

# FERRAMENTAS VISUAIS

# P A R A ESTRATEGISTAS

**COCRIAÇÃO**

**17 COLABORADORES**

**Forma de citação desta Obra**

BIOLCHINI, Clarissa, PIMENTA, Marcelo e OROFINO, Maria Augusta et al. São Paulo, 2012.

Disponível em <[www.bmgenbrasil.com](http://www.bmgenbrasil.com)>

Licença Creative Commons.

**Coordenação**

Marcelo Pimenta

**Edição de Textos**

Maria Augusta Orofino

**Design**

Clarissa Biolchini

# FERRAMENTAS VISUAIS PARA ESTRATEGISTAS

**CO-CRIADORES**

**Renato Nobre**

Cristofer Lima  
Eduardo Antony  
Eduardo Strang  
Érico Scorpioni  
Flavio Peralta  
Francisco Albuquerque  
George Maeda  
Márcia Marcia Matos  
Renato Cecchettini  
Takayoshi Imasato  
Vera Lessa  
Wagner Lima

**Bonecos**

Flammarion Vieira  
Márcia Maria de Matos



Atribuição - Você deve atribuir o trabalho da forma especificada pelo autor  
Uso Não-Comercial : Você não pode utilizar esta obra para fins comerciais.  
Não a Obras Derivadas : Você não pode alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta.

## Muito já se escreveu que uma imagem vale mais do que mil palavras.

E confesso que sempre acreditei muito nesta ideia. Desde os primeiros passos no curso de Comunicação Social esse casamento entre o texto e a imagem me fascinou – tanto que minha monografia, na graduação, foi para buscar entender os motivos da diagramação de um suplemento jovem ter elementos gráficos diferenciados do jornal diário.

Os anos foram passando e as imagens continuaram ganhando força na minha vida através das artes visuais, do cinema, da arquitetura, dos layouts, das interfaces mediadas por tecnologia.

Quando, já nos anos 90, chegou as minhas mãos o livro Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes “caiu a ficha”. Naquele momento acreditei que Stephen R. Covey “tinha conseguido”. De uma forma inteligente unir conteúdo altamente relevante com esquemas visuais - fazendo com que textos e imagens se complementassem, facilitando a expressão das ideias com clareza e uma riqueza inédita (pelo menos para mim).

Nos anos 2000 a mixagem de design + arte + tipografia + edição digital fez com que essas linguagens fossem se costurando, chegando aos infográficos que hoje se tornaram febre nas mídias sociais. O livro The Back of the Napkin, de Dan Roam, chega em 2008 sendo o pioneiro a defender que representações visuais, mesmo rabiscadas no verso do guardanapo, podem funcionar melhor que argumentos e tabelas.

Em sala de aula, em maio de 2012, durante o Curso de Inovação em Modelos de Negócios, realizado no CIC da ESPM/SP (experiência maravilhosa orquestrada pelos amigos Maria Augusta Orofino – a Guta– e Renato Nobre) durante uma protipação com massinhas de modelar com a designer Clarissa Biolchini, tirei uma foto publicada no Instagram, veio o insight: por que não usar os bonecos criados na classe como personagens de um livro?

## Por que não reunir ferramentas e técnicas consagradas em um e-book útil para inspirar estrategistas?

Por que não propor um desafio colaborativo para esse grupo doido por testar modelos de negócios inovadores em grupo?

Como vocês poderão ver nas próximas páginas, o insight virou um projeto: a meta foi fazer uma publicação em quatro meses – desde a ideia inicial (maio/12) – até o lançamento em setembro de 2012.

Foi (vem sendo) uma experiência maravilhosa de aprendizado constante. Colocar em prática esses conceitos de beta, de experimentação, de prototipação, de cocriação, muitas vezes é mais difícil na realidade do que nos livros. Mas valeu (está valendo) a experiência.

Trabalhando à distância, via Skype, Google Docs, email e impulsionados por um final de semana mais que chuvoso eu e Clarissa ficamos “imersos” no Rio de Janeiro e definimos o escopo desta versão beta (ou será alfa?). Essa é a nossa humilde contribuição e esforço criativo para inspirar estrategistas na modelagem de inovações.

Importante esclarecer que esta edição não pretende ser definitiva; muito pelo contrário. É o primeiro passo de uma aventura em construção.

## Uma demonstração de que sonho não tem tamanho quando se tem determinação, afino e time. E que é possível fazer de um insight uma realidade.

Talvez esse livro fique nesta primeira edição. Talvez ele cresça, talvez novas pessoas venham a se interessar e a se incorporar e contribuir para que ele se torne mais robusto e relevante. Dependerá do fluxo dessas interações. Elegemos o blog BMGen Brasil ([www.bmggenbrasil.com](http://www.bmggenbrasil.com)) como local para continuarmos esta conversa, dentro do espírito de cocriação que está na origem do projeto. E convidamos você a nos visitar lá para saber a repercussão e os próximos dessas Ferramentas Visuais para Estrategistas. Boa leitura. E que os desenhos a seguir inspirem você a inovar. Sempre!

### Marcelo Pimenta

PS: Se ao manusear este livro você teve algum insight, inspiração ou contribuiu de alguma forma em alguma inovação, por favor, compartilhe sua experiência conosco. Esperamos você em [www.bmggenbrasil.com](http://www.bmggenbrasil.com)



# INDICE

## Para construir visão de longo prazo

Canvas .....	10
BSC / Balanced Scorecard .....	12
Design thinking .....	14
Oceano Azul .....	16
Cinco Forças de Porter .....	18
Cauda Longa .....	20

## Para tomar decisões

Matriz BCG .....	24
Diagrama de Pareto ou Curva ABC .....	26
Atravessando o abismo .....	28
Matriz SWOT .....	30
Pirâmide de Maslow ( Hierarquia de Necessidades) .....	32

## Para fazer acontecer

Checklist 5W2H .....	36
Matriz de Gerenciamento do Tempo .....	38
A3 thinking .....	40
Diagrama de Ishikawa .....	42
Ciclo PDCA .....	44
Matriz Ansoff - Produtos e mercados .....	46

## O processo de cocriação

Perfil dos Cocriadores .....	48
------------------------------	----

# Para construir visão de longo prazo

- 1 CANVAS
- 2 BSC / BALANCED SCORECARD
- 3 DESIGN THINKING
- 4 OCEANO AZUL
- 5 CINCO FORÇAS DE PORTER
- 6 CAUDA LONGA

# CANVAS

## O que é

Ferramenta criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, é uma linguagem comum que permite descrever, analisar e orientar organizações em como podem criar novos (inovar) ou alterar modelos de negócios já existentes. Define-se modelo de negócios como a representação dos processos e das estratégias de uma empresa em como esta oferece valor aos seus clientes, obtém seu lucro e se mantém de forma sustentável por um período de tempo.

## Como

Por meio de um framework (Canvas), que descreve nove componentes básicos, evidencia-se como uma organização organiza, cria, entrega e captura valor.

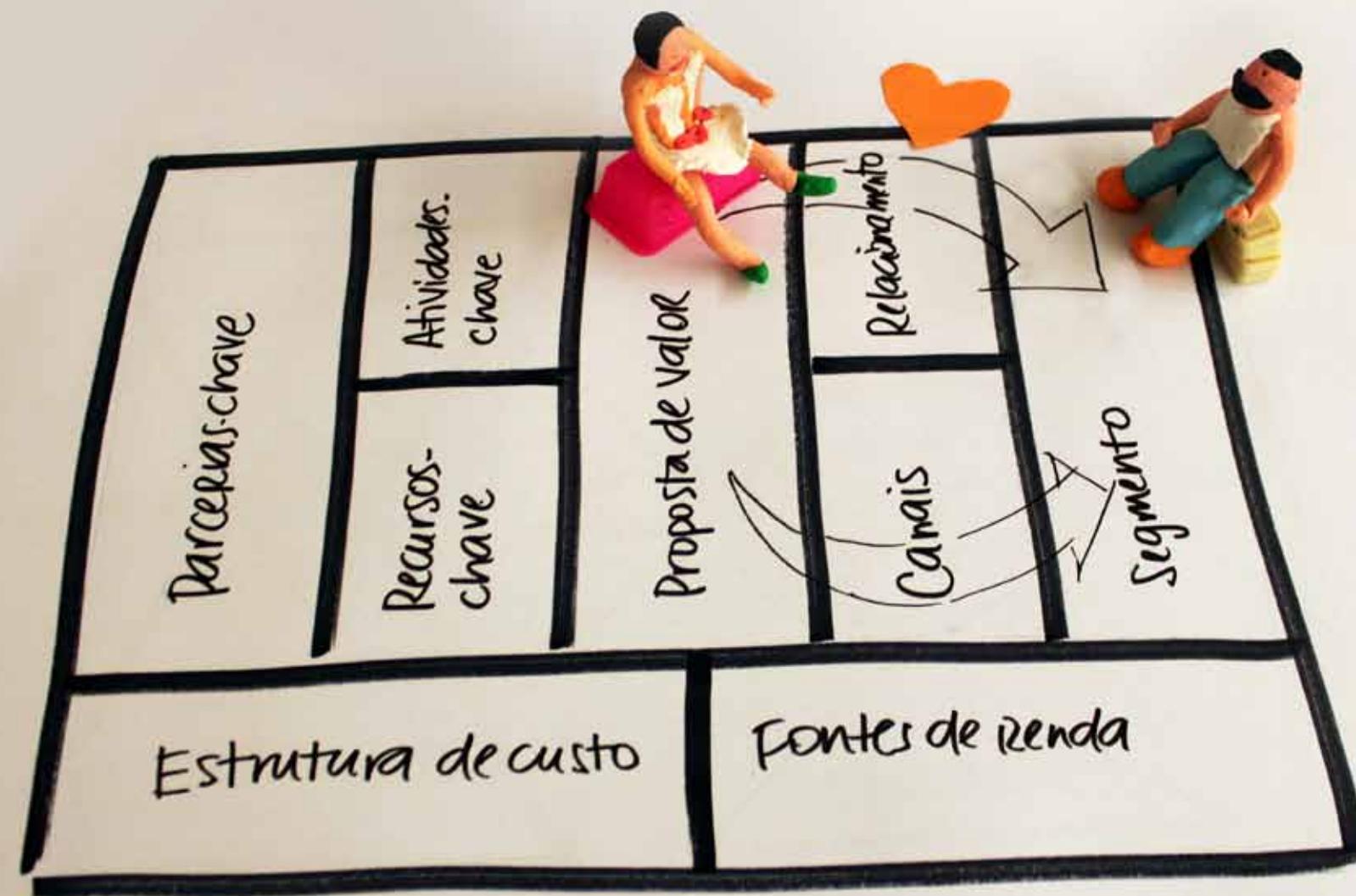
Esses nove componentes são:

1. Proposta de valor
2. Segmento de clientes
3. Canais
4. Relacionamento com clientes
5. Recursos chave
6. Parcerias chave
7. Recursos principais
8. Estrutura de custo
9. Fontes de receitas

Abrange quatro áreas principais de um negócio:

1. Clientes
2. Oferta
3. Infraestrutura
4. Viabilidade financeira

Referência:  
OSTERWALDER, Alexander e PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.



