

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**DESENVOLVIMENTO-CHAVE: UMA FERRAMENTA VISUAL PARA
REALIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**DEVELOPMENT KEY: A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING VISUAL
PERFORMANCE**

Bruno Anicet Bittencourt, Karin Dantas Keller, Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro e Ana Carolina Salles

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Ferramenta Visual, Era do Compartilhamento.

1 Introdução

O atual cenário, dinâmico e globalizado, demanda novas ideias e novos posicionamentos. Diante desse contexto, as organizações que conseguirem se planejar e conectar *posicionamento autêntico, estratégia coerente e relacionamentos duradouros* saltam na frente perante a esse paradigma do novo tempo.

Para Kawasaki (2006), a forma das empresas se destacarem nessa nova era é fazer que seus produtos e serviços apresentem um significado maior do que a simples soma de seus componentes. Isso se torna possível no momento em que elas conseguem comunicar suas motivações - inspirando pessoas e se diferenciando de concorrentes - por meio de um posicionamento autêntico. Seguindo essa linha, Sinek (2012) defende que as pessoas não compram *o quê* a empresa faz e, sim, *o porquê* ela faz. Com isso, as organizações que possuem essa razão de existir de forma clara conseguem atingir melhor seu público e determinar com mais exatidão os seus objetivos.

A relevância dessas questões pode ser averiguada uma vez que, para Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas apresentados nas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Sendo assim, não basta possuir um posicionamento claro se as ações não forem bem traçadas para atingir os objetivos. Além disso, todas as mudanças do atual cenário interferiram diretamente nas prioridades das empresas. Para Kotler (2010), o foco, que anteriormente era nos produtos e serviços oferecidos, hoje passa a ser nos relacionamentos que a organização possui. Isso ocorre uma vez que, embora os produtos e serviços possam variar (o que está acontecendo com maior frequência), o relacionamento tende a ser constante.

Para que todas essas questões sejam pensadas e executadas, é preciso uma preparação, um planejamento, já que "na economia de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto" (MONTANA e CHARNOV, 2009, p. 117). Contudo, as ferramentas gerenciais atualmente utilizadas ainda não foram adaptadas à nova era que estamos vivendo. Dessa forma, elas não conseguem mais trazer os resultados que alcançavam no momento em que foram lançadas. Isso pode ser comprovado uma vez que "estudos recentes sugerem que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas" (ANDION, 2006, p.37).

Tapscott (2007) afirma que as pessoas vêm estruturando uma forma de auto-organização que busca projetar bens ou serviços, criar conhecimento e compartilhar experiências dinâmicas. Segundo Kotler (2010), os consumidores estão passando a escolher produtos e empresas que satisfaçam suas necessidades mais profundas de ética, valores e idealismo. Mais que isso, indica que precisamos trabalhar com foco nas pessoas, não só clientes, e também ter alinhamento com os colaboradores e fornecedores, atendendo suas necessidades. Ao pensar em planejamento estratégico, o lembrado é sempre um longo trabalho descritivo, textual e linear. No entanto, com a grande quantidade de informações disponíveis, é necessário repensar as ferramentas de planejamento estratégico disponíveis, a fim de alinhar esse importante aspecto do desenvolvimento das empresas com os novos formatos.

A partir disso, foi desenvolvida uma ferramenta visual que auxilia as organizações na realização do planejamento estratégico nessa nova era. A ferramenta parte do centro, da *estrutura motriz*, metodologia que reorienta as diretrizes estratégicas da empresa. Na parte inferior, localiza-se a *estratégia-chave*, responsável por estruturar questões gerenciais da organização. Por fim, na parte superior, estão os *relacionamentos-chave*, em que são tratados as relações das organizações com colaboradores, clientes e parceiros em três diferentes níveis: sedução, conquista e fidelização.

Em função do desenvolvimento de uma ferramenta que englobe todos esses aspectos, é necessário validar se a sua utilização pode contemplar a substituição das três fases intermediárias do planejamento estratégico (diretrizes organizacionais, estratégia

organizacional e implementação da estratégia), a questão de pesquisa que permeia este trabalho é: A utilização da ferramenta Desenvolvimento-Chave é positiva para a realização de um planejamento estratégico?

Neste sentido o objetivo principal do trabalho é determinar se a utilização da ferramenta pode substituir, com ganhos, as três etapas intermediárias do planejamento estratégico. Como objetivos específicos, estão os seguintes itens: identificar quais as diferenças mais importantes na utilização da Estrutura Motriz como identificadora de diretrizes estratégicas; avaliar se a utilização de uma ferramenta visual facilita o processo de realização do planejamento estratégico e avaliar se a ferramenta contempla uma visão estratégica da organização.

