações privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos. Apesar de sua comprovada utilização, alguns autores questionam sobre a praticidade e eficiência deste processo, alegando que o processo em questão não estimula o pensamento estratégico devido a seu caráter analítico. Desta forma, este artigo propõe uma ferramenta, inspirada no *Business Model Canvas*, que torne a visualização estratégica mais simples, utilizando conceitos de *design thinking* para estimular o pensamento estratégico, criando um processo chamado pelos autores de modelagem estratégica. A ferramenta foi intitulada de *Strategic Model Canvas* e aplicada, através de um estudo de caso, em uma organização de grande porte que possuía o planejamento estratégico na fase de execução, demonstrando assim seu uso prático e possibilitando que sua aplicação possa ser testada em demais organizações. Como conclusão, verificou-se que a ferramenta possibilitou uma maior facilidade na visualização da estratégia organizacional, uma vez que foi possível perceber lacunas ainda não identificadas na modelagem estratégica da organização em que o estudo de caso foi aplicado. Não obstante, verificou-se ainda que a ferramenta proposta pode apresentar um melhor resultado se combinada com outras ferramentas estratégicas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Pensamento Estratégico, Design Thinking, Business Model Canvas.

Abstract

Strategic Planning has become a widespread practice within organizations, including private, public, for-profit or nonprofit ones. Despite its proven use, some authors question the practicality and efficiency of this process, claiming that the process in question does not stimulate strategic thinking, due to its analytical approach. Hence, this article proposes a tool, inspired by the Business Model Canvas, that makes the strategic visualization simpler, using design thinking concepts to stimulate strategic thinking, creating a process which was denominated as Strategic Modeling by its authors. The presented tool was titled Strategic Model Canvas and was employed, through a case study, in a large organization which had strategic planning in the execution phase, thus demonstrating its practical use and enabling other organizations to test it. As a conclusion, it was verified that the tool made it easier to visualize the organizational strategy, since it was possible to perceive gaps not yet identified in the strategic modeling of the organization in which the case study was carried out. Nevertheless, it was also verified that the proposed tool can present a better result if combined with other strategic tools.

Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo¹
Pompílio Guimarães Reis Filho²
Frederico Cordeiro Freitas³
Simone Vasconcelos Silva⁴

1 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. <<http://orcid.org/0000-0001-7390-9897>>, phdma2002@yahoo.com.br

2 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. pompilio_reis@hotmail.com

3 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. fredfreitas@bol.com.br

4 Instituto Federal Fluminense - Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro. Brasil. simonevs@iff.edu.br

1 Introdução

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 utilizava 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 & 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 artigo propõe uma ferramenta, que será intitulada de *Strategic Model Canvas*, desenvolvida associando conceitos de planejamento estratégico, pensamento estratégico e *design thinking*, e 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. Desta forma, o presente trabalho aborda a aplicação da ferramenta *Strategic Model Canvas* em uma organização que possui um planejamento estratégico na fase de execução, a fim de avaliar sua usabilidade, verificando se a mesma trará uma visualização da estratégia organizacional mais clara e se a mesma pode ser testada em outras organizações. Não menos importante, o trabalho em questão buscou obter *insights* para possíveis melhorias na ferramenta.

2 Referencial teórico

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 & 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, 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.