# BSC

## BALANCED SCORE CARD

### O que é

Criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, é um framework que auxilia as organizações a transformar suas estratégias em objetivos operacionais que, por sua vez constituirão um roteiro para a obtenção de resultados nos negócios, permitindo atingir o desempenho desejado.

Possui 5 macro desafios:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais
2. Alinhar a organização à estratégia
3. Transformar a estratégia em tarefa de toda a organização
4. Converter a estratégia em processo contínuo
5. Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva

### Como

Com base na estratégia global da empresa, o Balanced Scorecard [BSC] normalmente contém um conjunto diversificado de 16 a 28 medidas, organizadas em quatro categorias:

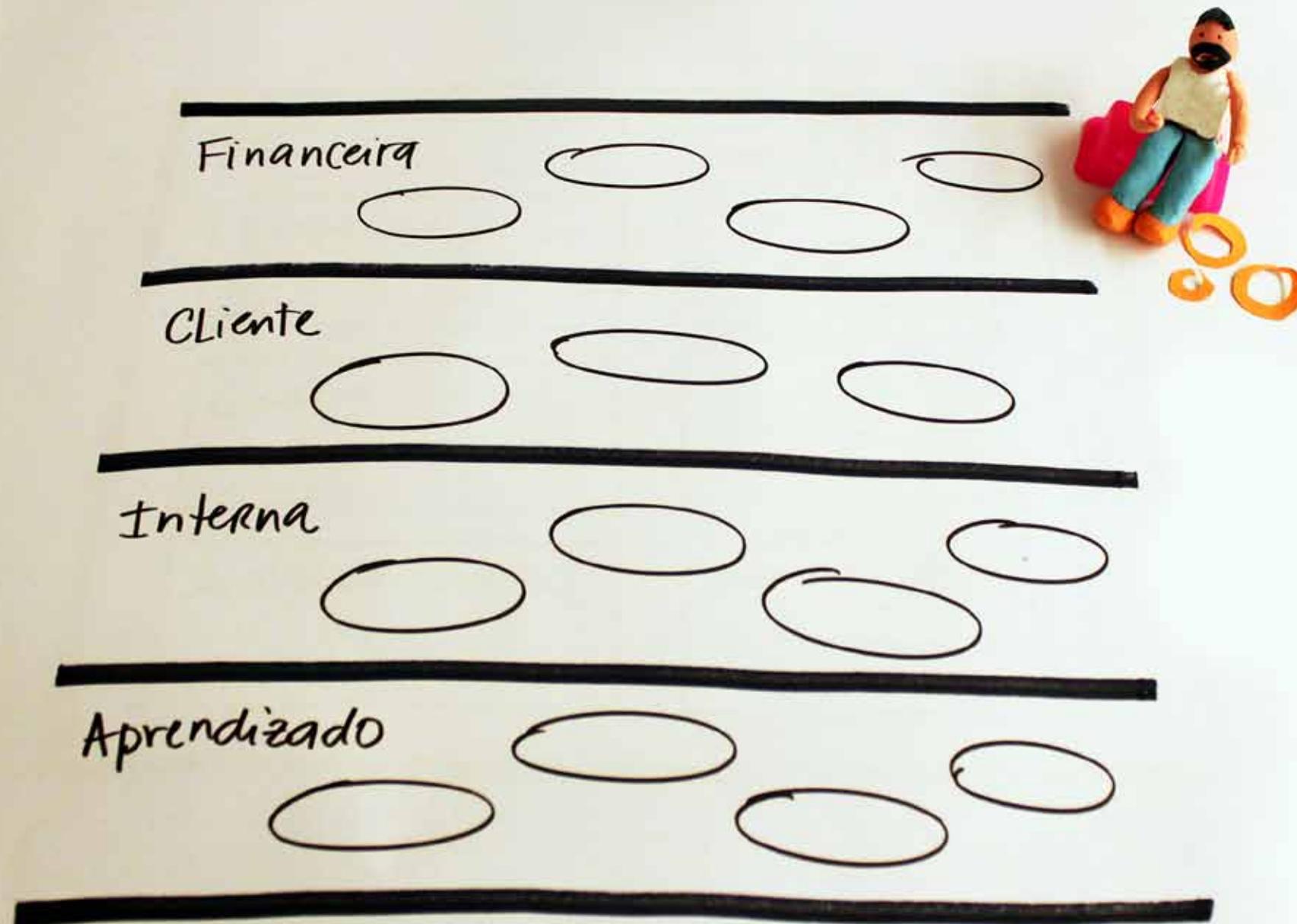
1. Desempenho financeiro
2. Relacionamento com clientes
3. Processos internos e aprendizado da organização
4. Aprendizado e crescimento

De acordo com os autores, o BSC permite que a estratégia organizacional seja uma resposta e não apenas uma abstração; uma razão de ser com visão de futuro compartilhada e participativa, além de ser um jogo dinâmico, executável e factível.

Referências:

KAPLAN, Norton e NORTON, David S. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HERRERO, Emilio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: um abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.



# DESIGN THINKING

## O que é

Foi Richard Buchanan, em 1992 que por meio de seu estudo *Wicked Problems in Design Thinking* mudou o conceito do design extrapolando a sua atuação na produção industrial e ampliando-o para o Design thinking, que passa a ser uma abordagem voltada para a elaboração e solução de problemas e geração de valor através do reconhecimento dos aspectos sociais do trabalho de Design.

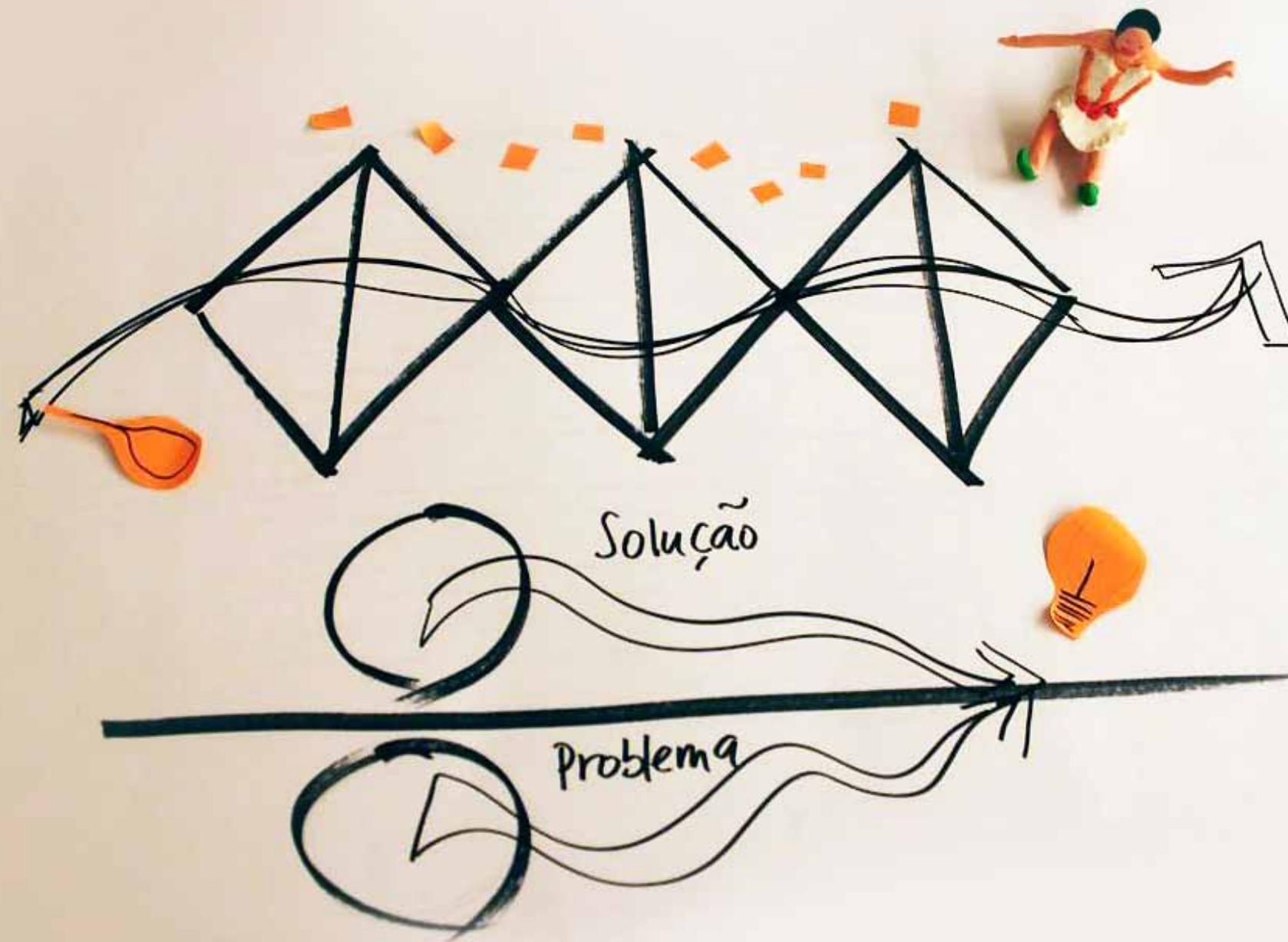
Posteriormente, em 2005 Hasso Plattner, proprietário da empresa SAP investe na Universidade de Stanford nos Estados Unidos e cria a Hasso Plattner Institute of Design ou simplesmente D. School, com o objetivo de difundir os conceitos do Design thinking.