Dessa forma, o presente trabalho justifica-se pela importância de avaliar o processo de realização do planejamento estratégico com o apoio de uma ferramenta visual baseada na *Estrutura Motriz, Estratégia-chave e Relacionamentos-chave*. Para isso, a pesquisa pretende comparar dois processos de realização de planejamento estratégico – tradicional e com a ferramenta – dentro de uma mesma organização. A comparação feita com base nas três etapas intermediárias do planejamento estratégico (diretrizes organizacionais, estratégia organizacional e implementação da estratégia) visto que elas são competentes aos benefícios propostos pela ferramenta Desenvolvimento-chave.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, são abordados na segunda seção os conceitos de revisão da literatura. Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. Na seção quatro é realizada a apresentação do estudo de caso e análise comparativa dos dados e por fim são apresentadas as considerações finais.

2 Revisão Bibliográfica

Esta seção tem como finalidade buscar o embasamento teórico para a realização da pesquisa proposta. Dessa forma, a fim de compreender melhor o problema apresentado, foi feita a seguinte divisão: Planejamento Estratégico, Era do Compartilhamento e Ferramenta Desenvolvimento-Chave.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta de grande importância para o gerenciamento de organizações. Sua metodologia, que foi introduzida na metade dos anos 60, já sofreu várias modificações de acordo com a realidade do mercado e das organizações que o adotam.

Essas adaptações ao meio são necessárias tanto para a eficácia da ferramenta, quanto para a sobrevivência das organizações. De acordo com Alday (2000), a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Drucker (1977, apud ANDREUZZA, 2006) define esse instrumento de gestão como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de modo que leve a decisões que minimizem riscos. Embora muitas empresas tenham consciência da importância da realização do planejamento estratégico, não possuem conhecimento a respeito da sua execução. A forma de realizá-lo pode variar de acordo com as características das organizações, entretanto, Alday (2000) defende cinco etapas básicas para a realização do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico tem início com a análise do ambiente (1), isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Em seguida, devem-se estabelecer as diretrizes organizacionais (2), em que,

usualmente, possui dois principais indicadores que direcionam as empresas: missão e visão. Depois disso, ocorre a formulação de uma estratégia (3) que visa garantir que a organização alcance seus objetivos. Na quarta etapa, a implementação da estratégia (4), colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas a partir das etapas anteriores. Se ela não for efetiva, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional. Por fim, a última etapa consiste no controle estratégico (5), que se concentra na monitoração e avaliação do planejamento estratégico no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

A partir da descrição das cinco etapas do planejamento estratégico, foram identificados elementos-chave para o sucesso de cada fase. Com o objetivo de serem indicadores para cada etapa, esses elementos foram desenvolvidos com base nos benefícios que a organização deveria receber em cada momento.

Tabela 1: Elementos-chave para cada etapa do planejamento estratégico.

Análise do Ambiente	Diretrizes Organizacionais	Estratégia Organizacional	Implementação Estratégia	Controle Estratégico
Realização Diagnóstico.	Elaboração das diretrizes.	Utilização das informações obtidas com as etapas anteriores.	Definição de métricas.	Monitoramento.
Análise dos dados obtidos.	Aplicação na prática.	Definição de objetivos Claros.	Engajamento dos funcionários.	Avaliação
				Ação

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Com isso, na primeira etapa, a realização de um diagnóstico interno e externo junto de uma reflexão dos dados obtidos a partir dele, seriam os critérios para estabelecer o sucesso dessa fase. Depois disso, a elaboração das diretrizes e a sua aplicação na prática são os fatores que identificariam a segunda etapa como bem sucedida. Já a terceira teria como seus principais indicadores a utilização das informações obtidas nas etapas anteriores e o estabelecimento de objetivos claros. Depois dessa, a definição de métricas e engajamento de funcionários seriam passos fundamentais para o sucesso da quarta etapa. Por fim, na quinta, monitorar, avaliar e agir seriam as ações necessárias para haver um bom controle estratégico.

Em suma, a orientação das atividades a serem desempenhadas em cada etapa é bem clara. No entanto, tornam-se necessários critérios que identifiquem a eficácia das atividades. Dessa forma, a concretização – completa e adequada – de cada um dos elementos apresentados é fundamental para o sucesso do plano. Mais que isso, tendo em vista que o planejamento estratégico possibilita uma visão sistêmica da organização, é essencial que haja um engajamento de todos os *stakeholders* no processo, a fim de atingir a mais ampla capacidade possível e que sua implementação seja a mais apropriada e alinhada com as necessidades da organização.