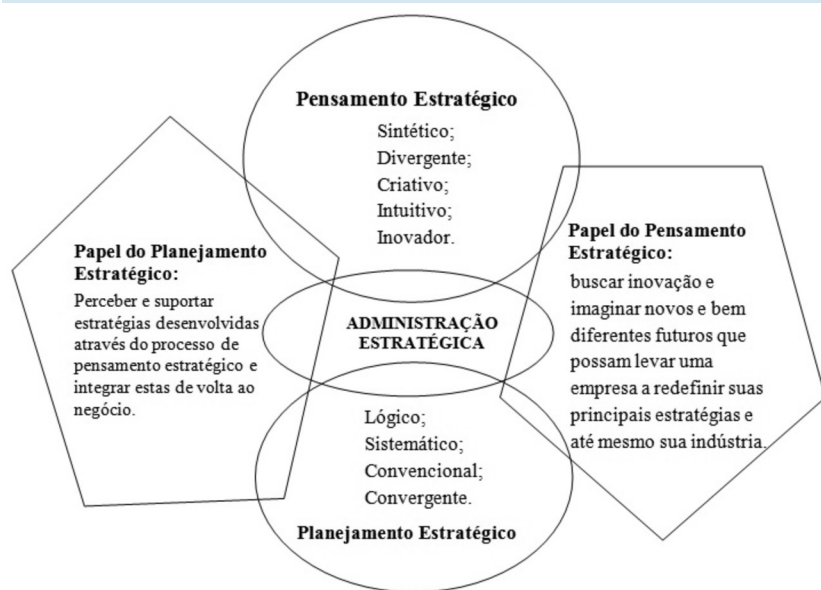


Figura 1: Diferença entre pensamento estratégico e planejamento estratégico.

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 técnicas 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 Junginger, & Lockwood, 2009), muito devido ao fato de que o mundo hoje é bastante dife-

rente dos anos de 1950, onde as técnicas analíticas de gestão começaram a aflorar (Boland & 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, Vianna, Y., Adler, Lucena, & Russo (2012), por exemplo, afirma 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 & 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 & 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 artigo 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 & 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.

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 & Pigneur, 2009). A Figura 3 demonstra a construção do modelo através desses nove blocos.

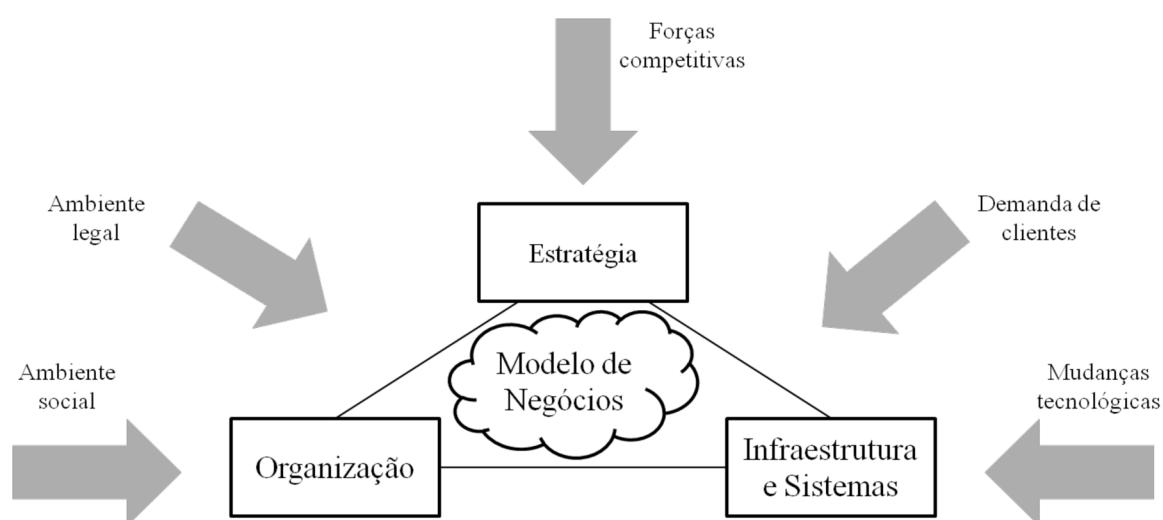


Figura 2: Triângulo de Negócios adaptado pelos autores

Fonte: Osterwalder et al.(2005).