## Como

Pensar como um designer pensaria é uma rápida tradução do termo Design thinking. Representa a forma de como os designers abordam a resolução de problemas. É um processo exploratório que pode conduzir a descobertas inesperadas e inovadoras ao longo da sua trajetória. Uma disciplina que utiliza a sensibilidade do designer, métodos e ferramentas para atender às necessidades das pessoas com aquilo que é tecnologicamente viável e que, através de uma adequada estratégia de negócios, transforma tais necessidades em valor para o cliente e em uma oportunidade de mercado.

O Design thinking, entre outros aspectos, visa descobrir as perguntas e as respostas ao mesmo tempo. É o que se define como coevolução dos espaços problema e solução.

Referências:  
BROWN, T. *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
OROFINO, Maria Augusta R. *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. 223 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), UFSC, Florianópolis.



# OCEANO AZUL

## O que é

Metodologia criada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a Estratégia do Oceano Azul é destinada à formulação da estratégia da empresa. Permite identificar oportunidades em novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.

## Como

Por meio da definição simultânea de uma diferenciação de valor, tanto para clientes quanto para a redução de custos, visando a abrir novos espaços no mercado. O processo é regido por seis princípios de formulação e de execução:

1. Reconstruir as fronteiras do mercado
2. Concentrar-se no panorama geral, não nos números
3. Ir além da demanda existente
4. Acertar a seqüência estratégica
5. Superar as principais barreiras organizacionais
6. Embutir a execução na estratégia

O ponto fundamental que diferencia um oceano azul de um oceano vermelho é a estratégia organizacional de como ele inova em termos de valor. A inovação de valor considera a redução de custos, ao mesmo tempo em que busca aumentar a percepção de valor para o cliente por meio de uma curva, através de quatro questões-chave:

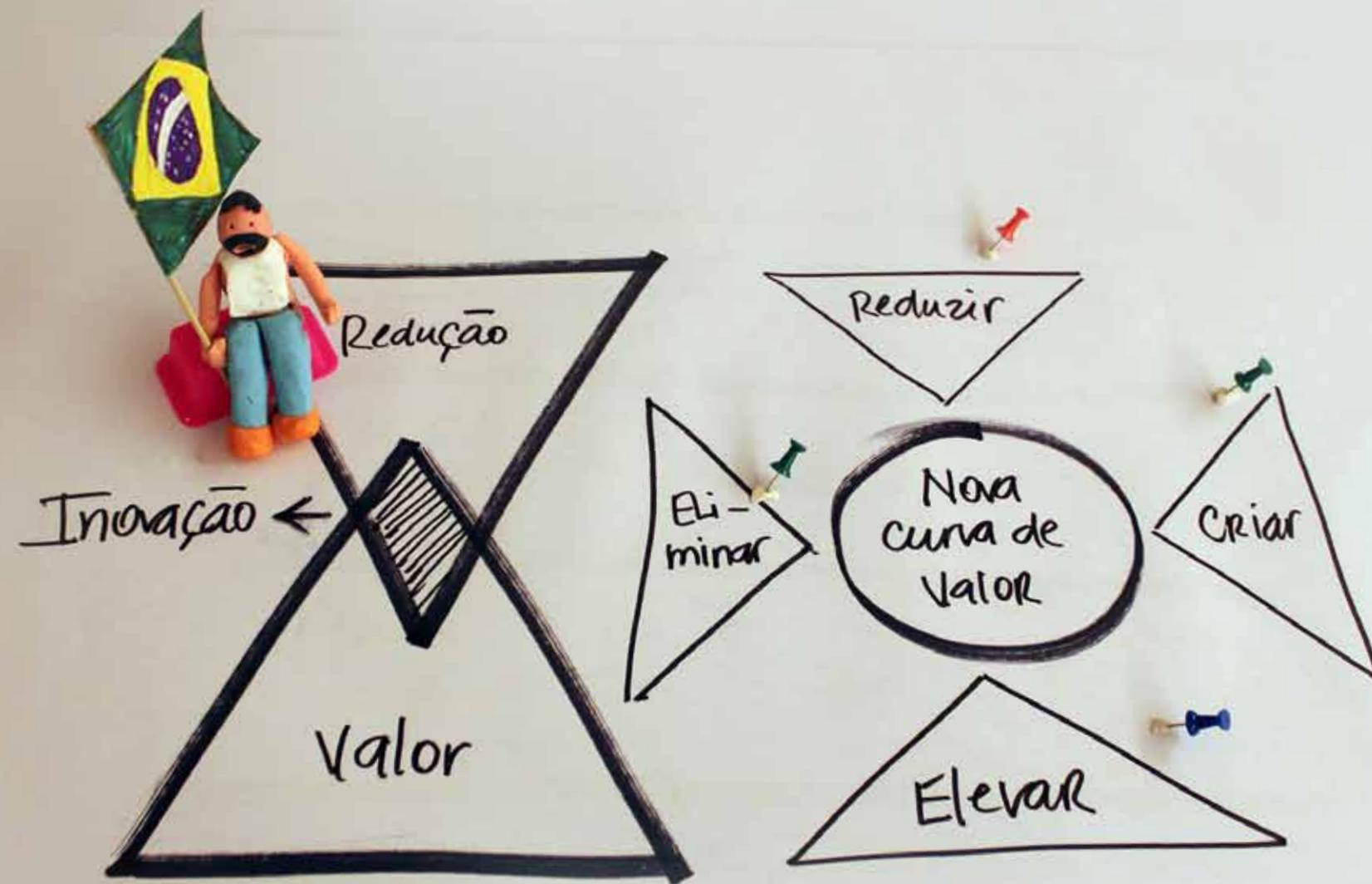
**REDUZIR:** Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais

**ELIMINAR:** Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados

**ELEVAR:** Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais

**CRIAR:** Quais atributos jamais oferecidos pelo setor devem ser criados

Referência: KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul - Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



# CINCO FORÇAS DE PORTER

## O que é

Criado por Michael Porter, o modelo das Cinco forças permite avaliar a competição entre empresas visando a desenvolver uma estratégia empresarial adequada ao mercado, com base nas regras da concorrência. Uma estratégia competitiva deve relacionar a empresa ao seu ambiente, tanto na visão do micro quanto na visão do macro ambiente. Desta forma a estratégia estabelecida, associada ao conjunto de aptidões implantadas na empresa, visa a garantir o melhor posicionamento possível em seu segmento estratégico.

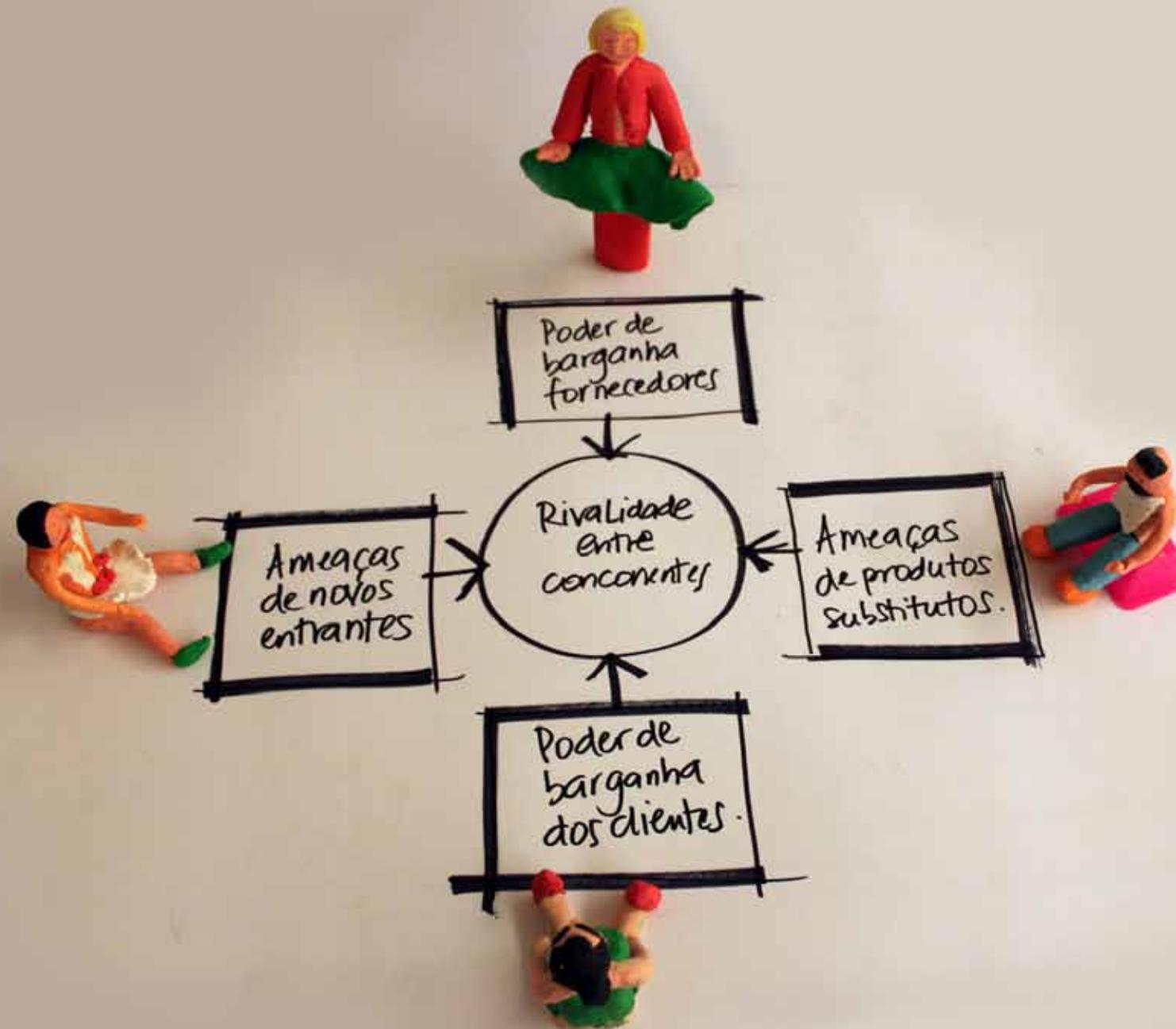
## Como

O modelo articula, de forma dinâmica e interagindo ao mesmo tempo, cinco forças, a saber:

1. Novos entrantes
2. Poder de barganha dos clientes
3. Ameaça de produtos substitutos
4. Poder de barganha dos fornecedores
5. Rivalidade entre concorrentes

Essas forças atuam como ameaça no desempenho da indústria e, por consequência, nas empresas podendo ou não comprometer o desempenho empresarial. Por outro lado, o modelo permite também escolher estratégias por meio das oportunidades colocadas pelo mercado.

Referências:  
PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.  
PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



# CAUDA LONGA

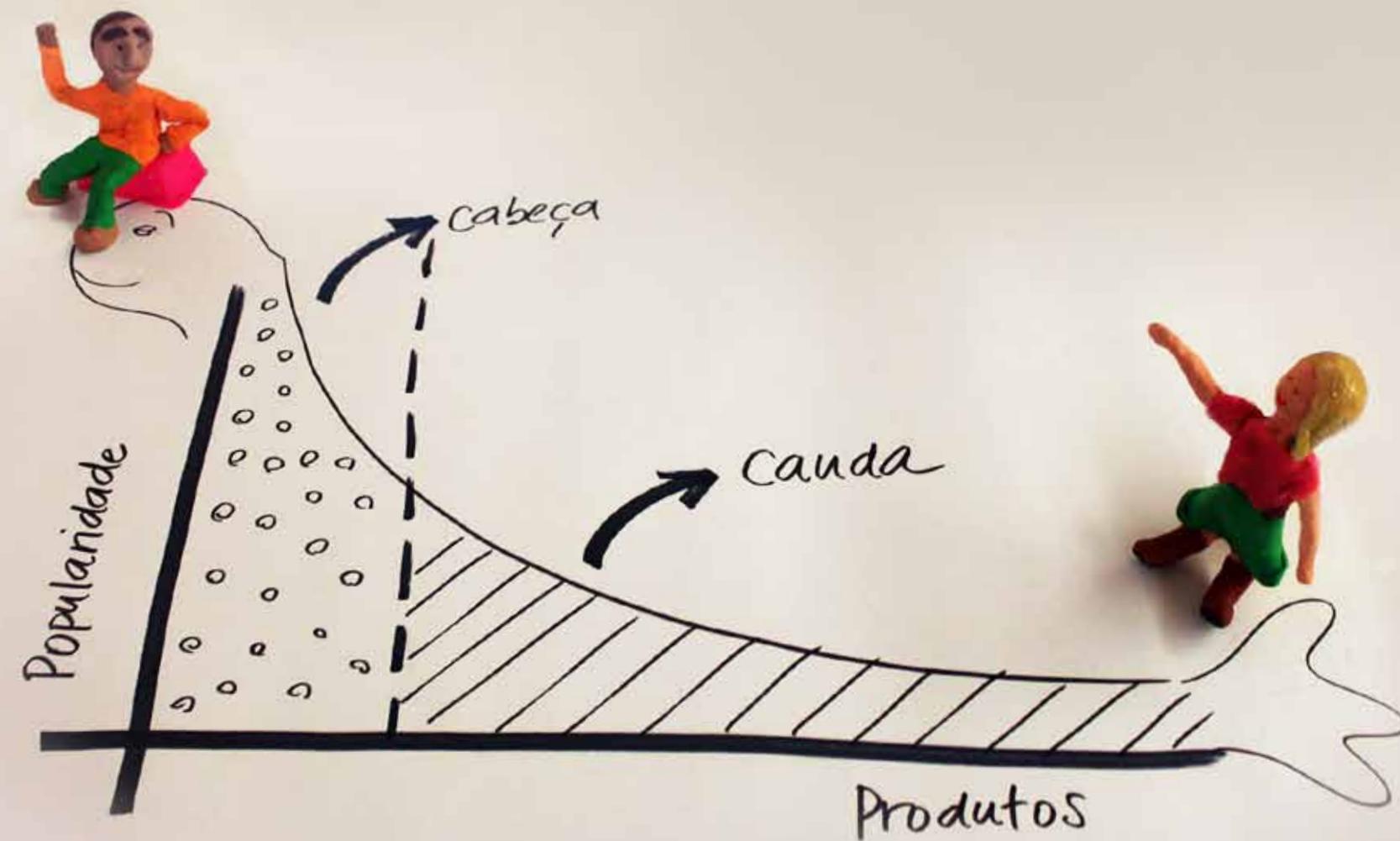
## O que é

Termo criado por Chris Anderson para descrever um novo posicionamento de empresas, gerando novos modelos de negócios oriundos do surgimento da nova economia decorrente da internet.

## Como

Analisando o mercado de filmes, livros e música, o autor evidencia novos negócios no qual a receita total de diversos produtos específicos de nicho, mesmo com pequeno volume de vendas, é igual à receita total de alguns poucos produtos de grande sucesso. A expressão “cauda longa” é proveniente do formato da curva originada em um gráfico xy, com a demanda dos itens no eixo x, e os itens da maior para a menor demanda no eixo y.

Referência:  
ANDERSON, Chris. A cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.



# Para tomar decisões

- 1** **MATRIZ BCG**
- 2** **DIAGRAMA DE PARETO** OU CURVA ABC
- 3** **ATRAVESSANDO O ABISMO**
- 4** **MATRIZ SWOT**
- 5** **PIRAMIDE DE MASLOW**  
HIERARQUIA DE NECESSIDADES

# MATRIZ BCG

## O que é

Desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria americana Boston Consulting Group (BCG) em 1970, esta matriz analisa o portfólio de produtos de uma empresa através de duas dimensões: crescimento e participação de mercado.

## Como

Os produtos de uma empresa são separados em 4 categorias:

1. **Dúvida:** Representados por um [?] - Ponto de interrogação, os produtos classificados neste quadrante possuem elevada taxa de crescimento de vendas, porém uma pequena participação relativa no mercado. Exigem grandes investimentos para que venham no futuro a se transformarem em produtos Estrelas e Vacas Leiteiras.

2. **Estrela:** Representados pela figura de uma Estrela, os produtos alocados neste quadrante possuem alta taxa de participação relativa no mercado e alto crescimento de vendas. Apesar de lucrativos, o fluxo de caixa é quase neutro, tendo

em vista que os lucros necessitam de reinvestimento contínuo para dar suporte ao seu crescimento.

3. **Vaca Leiteira:** Representado pelo cifrão [\$] ou pela figura de uma Vaca, neste quadrante são alocados os produtos que geram receita frequentemente para a empresa. Possui grande participação no mercado mas crescimento real de vendas lento. Por ter um baixo custo e alta rentabilidade, estima-se que gere um excedente de caixa. Além disso, ele precisa de menos investimentos futuros à medida que seu crescimento diminui.

4. **Cão de Estimação:** Representados pela letra [X], pela figura de um Cão ou de um Abacaxi, os produtos classificados nesse quadrante têm baixa participação relativa no mercado e baixa taxa de crescimento de vendas. É provável que tenham custo relativamente alto em função do volume de vendas menor. Para Transformar tais produtos em Estrelas exige um grande empenho, tendo em vista que competem em mercados.

Referência:  
AMBROSIO, Aluísio; AMBROSIO, Vicente. Matriz BCG Passo a Passo. Revista ESPM, Julho/Agosto, p. 92 a 102, 2005. Disponível em: <[http://acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/2005/jul\\_ago/a\\_matriz\\_bcg.pdf](http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2005/jul_ago/a_matriz_bcg.pdf)>. Acesso em: 24 Jun. 2012.



# DIAGRAMA DE PARETO

## OU CURVA ABC

### O que é

Desenvolvida por Joseph Moses Juran, é também conhecida como Diagrama de Pareto, ou Regra 80/20, ou seja, 80% dos problemas são geralmente causados por 20% dos fatores. O nome "Pareto" é uma homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto, que no séc XIX observou que 80% da riqueza da Itália concentravam-se em 20% da população.