2.2 Era do Compartilhamento

Conforme a sociedade evolui e se altera, as relações entre organizações e consumidores também se transformam, especialmente no que tange a tecnologia. A internet, e principalmente seu uso constante no dia a dia, provocou fortes e profundas mudanças na forma como as pessoas utilizam e interagem com produtos e serviços. O consumidor se tornou um “prosumidor” (TAPSCOTT, 2007).

Originado da junção produtores + consumidores, ou profissionais + consumidores, esse neologismo, cunhado por Alvin Tofler, em seu livro *A Terceira Onda* (1980 apud TAPSCOTT, 2007), indica que os consumidores não mais estarão passivos, aguardando as motivações externas para compra. Seu relacionamento com as organizações está em profunda mudança. Ele busca identificação com os valores da organização, e não apenas consome, mas também produz, remixa, altera e redistribui conteúdos, subvertendo a ordem original das criações e utilizando a *web* para se expressar e atingir outros (PRAHALAD, 2004).

Sendo assim, o “prosumidor” se utiliza especialmente das redes sociais para ser o principal catalisador dessa nova onda, sejam elas expressivas (que possibilitam a declaração de seus sentimentos, ideias e posicionamentos em relação às empresas) ou colaborativas (que permitem a colaboração em massa de usuários, que nem sempre estão no mesmo local físico, mas possuem um objetivo em comum) (O'RELLY, 2005).

A mudança de comportamento dos consumidores vem afetando os negócios de maneira intensa. O controle das marcas não pertence mais apenas à organização, mas também a todos aqueles que viraram evangelistas dela (KOTLER, 2010). As empresas precisam colaborar com seus consumidores, abrindo espaço para que eles desempenhem um importante papel na geração de valor (PRAHALAD, 2004).

Diante de todas as opções disponíveis no mercado, o consumidor amadureceu e começou a questionar suas escolhas, buscando não só o consumo por necessidade, mas também por identificação. Busca soluções que o atendam de maneira mais conveniente, de acordo com seus valores e dentro dos seus termos (KOTLER, 2010).

Mais que isso, Kotler (2010) aponta que as marcas terão que oferecer “significado” e “autenticidade” através de novos valores e uma nova visão mercadológica. E, segundo Tapscott (2007), não vivemos na era da informação, estamos na era da colaboração, da inteligência conectada. A palavra da moda é “compartilhar”. As conexões não são apenas mais entre computadores. As novas tecnologias possibilitam que estejamos integrados o tempo inteiro, de diversas formas. Fazer um contato com o outro lado do mundo é tão simples quanto dar um *click*.

Essas estruturas possibilitam que se utilize de plataformas para inovar e criar valor, não só entre empresas e clientes, mas envolvendo toda a cadeia produtiva e *stakeholders* no processo (PRAHALAD, 2004).

2.3 Ferramenta Desenvolvimento-Chave

A ideia da concepção de uma ferramenta que pudesse englobar todos os aspectos descritos acima surgiu em um momento onde, cada vez mais, se fala em um novo tipo de relacionamento entre organização, consumidores e mercado. Ao entender que o novo Marketing – chamado de 3.0 por Kotler (2010) – é focado nos valores da organização e em como ela pode se relacionar com seus *stakeholders*, era imperativo que se alterasse a maneira como o Marketing estava sendo trabalhado.

A partir dos estudos relacionados a Planejamento Estratégico, vislumbrou-se a oportunidade de englobar todos esses aspectos pesquisados e possibilitar que seu desenvolvimento e implementação se dessem de forma ainda mais sistêmica e coesa, além de alinhada com os “novos tempos”. Unir esses dois aspectos – Estratégia e Relacionamentos –

apenas adicionou valor à forma como trabalhamos o desenvolvimento das organizações. Mais que isso, ao alterar a forma como as organizações trabalham suas diretrizes estratégicas, potencializamos o engajamento de todos os que se relacionam com elas, fazendo com que a implementação se dê de forma mais fundamentada.

Dois aspectos eram essenciais na criação da ferramenta: 1) que acompanhasse o estilo visual e direto das novas comunicações, possibilitando uma visão sistêmica da organização e de seus relacionamentos e 2) que tivesse como centro o propósito da organização.

Sendo assim, primeiro passo no preenchimento da ferramenta é a determinação da Estrutura Motriz, metodologia que une duas características fundamentais: as motivações de a empresa existir – a Força Motriz – e a forma como ela comunica essas motivações para o mercado – o Estilo de Marca.