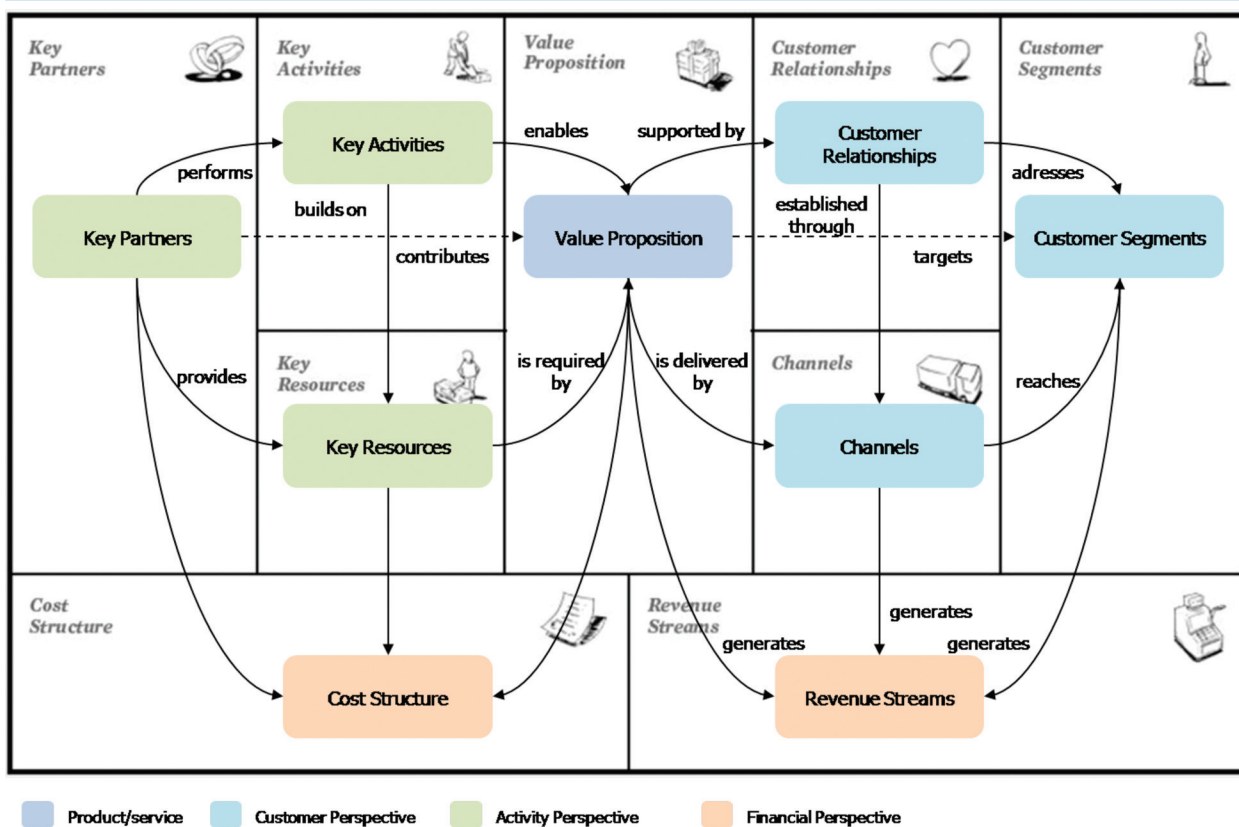


Figura 3: O Business Model Canvas através das quatro perspectivas

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 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 & Meyer, 2010), e a visualização, neste caso, é a técnica mais valiosa devido a seus benefícios cognitivos (Eppler & 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 & 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 mais eficaz entre os envolvidos (Eppler & 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 & 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 sequências, enquanto o segundo busca por conexões (Brown, 2010). Assim como o *Business Model Canvas*, a ferramenta a ser proposta neste trabalho funcionará 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, & 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 estraté-

gicas, 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 & 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 & 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, Pesonen, Kangas, & Kajanus, 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 & 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, torna-se 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 & 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, & Ginter, 2012). Nesta equação, as metas estratégicas tornam-se âncoras para os objetivos e planos de ação (Swayne et al., 2012), enquanto os KPI's (*Key Performance Indicators*) refletem os resultados alcançados pelas metas estratégicas (Shahin & 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 KPI's, pois são elas 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 & 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 corpora-

tivo 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 & 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, Nilges, Nockmann, & Thurlby, 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 O Strategic Model Canvas

Como era intenção dos autores 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 estra-

tégico (nível de implementação) deve ser tratado pelo *Strategic Model Canvas*, assim como pode ser visto na Figura 4.

Analisando a Figura 4, 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 na 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.

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 5 ilustra o *Strategic Model Canvas* com suas perspectivas e blocos, demonstrando sua semelhança, em termos de *design*, ao *Business Model Canvas*.