### Como

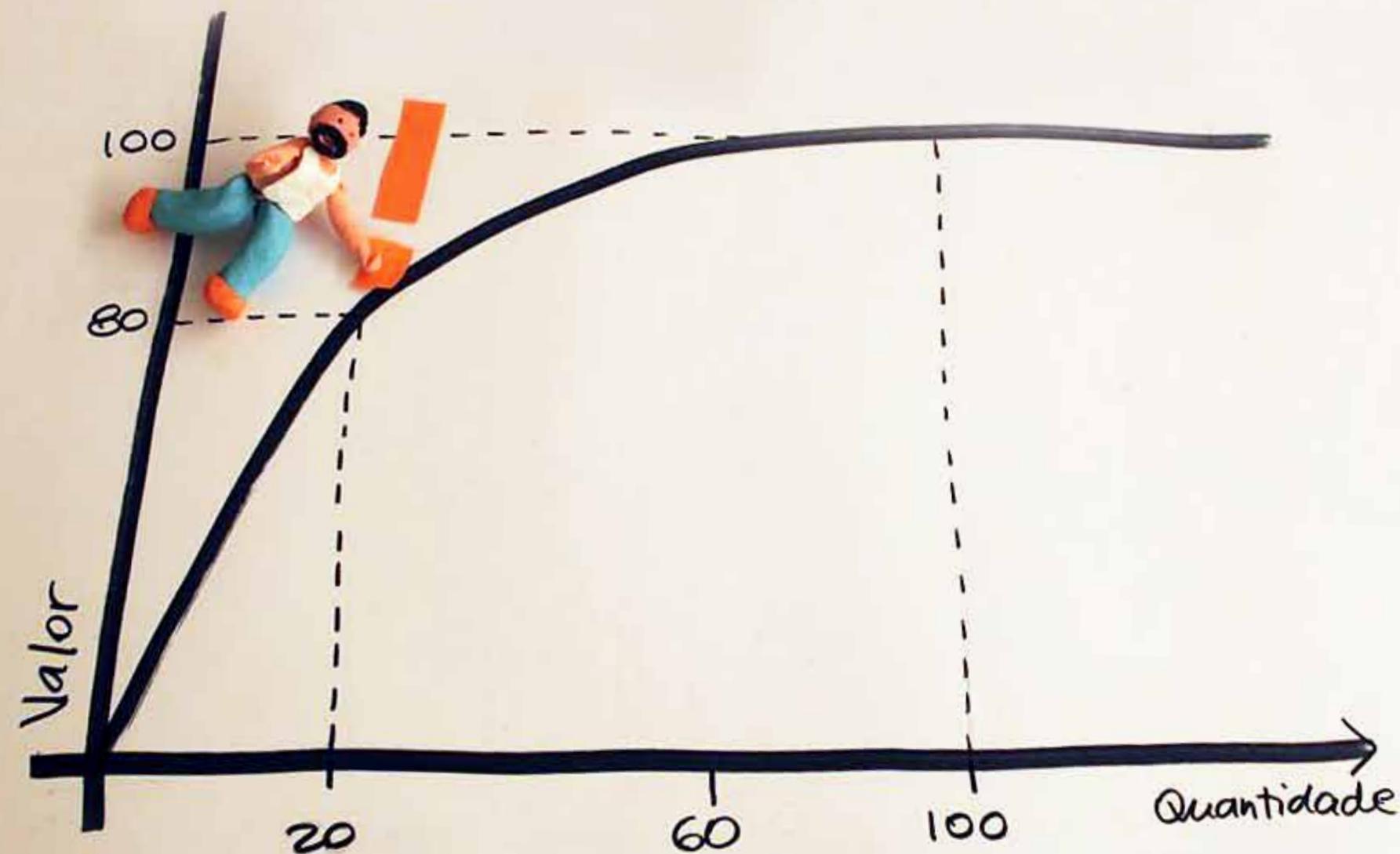
A Curva ABC é assim denominada em função da aplicação da ferramenta, conforme descrito a seguir:

- Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total.
- Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total.

- Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

O diagrama de Pareto tem o objetivo de compreender a relação entre a ação e o benefício, priorizando a ação que trará o melhor resultado. Ressalta-se, entretanto, que tais parâmetros não se constituem em uma verdade matemática podendo alterar conforme a análise da organização e de seu ambiente.

JURAN, J. M. Universals in Management Planning and Controlling. Juran Institute, Inc. Jan. 2009. Disponível em: <<http://www.juran.com/elifeline/?s=universals>>. Acesso em: 23 Jun 2012.



# ATRAVESSANDO O ABISMO

## O que é

Do livro de Geoffrey A. Moore (em inglês: Crossing the Chasm), publicado inicialmente em 1991, que se dedica a temas específicos do marketing de produtos de alta tecnologia. Moore apresenta a idéia que dentro do ciclo de vida de adoção de tecnologias definidos por Everett Rogers existe um abismo entre os segmentos de Pioneiros e de Maioria Inicial (pragmáticos).

## Como

O autor sugere técnicas para atravessar este abismo, incluindo escolher um mercado alvo, compreender a noção do “produto total”, posicionamento do produto, estratégias de marketing, escolha do canal de distribuição e preços apropriados. Rogers define o perfil de consumo em cinco segmentos:

1. **Entusiastas ou Inovadores (Innovators)** – São os que compram tecnologia pelo puro interesse na tecnologia.

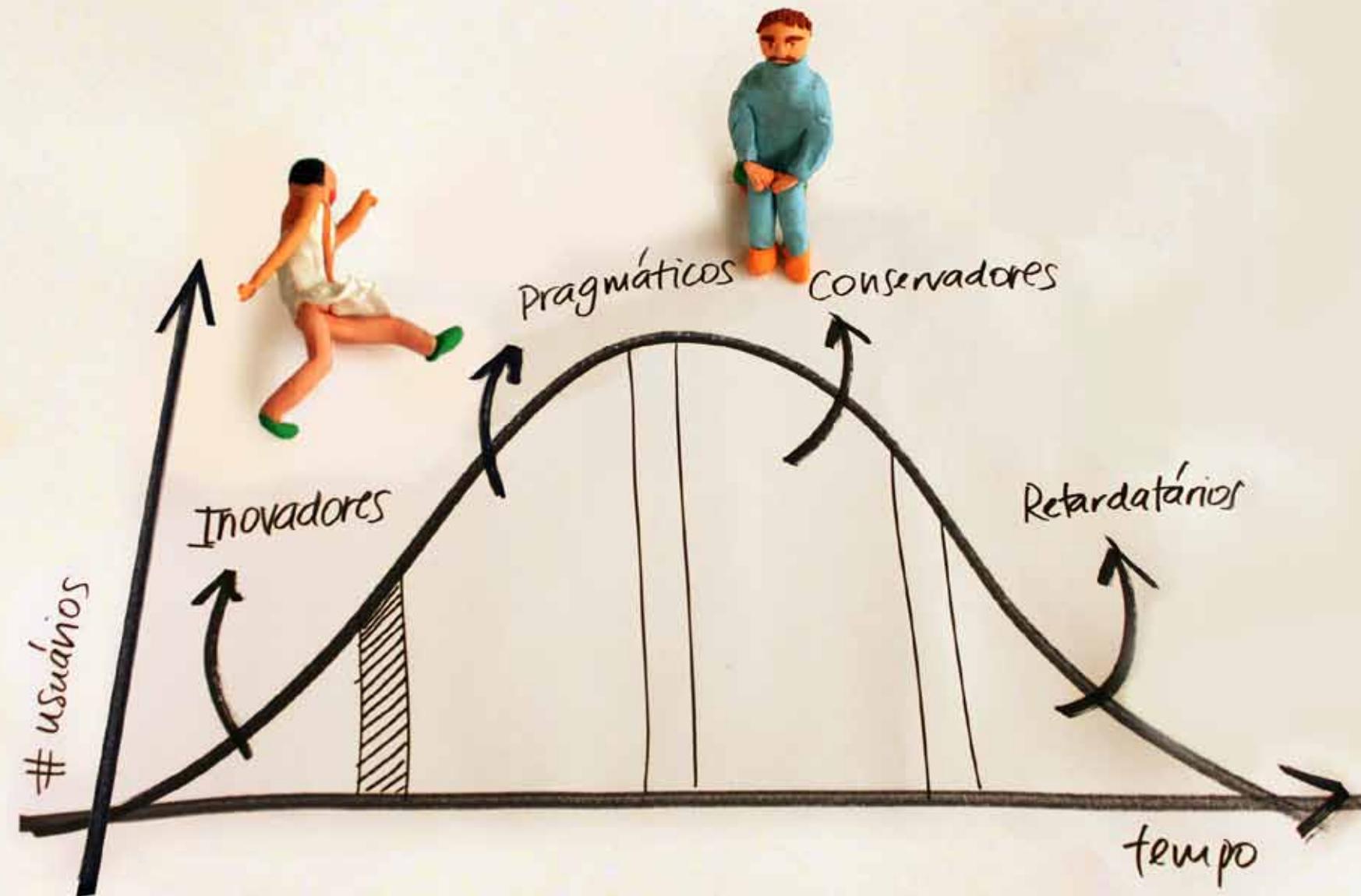
2. **Pioneiros (Early Adopters)** – São os primeiros a comprar pelos benefícios intrínsecos sendo oferecidos.

3. **Maioria Inicial (Pragmáticos)** – São aqueles que dependem dos benefícios da nova tecnologia, mas esperam outros para ver como podem se beneficiar.

4. **Maioria Tardia (Conservadores)** – São aqueles que não se interessam pela tecnologia em si, esperam uma parcela maior adquirir e compram baseado em fatos.

5. **Retardatários** – São aqueles que usam as tecnologias somente quando não possuem outra forma para executar uma tarefa que seja muito importante. Tais segmentos são representados em uma distribuição normal de adoção.

Referência:  
MOORE, Geoffrey. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-tech Products to Mainstream Customers. (1991, revised 1999).



# MATRIZ SWOT

## O que é

Os fundamentos da análise SWOT são atribuídos a Peter Drucker em seu livro “The Process of Management” de 1954, por ser o primeiro autor a abordar a estratégia organizacional. O desenvolvimento posterior da análise SWOT é atribuído a dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, mas não existem registros precisos na literatura.

O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Também é conhecida como Análise FOFA (forças/oportunidades/fraquezas/ameaças).