O desenvolvimento começa com uma entrevista dos empreendedores e dos colaboradores da empresa. A Força Motriz em si pode ser determinada de várias maneiras, mas, conceitualmente, escolhemos o “mantra”, definido por Kawasaki (2006), e o “Círculo de Ouro”, de Sinek (2012), como ferramentas determinantes. Isso porque estão alinhadas com o que autores pesquisados indicam: é necessário um propósito maior do que os já batidos “agregar valor e aumentar o retorno para os *stakeholders*”. Como aponta Kotler (2010), estamos em uma era em que a cultura da sua empresa é o conjunto de valores que você representa, e é necessário olhar para dentro da empresa para conseguir enxergar melhor quais são os reais motivos pelos quais aquela empresa existe, e qual é o valor que ela pode adicionar no mundo.

O Estilo de Marca é determinado a partir da definição de arquétipos e metáforas de marca. Essencialmente, é personificar a organização, identificando suas características mais humanas em aspectos da sua comunicação.

A partir da análise dessas duas etapas é feita uma interpretação dos dados para que se chegue a uma determinação objetiva da Estrutura Motriz.

É importante salientar que a determinação da Estrutura Motriz é um trabalho de *tradução* do que já existe ou está sendo desenvolvido. A intenção não é manipular essa metodologia para conquistar resultados, porque isso não seria nem coerente com as intenções propostas, nem geraria uma comunicação íntegra em longo prazo. Inclusive, se assim for feito, pode gerar intensos resultados negativos, que podem, caso isso seja identificado, macular sua imagem e até exterminar a marca.

Sendo assim, a Estrutura Motriz serve como cerne dessa ferramenta. É dela que reverberam os objetivos determinados nessa implementação – todos precisam estar alinhados tanto com o propósito da empresa quanto com o estilo da marca.

A parte inferior, a segunda a ser preenchida, contém o que foi chamado de Estratégia-chave: uma estrutura que visa englobar todas as questões gerenciais da organização. Essa seção foi subdividida em seis blocos correlacionados:

- Estratégia de Crescimento: principais objetivos da empresa, como ela pretende crescer;
- Estratégia de Eficiência: administração dos recursos e planos para atingir o crescimento proposto;
- Capital Humano: objetivos relacionados aos colaboradores da empresa;
- Capital de Informações: tudo que estiver relacionado a conhecimento da empresa;
- Gestão Operacional: análise do processo do produto/serviço fim da empresa, assim como seus aspectos gerenciais;
- Pesquisa e Inovação: análise mercado, verificar mudanças e que tipos de inovação podem ser feitos pela empresa.

Na parte superior, a última parte, indicamos os três tipos de relacionamentos que as organizações precisam contemplar: colaboradores, clientes e parceiros. Por clientes, consideramos o público-alvo da empresa, tanto de consumidores quanto aqueles que ainda não consumiram. Por parceiros entendemos pessoas e organizações que auxiliam no processo de entrega de valor do produto/serviço. Por fim, colaboradores são funcionários, estagiários, sócios e quaisquer outros que trabalhem na organização.

Dentro desses relacionamentos, foram contemplados três diferentes níveis: sedução, conquista e fidelização. A sedução é a fase inicial de um relacionamento. Esse é o momento de apresentar a empresa àqueles que ainda não a conhecem. No segundo nível, conquista, estão aqueles que já conhecem a empresa, mas ainda não possui um relacionamento mais profundo. São clientes que conhecem, mas ainda não compraram na empresa, por exemplo. Aqui fica o público que ainda não tem conhecimento pleno dos valores da empresa e ainda não identificou se existe um alinhamento pessoal a ela. Já na fidelização fica o público que já teve experiência com a organização, e tem certa identificação com ela. É o momento de firmar esse relacionamento, até o ponto de torná-los evangelistas.

Sendo assim, construiu-se uma ferramenta visual que possibilita uma visão sistêmica e correlacionada dos objetivos da organização, baseada na Estrutura Motriz e aplicável tanto na estrutura estratégica quanto no planejamento de marketing. A ferramenta Desenvolvimento-Chave está disponibilizada no anexo 1.

Por fim, é necessário fazer o acompanhamento dos objetivos propostos. Existem várias maneiras de fazê-lo, e cada empresa precisa identificar, dentro da sua cultura corporativa, qual modelo é mais adequado. É possível utilizar de ferramentas de gerenciamento de projetos, planilhas de controle, bases de dados, métodos como o *Kanban* ou *Scrum*, entre outros.

Tendo em vista a necessidade de aplicar esse controle, foi desenhada uma planilha onde são contemplados os seguintes aspectos: objetivo, meta, indicador, prazo e responsável. Indo além, cada objetivo pode ter um plano de ação mais extenso, que deve ser gerenciado pelo responsável por aquele objetivo. Assim, podem ser feitas novas planilhas de acompanhamento focadas apenas no objetivo que está sendo trabalhado.