Assim como foi dito na Seção 2.5 por Fairholm e Card (2009), 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* (Kaplan e Norton, 1996a) e no *Business Model Canvas*

(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

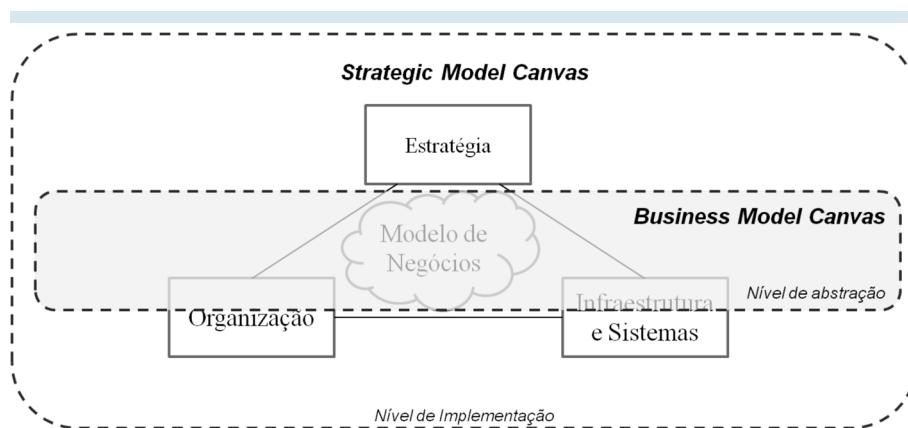


Figura 4: Triângulo de Negócios demonstrando a interligação entre o Business Model Canvas e o Strategic Model Canvas.

Fonte: Adaptado de Osterwalder et al (2005).