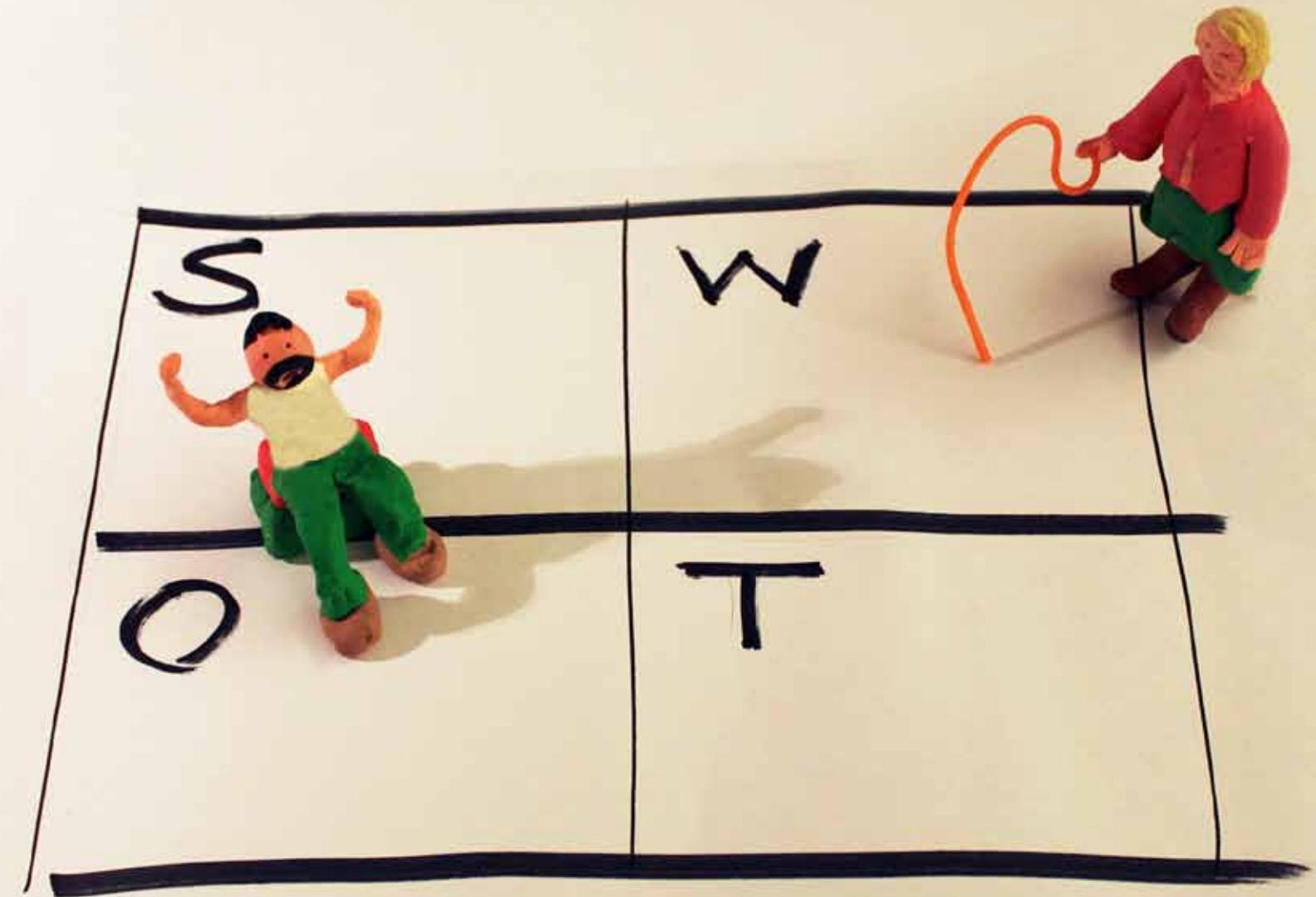
## Como

É uma ferramenta que permite estudar cenários e analisar o ambiente interno de uma organização em relação ao seu ambiente externo. Dividido em quatro quadrantes, destaca:

Forças e fraquezas – relacionadas ao ambiente interno da organização, ressaltam os principais aspectos que diferenciam a organização de seus concorrentes. As forças e fraquezas dizem respeito aos aspectos internos da organização e via de regra retratam o seu momento atual.

Oportunidades e ameaças – relacionadas ao ambiente externo, dizem respeito ao relacionamento da empresa com o mercado e meio ambiente. As oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores externos ao ambiente organizacional e traçam cenários futuros.

Referências:  
TARAPANOFF, K. (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.  
KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000



# PIRAMIDE DE MASLOW

## O que é

Criada por Abraham Maslow entre 1943 e 1954, indica a hierarquia de fatores determinantes da motivação, desempenho e satisfação humana no trabalho. A pirâmide é uma representação gráfica mostrando que as necessidades humanas de um estágio preliminar devem ser atendidas antes do estágio subsequente. Desta forma, para uma pessoa atingir o estágio de autorealização, ela deve escalar cada estágio das necessidades anteriores.

## Como

As necessidades foram classificadas na seguinte ordem:

1. *Necessidades básicas ou fisiológicas*: compreendem atender as necessidades de alimentos, sede, sono, abrigo etc.

2. *Necessidades de segurança*: compreendem a estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do

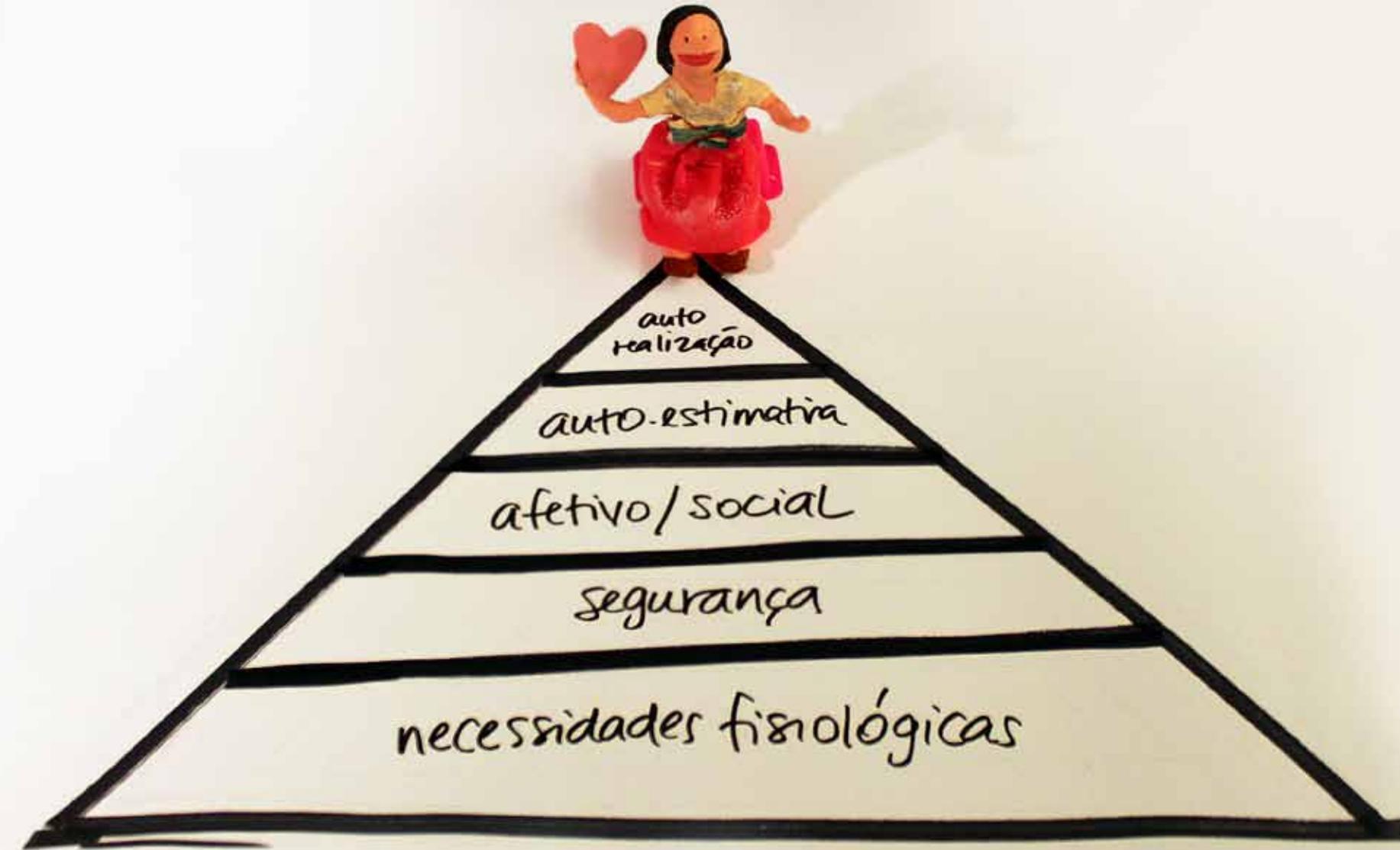
ambiente em que a pessoa se encontra, segurança domiciliar, de trabalho, de um seguro de vida.

3. *Necessidades sociais*: compreende dar e receber amor e afeto, sentimento de pertencer a uma família ou um grupo de amigos.

4. *Necessidades de autoestima*: compreende o reconhecimento das capacidades pessoais e o reconhecimento de outras pessoas, frente às funções que desempenhamos.

5. *Necessidades de autorrealização*: consiste em encontrar o sentido pleno da vida. Ser verdadeiro com o propósito pessoal ou ter a possibilidade de desenvolver o potencial pessoal de crescimento como ser humano.

Referencia:  
MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. 1943. Disponível em: <psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 24. Jun. 2012.  
MASLOW, Abraham H Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, 1954.