3 Procedimentos Metodológicos

O método adotado pela pesquisa foi um estudo qualitativo de natureza exploratória com estudo de caso. O critério para a seleção do caso foi ser uma empresa que tenha realizado o planejamento estratégico tradicional e o planejamento estratégico com a ferramenta Desenvolvimento-Chave. A partir disso, foi escolhida a Empresa A Clínica de Fisioterapia, que possui vinte anos de mercado, 10 funcionários e oferece os serviços de fisioterapia, pilates e estética.

Quanto à realização da pesquisa, foram utilizados dois tipos de dados, os primários - informações buscadas pelos autores a respeito da empresa estudada, e os secundários - informações já disponíveis em materiais de apoio, que abrangeram dados referentes ao setor e ao mercado.

A coleta de dados foi realizada com base nesses dois tipos de dados. Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas (com duração média de uma hora), pessoais, pré-agendadas e com autorização para gravação com as sócias da empresa. Além das entrevistas, foram analisados documentos organizacionais, que tiveram a finalidade de compreender melhor a estrutura interna. Já os dados secundários se referiram à pesquisa bibliográfica, que compreende a utilização de livros, periódicos, dissertações, internet, permitindo assim, uma melhor compreensão das empresas e da base teórica do trabalho desenvolvido.

A análise dos dados da pesquisa foi com base na transcrição das entrevistas, nos documentos organizacionais e no planejamento estratégico disponibilizado pelas empresas. O tratamento dos dados foi a partir da transcrição das entrevistas com consentimento prévio e, também, da análise no confronto dos dados primários com os dados secundários. As categorias de análise utilizadas foram baseadas na revisão da literatura: foi realizada uma comparação entre as duas organizações, com base nas três etapas do planejamento estratégico (diretrizes organizacionais, estratégia organizacional e implementação da estratégia) e seus elementos-chave.

4 Análise dos Resultados

Nessa seção, haverá uma descrição da empresa selecionada e uma comparação dos processos de planejamento estratégico – tradicional e com a ferramenta – realizados pela organização. Essa avaliação será baseada nas três etapas intermediárias do planejamento estratégico e seus elementos chave, estabelecidos na revisão de literatura.

4.1 Empresa A Clínica de Fisioterapia

A Empresa A Clínica de Fisioterapia encontra-se em atividade sob a gestão das duas atuais sócias desde 2003. Antes disso, a clínica já desenvolvia atividades na área de fisioterapia e estética sob outra direção, estando no mercado há 20 anos, sempre no mesmo bairro central de Porto Alegre - RS.

Atualmente, a equipe técnica da clínica conta com fisioterapeutas e médica fisiatra, abrangendo diversas especialidades, como fisioterapia clínica, RPG, acupuntura, pilates, ginástica laboral e estética. O atendimento é particular ou através de diversos convênios.

Em 2010, a Empresa A inaugurou seu estúdio de pilates, para atender uma necessidade cada vez mais presente entre seus pacientes: a atividade física pós-alta. Além disso, para o maior conforto de seus clientes, a clínica também disponibiliza tratamento domiciliar. Ainda, no segmento de consultoria empresarial, a empresa realiza projetos *in company* relacionados à fisioterapia e qualidade de vida no trabalho.

O maior diferencial da Empresa A reside no fato de que todo o atendimento é realizado por fisioterapeutas. Além disso, um dos seus valores principais é o atendimento personalizado, o que garante maior conforto e bem-estar aos seus pacientes.

Diante dessa trajetória, as sócias da Empresa A passaram por algumas questões com as quais não sabiam como lidar. Essa falta de conhecimento gerencial fez que elas buscassem auxílio externo. Como pode ser visualizado no discurso de uma das sócias: "eu estudei fisioterapia, não administração".

A partir disso, a Empresa A contou duas vezes com o auxílio de consultorias externas para auxiliar nas dificuldades encontradas. A primeira aconteceu dois anos após as atuais sócias assumiram a clínica (2005), quando foi realizado um planejamento estratégico no modelo tradicional. Já a segunda foi no início de 2013, quando contrataram a consultoria dos autores que utilizou a ferramenta Desenvolvimento-Chave para realizar um novo planejamento estratégico. Os dois processos serão descritos nos próximos tópicos.

4.2 Realização Planejamento Estratégico Tradicional

Os primeiros anos na gestão de um negócio normalmente são os mais difíceis, e essa realidade não foi diferente para as sócias da Empresa A. "Vimos que se continuássemos da maneira que estávamos íamos falir" afirmou uma das fisioterapeutas. Assim, a opção adotada

foi contratar um consultor para auxiliar no gerenciamento da empresa e na realização do planejamento estratégico.