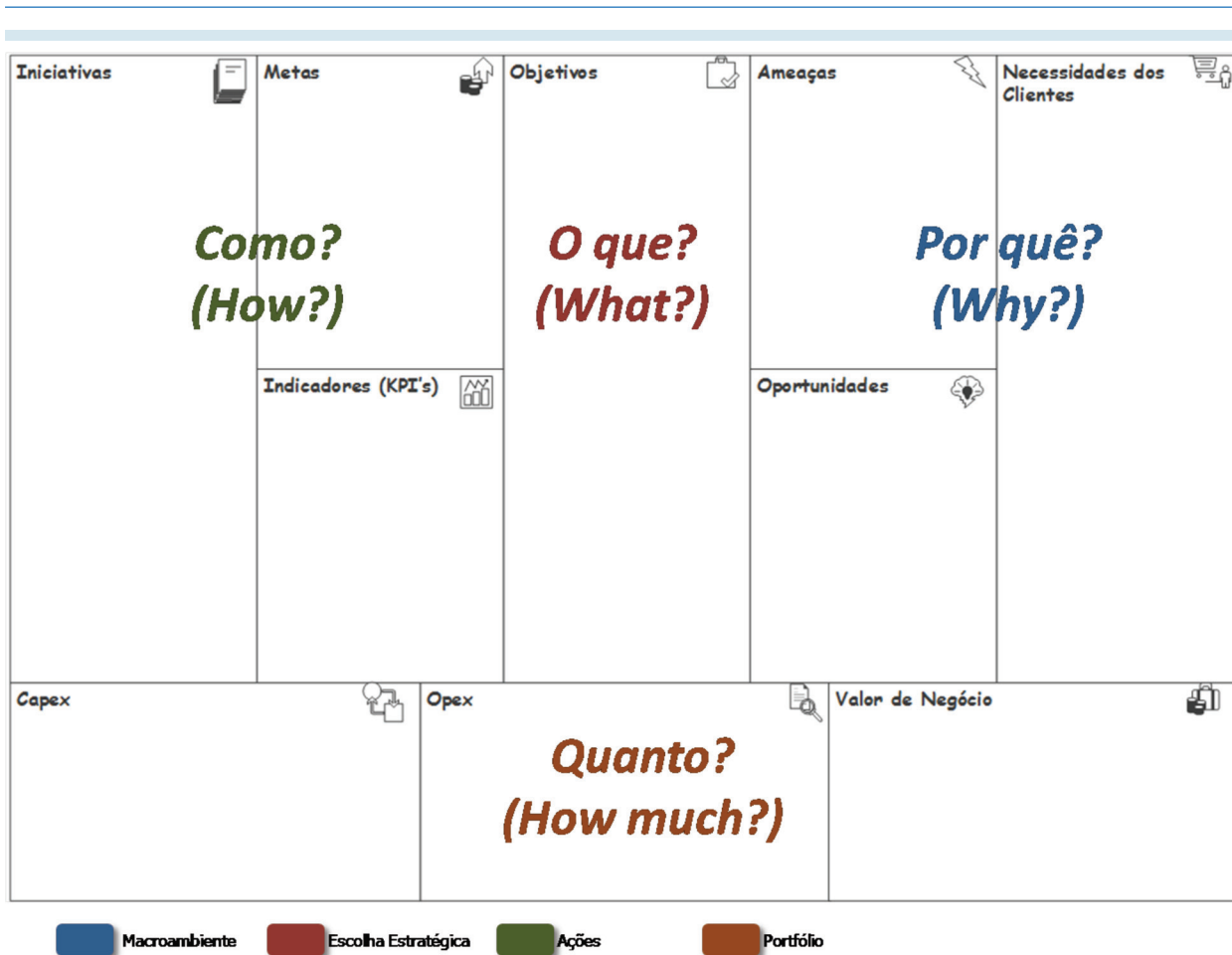


Figura 5: Strategic Model Canvas e suas perspectivas estratégicas.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018).

“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. Logo, dentro da 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. Já 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. Já 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). Por fim, 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 6 demonstra que não há uma seqüência a ser seguida durante a utilização do modelo, característica inerente de um mapa mental.