# Para fazer acontecer

- 1 CHECKLIST 5W2H**
- 2 MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO**
- 3 A3 THINKING**
- 4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**
- 5 CICLO PDCA**
- 6 MATRIZ ANSOFF PRODUTOS E MERCADOS**

# CHECKLIST 5W2H

## O que é

A ferramenta se utiliza de perguntas para gerar um planejamento e implantar as soluções apontadas pelas respostas obtidas para o um determinado problema. O nome é derivado das iniciais das palavras em inglês What, When, Why, Where e Who, e o 2H, às palavras How e à expressão How Much. A origem dessa ferramenta é atribuída a Marcus Fabius Quintilianus entre os anos 30 e 100 D.C. que observava que para se ter a compreensão do público sobre qualquer tema era necessário a utilização de um grupo de seis perguntas.

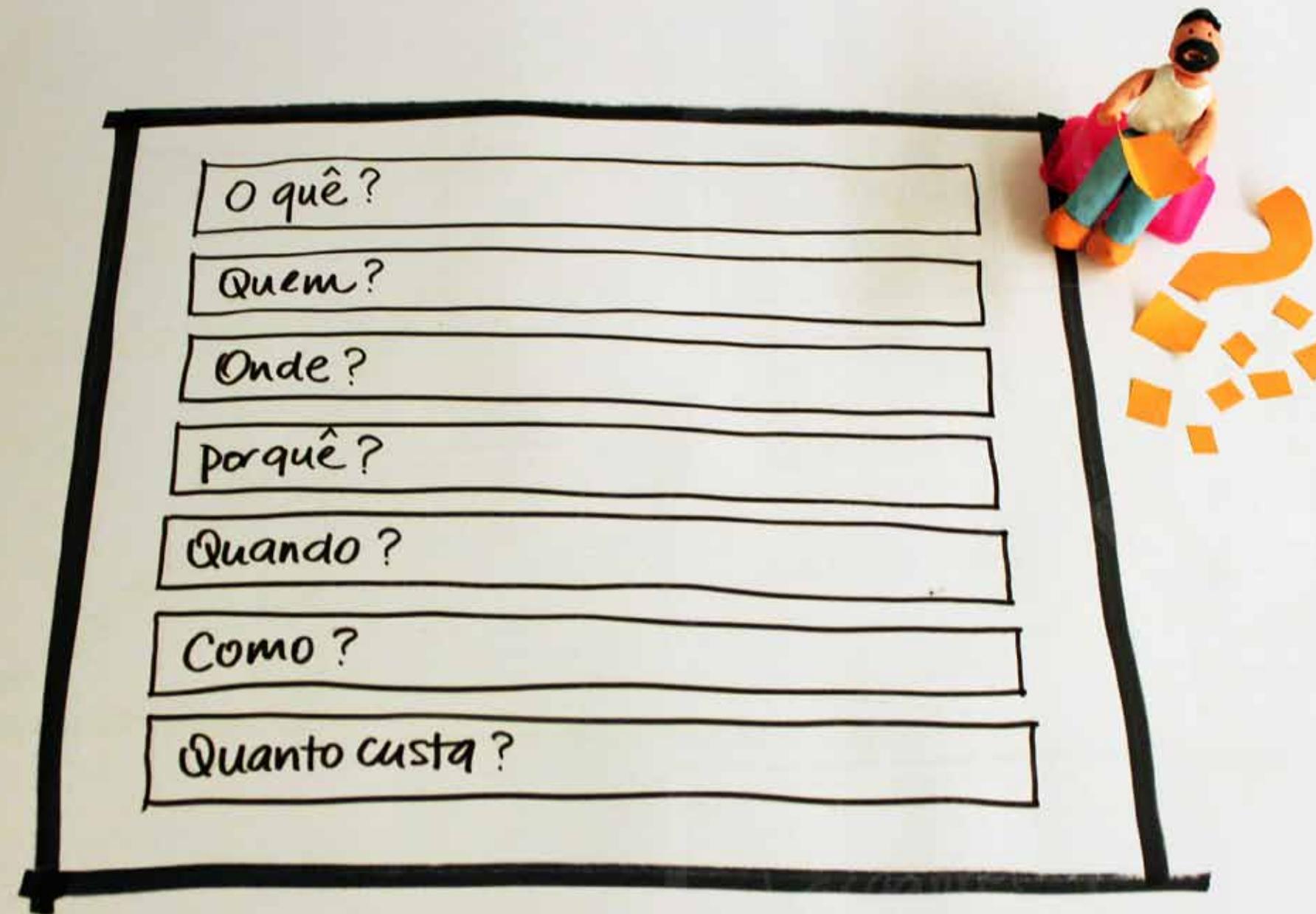
## Como

Em português representa O quê (what), Quando (when), Por que (why), Onde (where), Quem (who), Como (how), e Quanto (how much). A técnica de utilização consiste em responder às seguintes perguntas:

O quê	Qual ação vai ser desenvolvida?
Quando	Quando a ação será realizada?
Por que	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
Como	Como a ação vai ser implementada? (passos da ação)
Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
Quanto	Quanto será gasto?

O planejamento da atividade deve prever a elaboração da estratégia de ação, envolvendo os atores do processo e a partir de respostas às perguntas, elaborar um plano de ação específico com o objetivo de resolver o problema em questão.

Referencia:  
WERKEMA, M.C.C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Quintilian>>. Acesso em 24 Jun. 2012



# MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

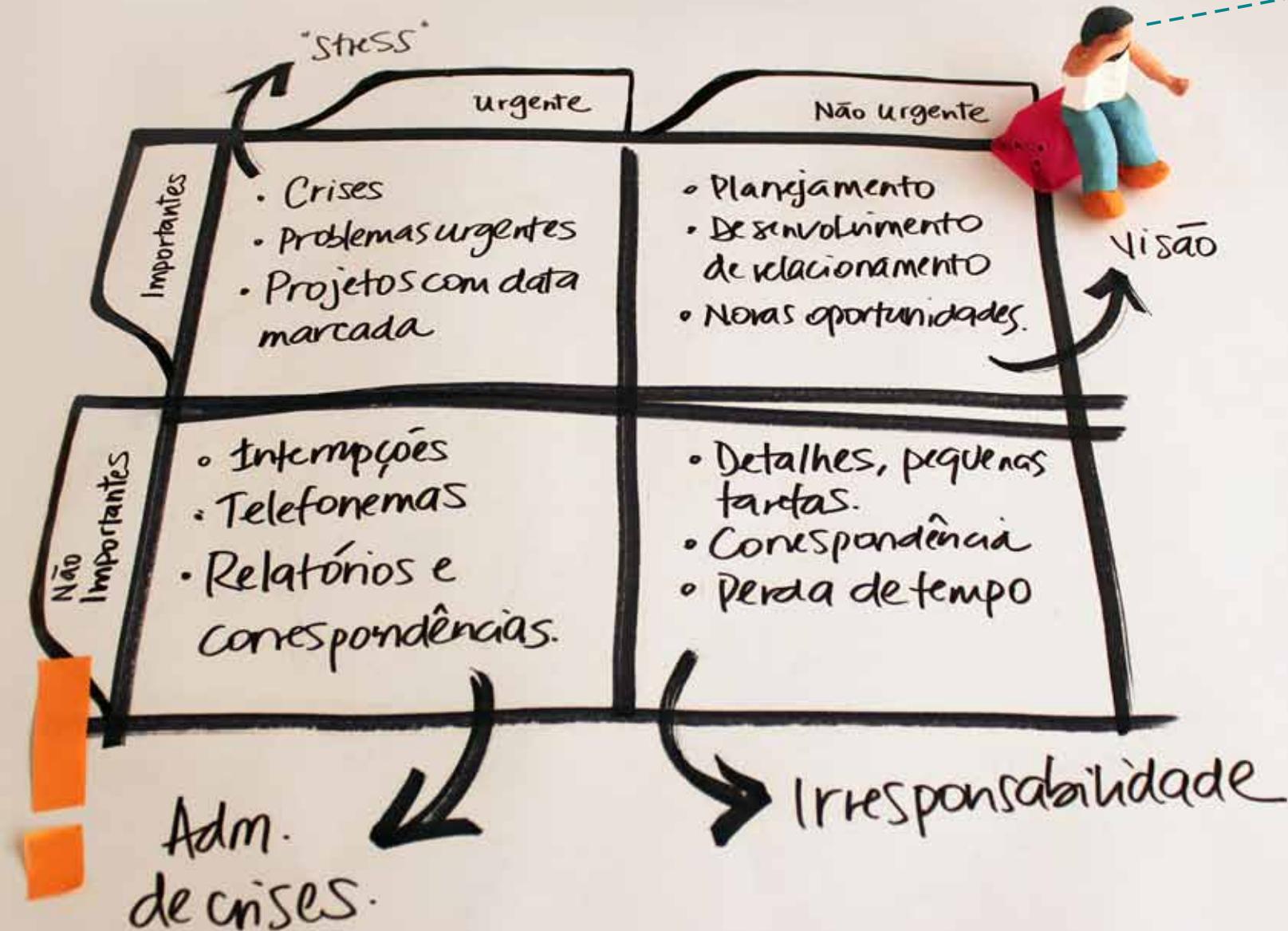
## O que é

Matriz criada por Stephen Covey no famoso livro “Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”. A ferramenta é proposta para facilitar a execução do hábito da priorização: fazer primeiro o mais importante. “Os 7 Hábitos”, como é popularmente conhecido este livro, foi lançado em 1989 e é considerado como um dos primeiros livros de gerenciamento da rotina a utilizar infográficos para facilitar o entendimento de conceitos inovadores.

## Como

Covey sugere a organização de tudo que se tem a fazer (atividades, ou to do list), numa matriz simples construída a partir de dois eixos: importância e urgência. Desta forma, haverá quatro quadrantes. O gerente eficaz é aquele que prioriza as atividades do Quadrante 2 – Atividades não urgentes e importantes – usando a maior parte do seu tempo para as atividades mais importantes do gestor: criar sinergia, planejar inovações, avaliar estratégias e prevenir crises.

Referência:  
Covey, Stephen. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. 17ª Edição. São Paulo: Best Seller, 2004.