O planejamento começou com uma pesquisa de ambiente, em que se buscou entender melhor o meio que a clínica estava inserida e, também, verificar o que poderia ser modificado internamente. O trabalho rendeu resultados positivos para a clínica, como pode ser visto nas declarações de uma das sócias:

"A partir das análises feitas, cancelamos vários convênios que não davam retorno. Ele viu que estávamos 'roubando' da empresa, misturávamos o nosso dinheiro com o da clínica." Sócia 1

Contudo, foi possível perceber que, efetivamente, o planejamento não passou da etapa de análise de ambiente. Isso pode ser observado uma vez que, embora tivessem sido determinadas diretrizes, objetivos e estratégia, eles não foram adiante. O motivo para a não implementação do planejamento seria a forma na qual foi apresentado. "Era muito texto, nem lemos", afirmou uma das fisioterapeutas.

Além disso, a falta de métricas e de participação das sócias no processo foram outras questões apontadas como responsáveis pelo baixo resultado obtido com o planejamento. "Não demos continuidade", lamenta a sócia da clínica. Entretanto, o saldo desse processo ainda é positivo, como podemos perceber na fala da fisioterapeuta: "Foi uma experiência positiva, percebemos a necessidade de se preocupar com o negócio".

4.3 Realização Planejamento Estratégico com a Ferramenta Desenvolvimento-Chave

Mesmo já estando consolidada no mercado, os desafios da Empresa A, não haviam acabado. "Estávamos em uma fase perdida, precisávamos *profissionalizar* a clínica para crescer" comenta uma das sócias quando questionada pelo motivo da realização do segundo planejamento estratégico. Diante desse contexto, a empresa de consultoria que desenvolveu a ferramenta Desenvolvimento-Chave começou a realização do planejamento no início do ano de 2013.

A utilização da ferramenta foi um incentivo a mais para as sócias, como é possível perceber na fala de uma delas:

"Ficamos empolgadas ao saber que utilizaríamos uma metodologia nova e visual, não temos conhecimento em administração, então quanto mais fácil de entender melhor!"

O processo iniciou com uma análise interna e utilizou-se da ferramenta Desenvolvimento-Chave para a determinação de posicionamento e de objetivos e uma planilha auxiliar para o controle deles. A primeira etapa foi a elaboração da Estrutura Motriz. Quando questionadas sobre essa fase, a sócia aponta: "colocaram em palavras as ideias que estavam 'viajando'".

Depois disso, foram estabelecidos os objetivos da parte de estratégia e de relacionamentos. Segundo as fisioterapeutas, a ferramenta permitiu que elas visualizassem a empresa de uma forma ampla e, assim, pudessem determinar objetivos que estivessem de acordo com suas necessidades e capacidades.

Como principais resultados percebidos pelo planejamento, as sócias apontaram a melhor divisão das tarefas internas e a organização mais clara dos relacionamentos. "Hoje temos uma preocupação ainda maior com os relacionamentos da clínica, e já percebemos o retorno disso".

Quando questionadas o que poderia melhorar, elas deram a sugestão de um passo a passo impresso para facilitar controle das ações definidas.

4.4 Comparação Entre os Dois Momentos

Segue abaixo uma tabela comparativa entre os dois planejamentos estratégicos realizados pela Empresa A.

Tabela 2: Comparações entre Planejamento Estratégico Tradicional e com Ferramenta

<u>Etapas Planejamento Estratégico</u>	<u>Elementos-chave</u>	<u>Planejamento Estratégico Tradicional</u>	<u>Planejamento Estratégico com a Ferramenta</u>
<u>Diretrizes Organizacionais</u>	<i>Elaboração das Diretrizes</i>	"Ele (consultor) estabeleceu missão, visão e valores, mas nem lemos." Sócia 1	"Nossa, foi muito verdadeiro, expressou em palavras que sentíamos em relação a clínica." Sócia 2
	<i>Aplicação na Prática</i>	"Não adiantou de nada, não teve nenhuma mudanças por causa disso." Sócia 2	"Nos ajudou a criar objetivos alinhados" Sócia 1 "Depois da Estrutura Motriz, vimos que tinham funcionários que não estão de acordo com as motivações da empresa."
<u>Estratégia Organizacional</u>	<i>Utilização das informações obtidas nas etapas anteriores</i>	"Apenas fomos colocando o que víamos que era um problema, não tinha uma preocupação além disso." Sócia 2	"O mantra ajudou a ver se tudo que estávamos colocando fazia sentido." Sócia 1
	<i>Definição de Objetivos Claros</i>	"Não tínhamos objetivos bem definidos, apenas fomos fazendo o que ele ia nos falando." Sócia 2	"Com a ferramenta ficou muito mais fácil enxergarmos toda a empresa, inclusive questões que nem estávamos pensando. Conseguimos entender direitinho a razão por trás de cada objetivo" Sócia 1
<u>Implementação da Estratégia</u>	<i>Definição de Métricas</i>	"Não teve nada disso, apenas fomos fazendo o que ele mandava." Sócia 1	"Fizemos uma planilha com tudo isso, foi bom porque dava pra entender bem o que tinha que se fazer". Sócia 1
	<i>Engajamento dos funcionários</i>	"Na verdade, eles nem souberam de nada, não teve nenhum envolvimento." Sócia 2	"O legal é que eles, assim como nós, viram a importância de fazer cada objetivo. A ferramenta bonita ajuda muito nisso" Sócia 2 "Eles participaram ajudando a montar a Estrutura Motriz, o que nos fez ver coisas que nunca tínhamos pensado" Sócia 1