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*

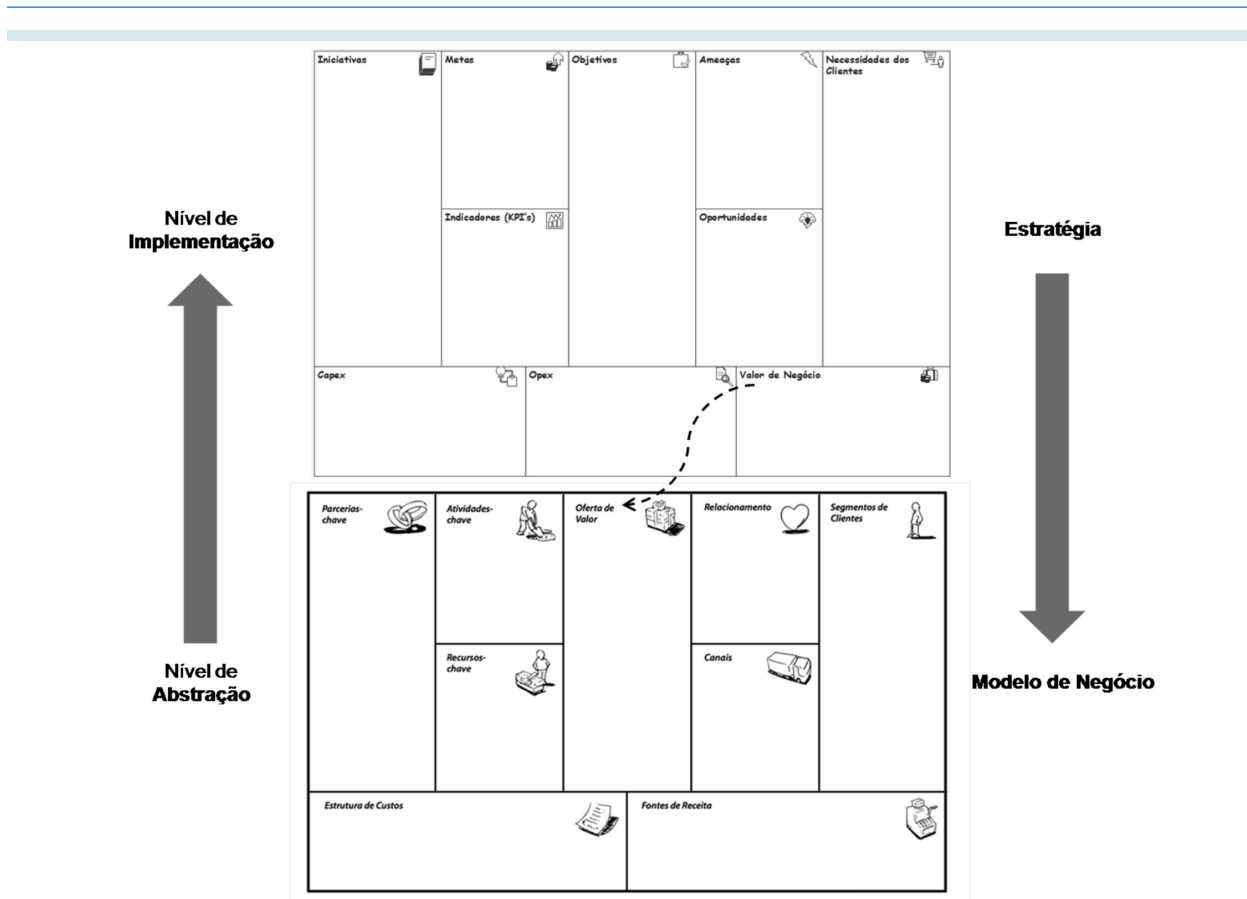


Figura 7: Relação entre o Strategic Model Canvas e Business Model Canvas

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018).

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 8 demonstra como o modelo foi concebido.

Analisando a Figura 8, 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),

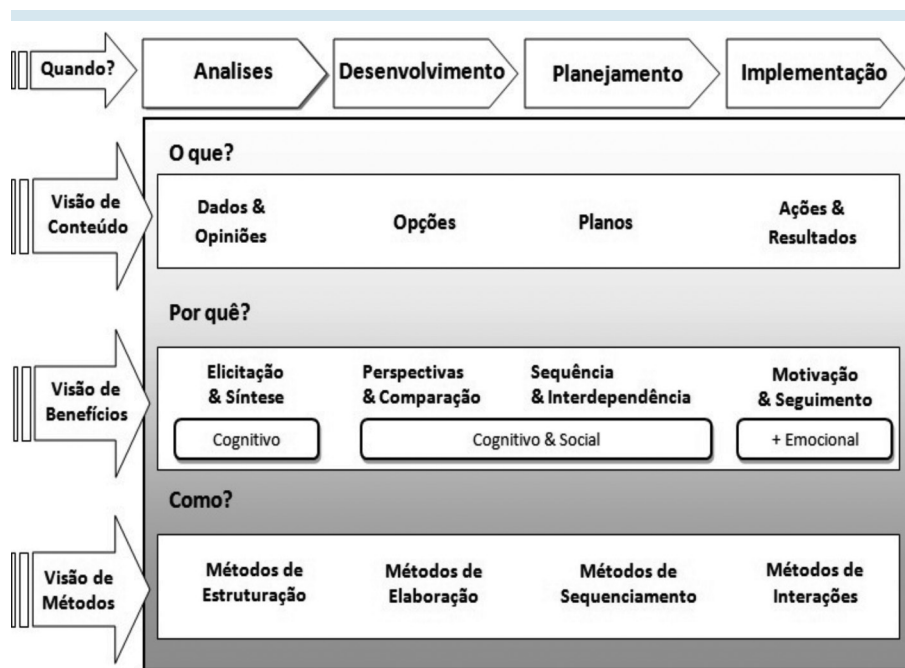


Figura 8: Modelo conceitual para visualização da estratégia.

Fonte: Adaptado de 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 foi visto na Seção 2.5 deste trabalho, a ferramenta tem sua concepção baseada em perspectivas diferentes das perspectivas 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.

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, além disso limitar os usuários, pois eles acabam tendo que obrigatoriamente utilizar ferramentas que não necessariamente são adaptáveis a 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 dito na seção anterior, 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 Procedimentos metodológicos

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa fez um estudo de natureza exploratória, tendo em vista que a concepção da ferramenta foi feita através de levantamento bibliográfico com o objetivo gerar novos conhecimentos e contribuir para a solução de problemas na área de administração estratégica. O tipo da pesquisa é qualitativa, ou seja, não foram utilizados dados estatísticos para aplicação e construção de seus resultados (Silva & Menezes, 2001). Quanto ao método, foi escolhido o estudo de

caso único, uma vez que devido a sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre problemas complexos (Gil, 2002).