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Ao comparar a realização dos planejamentos estratégicos feitos na Empresa A, é possível identificar diferenças fundamentais na realização do primeiro para o segundo. Tendo em vista que as análises de ambiente foram feitas e apresentadas pelas consultorias, e iniciando a comparação nas diretrizes estratégicas, é possível notar alguns pontos importantes.

No que tange a Elaboração das Diretrizes, as sócias informaram que não tomaram parte do desenvolvimento da Missão, Visão e Valores. Já com a ferramenta Desenvolvimento-chave, as sócias tiveram um envolvimento maior, especialmente em função da metodologia aplicada, que inicia com uma entrevista das empreendedoras e dos colaboradores da empresa.

No processo de Aplicação na Prática, vê-se que a ferramenta aplicada ajudou, especialmente, a criar objetivos alinhados, conforme aponta a Sócia 1. Mais que isso, por também ser uma tradução do que se espera das pessoas envolvidas com a empresa, a Estrutura Motriz influenciou até na gestão de pessoas dentro da organização.

Dentro da Estratégia Organizacional, a utilização das informações encontradas na análise do ambiente feita em 2005 não repercutiram na elaboração de objetivos, apenas ampliaram o conhecimento do mercado. Já no novo planejamento, o alinhamento com o “mantra” fez com que se vislumbrasse sentido para os objetivos determinados.

Um ponto essencial do uso da ferramenta, que fica evidente na definição de objetivos claros, é que os empreendedores são fundamentais na formulação do planejamento estratégico, coisa que nem sempre ocorre. Além disso, ao visualizarem o todo, conseguem entender a real necessidade e motivo para concluírem aquelas tarefas.

Por fim, na implementação da estratégia, em relação a definição de métricas, a ferramenta utilizada foi mais prática, facilitando a visualização do que era necessário fazer. Quanto ao engajamento dos funcionários, houve uma interação maior, até em função da metodologia utilizada pela consultoria feita em 2013. Ao entender as reais motivações por trás dos objetivos, todos podem compreender seu papel no planejamento e realizá-lo de acordo.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo comparar, numa mesma organização, o processo de realização do planejamento estratégico tradicional com um que utilize a ferramenta Desenvolvimento-Chave como apoio. Sua justificativa deve-se à importância de se utilizar uma nova ferramenta de gestão que foi desenvolvida a partir das necessidades do cenário atual. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com uma organização a fim de verificar como ocorreu a realização dos dois processos de realização do planejamento estratégico e compará-los.

Essa ferramenta foi desenvolvida em função da identificação de alterações importantes na forma como as pessoas interagem com as empresas – sejam elas clientes, colaboradores ou parceiros. A forma de implementar o planejamento estratégico também precisava mudar. Uma consultoria que apenas aponta informações e espera que a empresa consiga concretizar os objetivos apontados não está alinhada com os novos preceitos. A sociedade mudou, as empresas mudaram. Logo as ferramentas gerenciais também precisam mudar.

O instrumento de gestão usualmente utilizado é um planejamento estratégico porque permite visualizar a empresa como um todo, minimizando riscos e buscando prever ações futuras. Contudo, é embasado em uma premissa ultrapassada e esquece de questões básicas da sociedade atual. Tudo isso resulta num baixo número de estratégias que são realmente implementadas.

A partir disso, buscamos desenvolver uma ferramenta que estivesse alinhada as exigências da nova era. Parte da Estrutura Motriz e traz a estratégia e os relacionamentos como foco. Além disso, é visual para ser de fácil entendimento pelos empreendedores, que raramente possuem conhecimento estratégico além do prático, do dia a dia.

Em vista disso, buscamos uma organização que tivesse utilizado primeiro o modelo tradicional e depois a ferramenta para que pudéssemos comparar os dois processos.

Foi possível verificar que a Estrutura Motriz permite um alinhamento maior dos objetivos. Isso provoca um maior engajamento dos funcionários e inspira mais facilmente as pessoas a se relacionar com a empresa. “Dá mais vontade de fazer acontecer”, conforme diz uma das sócias entrevistadas. Por se tratar de uma ferramenta que necessita da mobilização de todos, acaba engajando colaboradores, especialmente por se sentirem parte importante da empresa. E essa questão é fundamental.

Indo além, as diretrizes determinadas através dessa metodologia conseguem exercer suas reais funções, orientando clara e compreensivamente os colaboradores e a comunicação da empresa, e não ficam mais apenas estampadas nas paredes, sem que ninguém dentro da organização consiga repeti-las.

Somado a isso, a Força Motriz influencia fortemente na determinação dos objetivos, e possibilita tanto que eles estejam alinhados com as motivações reais da empresa e dos empreendedores, quanto se faça entendimento mais claro do que, como e, principalmente, por que devem ser concretizados. Seu uso também influencia na gestão de pessoas e na tomada de decisões – inclusive por membros da equipe, possibilitando a descentralização da organização e o empoderamento dos funcionários.

Por ser uma ferramenta visual, permite que os empreendedores enxerguem de forma sistêmica suas organizações. Assim conseguem ver todas as áreas e se preocupar com todas as questões, orientando corretamente os objetivos e criando correlações entre eles.

Os blocos de estratégia forçam o empreendedor a pensar em objetivos maiores (de mais longo prazo) que, normalmente, são esquecidos e impossibilitam que esses *sonhos* aconteçam.

A parte dos relacionamentos faz que a empresa pense em todas as pessoas com as quais se relaciona, e não apenas no consumidor. Além disso, forçar o pensamento de ações para os diferentes níveis possibilita uma melhor aplicabilidade dos objetivos, com taxas de sucesso maiores. A comunicação precisa ser específica para cada nível de relacionamento, além de

alinhada com o Estilo de Marca. No mais, o foco nas pessoas permitirá que a empresa continue com os relacionamentos fortes, especialmente no que tange pessoas fiéis e identificadas com a marca, mesmo que ela mude seus produtos/serviços.

A pesquisa teve algumas limitações, principalmente a partir da metodologia utilizada - estudo de caso, uma vez que ela não possibilita uma generalização prática, apenas teórica. Além disso, a falta de literatura recente especializada no contexto de estratégia na nova era dificultou o embasamento da pesquisa.

Sendo assim, este trabalho espera contribuir para que seja verificada a necessidade de adaptação das ferramentas gerenciais para as novas realidades. Além disso, no âmbito teórico, essa pesquisa visa contribuir para a literatura de ferramentas de gestão para organizações da nova era, visto a importância desse grupo para a economia brasileira.

A partir deste trabalho, sugerem-se novos estudos com a finalidade de aprofundar essa pesquisa e identificar novas metodologias que englobem as peculiaridades analisadas. Depois das constatações observadas, percebeu-se a necessidade de uma ferramenta adicional, que sirva para o controle dos objetivos traçados.

Por fim, a utilização da ferramenta Desenvolvimento-Chave atingiu os objetivos propostos e necessidades identificadas para a empresa apontada, assim como outras aplicações não contempladas nesta pesquisa. Para sua melhoria constante, é necessário que outras pessoas a utilizem, ampliando a gama de resultados e a possibilidade de *feedback*. Os autores se colocam à disposição para possibilitar seu uso nas mais diversas áreas.

Referências Bibliográficas

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 9 Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16 maio/agosto 2000.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial, 2006. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>> Acesso em 18 de Abril de 2012.

ANDREUZZA, Mário G. S. Bertotell. **Planejamento Estratégico Política e Gestão Estratégicas Aplicadas**. Universidade Federal do Paraná, 2006. Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>> Acesso em 18 de Maio de 2012.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. *Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios*, n. 100, p. 37. 1997.

KAWASAKI, Guy. **A Arte do Começo - O Guia Definitivo para Iniciar o seu Projeto**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Trad. Cid Knipel Moreira. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. 2005. Disponível em: <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em 15 jun. 2012.

PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat. **The Future of Competition.** Harvard Business School Press, 2004.

SINEK, Simon. **Por quê? Como grandes líderes inspiram ação.** São Paulo: Saraiva, 2012.

TAPSCOTT, Don. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

ANEXO 1 – Ferramenta Desenvolvimento-Chave