Por se tratar de um trabalho com abordagem qualitativa, inicialmente foi feita uma pesquisa na literatura, utilizando majoritariamente a base *Scopus*, a fim de avaliar o embasamento teórico que atendesse o objetivo do trabalho, bem como a existência ou não de trabalhos relacionados, sendo todos estes já destacados na Seção 2 deste trabalho.

Pelo fato do planejamento estratégico ser uma disciplina de conhecimento consolidado, entendeu-se que a melhor forma de se chegar a ferramenta proposta seria através de levantamento bibliográfico, pois são vários os materiais que discutem o tema.

3.2 Estudo de caso

Com a ferramenta elaborada, buscou-se a aplicação da mesma em uma organização, a fim de verificar se esta é aplicável na prática. Para isso, definiu-se que a organização onde a ferramenta será aplicada atenda aos seguintes pré-requisitos: (i) ser no mínimo de porte médio, 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 usabilidade, o estudo de caso também visa 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, as quais serão descritas no decorrer da próxima seção.

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.

4 Resultados e discussão

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 9 demonstra o resultado do modelo estratégico.

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 visualiza-

ção 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 9 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 cur-



Figura 9: Validação do Strategic Model Canvas.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018).

tidas). 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 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.

5 Considerações finais

este artigo 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. Com a aplicação da ferramenta em uma organização (que atendeu aos requisitos pré-estabelecidos), foi possível avaliar sua usabilidade e coletar o *feedback* dos envolvidos para a experimentação dessas práticas em outras organizações com características, ferramentas e processos diferentes.

No final, foi possível concluir que o *Strategic Model Canvas* cumpriu seu objetivo, pois de acordo com os envolvidos na pesquisa, a ferramenta facilitou a visualização estratégica, uma vez que foram percebidas lacunas no planejamento estratégico que ainda não haviam sido percebidas. Logo, a ferramenta será testada em um trabalho futuro em empresas com ferramentas e processos estratégicos distintos, onde o planejamento estratégico esteja em seus estágios iniciais para que assim a modelagem estratégica possa ser realizada antes do planejamento, conforme sugerido pelos autores. O objetivo desse trabalho futuro será avaliar se a simplificação da visualização estratégica é capaz de reduzir o uso de ferramentas analíticas e estimular a geração de ideias propostas pelo pensamento estratégico e pelo *design thinking*. Atingindo esses objetivos, será possível avaliar se a ferramenta irá gerar uma nova curva de valor para o processo de planejamento estratégico.

Referencias

- 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.
- 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. DOI: https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29
- 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. DOI: 10.1177/003803857200600101
- 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. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.11.005
- Fairholm, M. R., & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to embracing it. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 17–30. DOI: 10.2307/3381073
- 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* (p. 28–43). Springer. Disponível em: http://www2.hec.unil.ch/wpmu/ypigneur/wpcontent/uploads/sites/15/2010/03/10_Tamodia.pdf
- 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* (p. 1–5). IET.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16–17.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management decision*, 40(5), 456–462. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740210430434>
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*, 24(6), 491–517. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. Harvard Business Review.
- Hendrick, R. (2000). Comprehensive management and budgeting reform in local government: The case of Milwaukee. *Public Productivity & Management Review*, 312–337. DOI: 10.2307/3380722
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long range planning*, 31(3), 481–487. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- 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.
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0)
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 26(4), 30. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Liedtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversations: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141–157. DOI: 10.2307/41165880
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2010.03.005>
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171–195. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500010327935>
- 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. (2014). *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), <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1> . DOI: 10.17705/1CAIS.01601
- Passos, L. (2015). Strategy Model Canvas: descomplicando o planejamento estratégico empresarial. Mundo Project Management. Recuperado de <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. DOI: <http://doi.org/10.2307/2392223>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00021.x>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410400710731437>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/02632770010357926>
- Smith, J., & Love, P. E. (2004). Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis. *Journal of architectural engineering*, 10(1), 22–33. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1076-0431\(2004\)10:1\(22\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1076-0431(2004)10:1(22))
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- 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.