# A3 THINKING

## O que é

Os autores Sobek e Smalley propõem um método para compreender como a empresa Toyota utiliza uma ferramenta de comunicação, o relatório A3, como uma forma de gestão organizacional eficaz através de PDCA (Plan-Do-Check-Act). O propósito do pensamento A3 ou A3 Thinking é desenvolver soluções adequadas para problemas, com a crença de que as pessoas podem pensar e trabalhar em conjunto para formar grandes empresas.

## Como

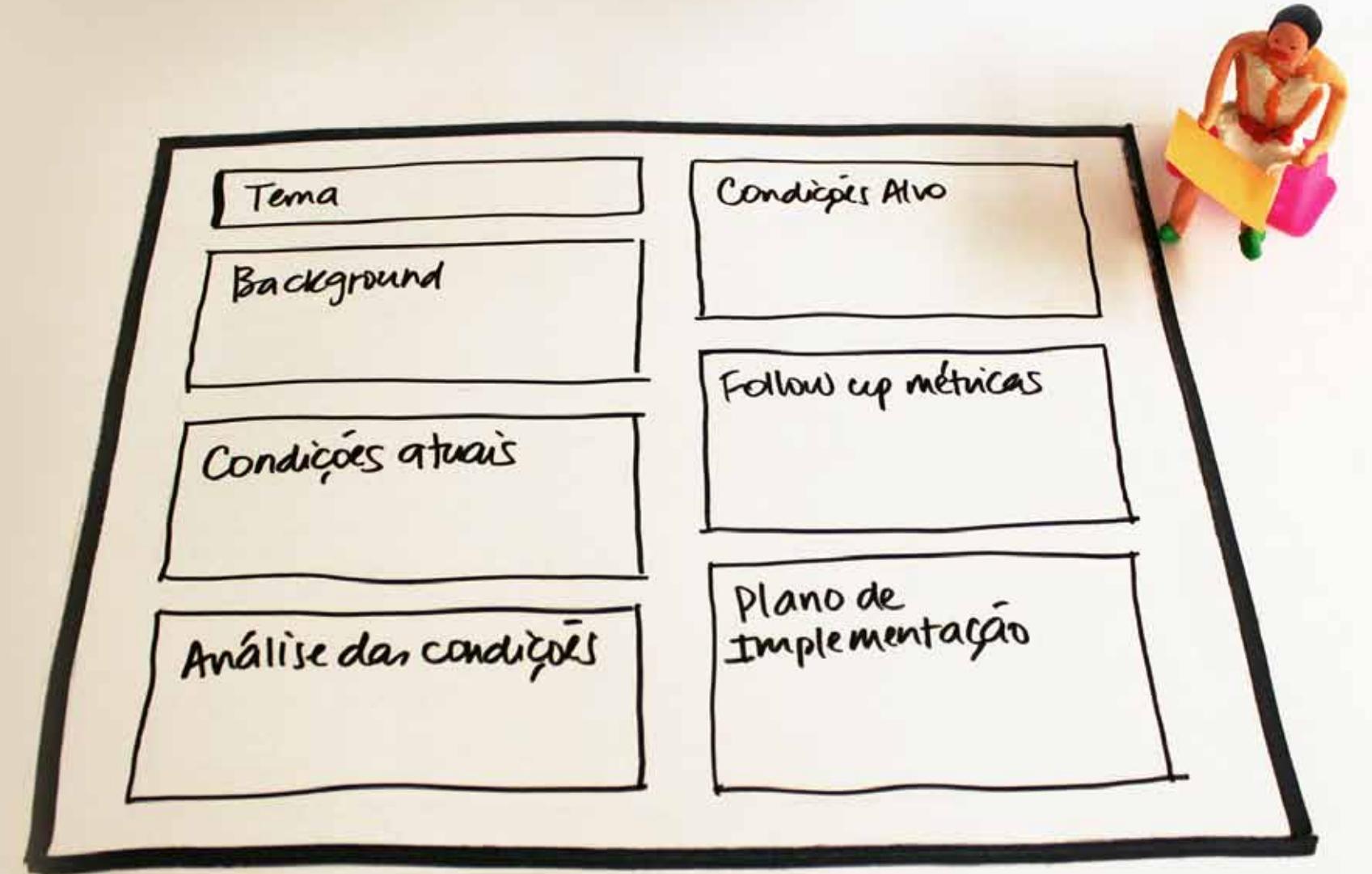
O A3 Thinking é composto por sete elementos:

1. É lógico e objetivo
2. Consegue resultados de forma correta
3. É conciso e visual
4. Alinhado verticalmente e horizontalmente com organização

5. Apresenta problemas de forma coerente
6. Propõe medidas preventivas
7. Mantém o sistema total a vista enquanto resolve um problema dentro dele

Nesta forma de pensamento, a escrita e anotações com pensamento visual, gráficos e tabelas se sobrepõe aos modelos estruturados e organizados pelo computador.

Referência:  
SOBEK II; Durward, K; SMALLEY, Art. Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System. New York, NY: Productivity Press, 2008.



# DIAGRAMA DE ISHIKAWA

## O que é

Proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa da Universidade de Tóquio em 1943, também denominado de “Espinha de Peixe”, pelo formato que apresenta, ou de diagrama de causa e efeito. Trata-se de um instrumento indicado para gerenciamento e controle de processos, permitindo uma visão global do assunto em estudo.

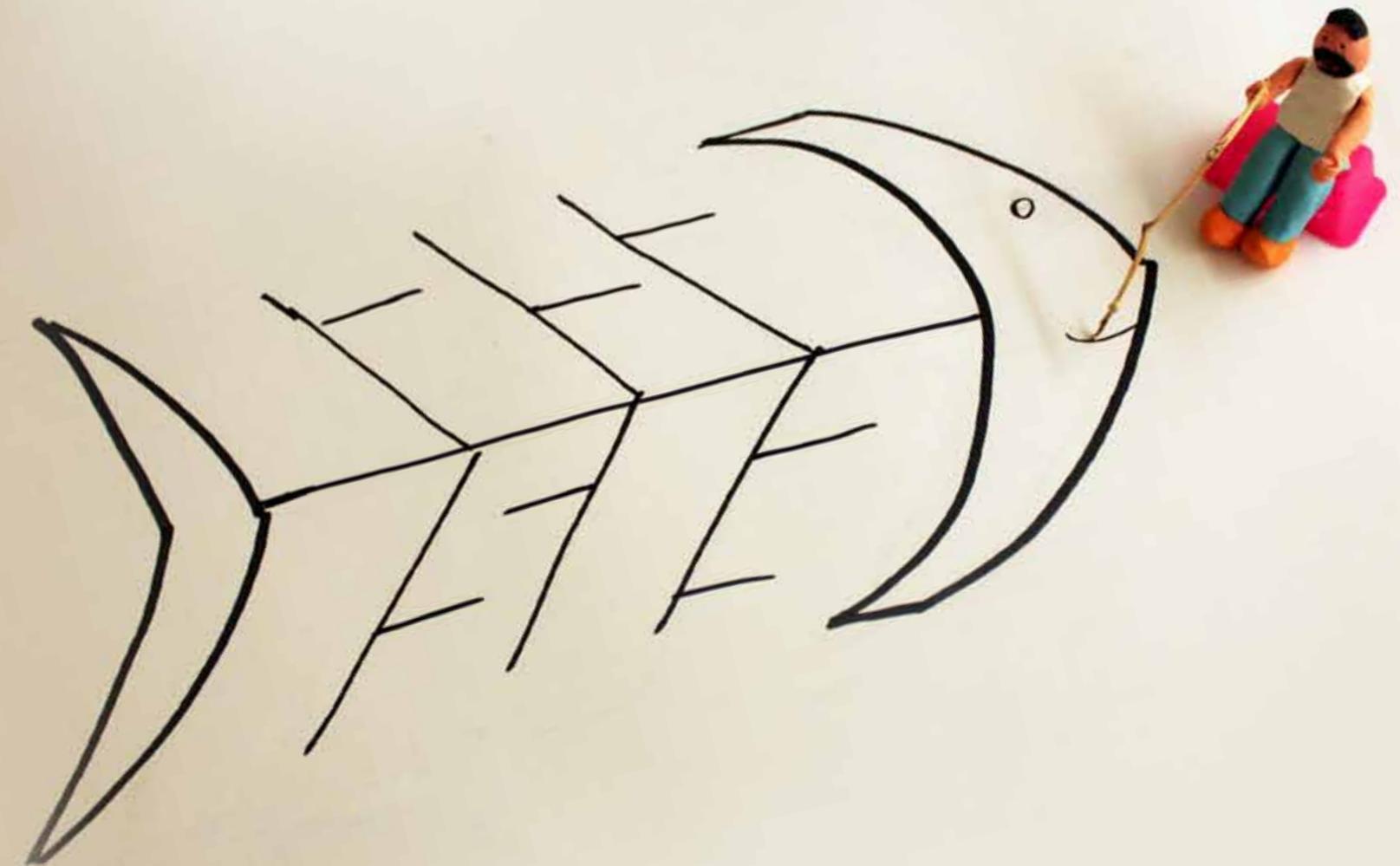
## Como

Desenho de um diagrama com a seguinte estrutura:

1. Cabeça: que corresponde ao problema a ser analisado
2. Escamas: relativas aos fatores que influenciam no problema, incluindo as subcausas, consequências e as providências a serem tomadas para a resolução do mesmo.

A construção do diagrama deve envolver as pessoas afetadas ao problema em análise que determinam o ponto focal a ser estudado. Por meio de sessões de discussão e palpites de ideias determinam-se as principais causas que afetam o problema. Em seguida, utilizando-se do diagrama/esqueleto do peixe colocam-se nas ramificações as causas consideradas primárias, em seguida parte-se para identificação das causas secundárias e assim sucessivamente.

Referência:  
ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Trad. Iliana Torres.  
Rio de Janeiro: Campus, 1995



# CÍCLO PDCA

## O que é

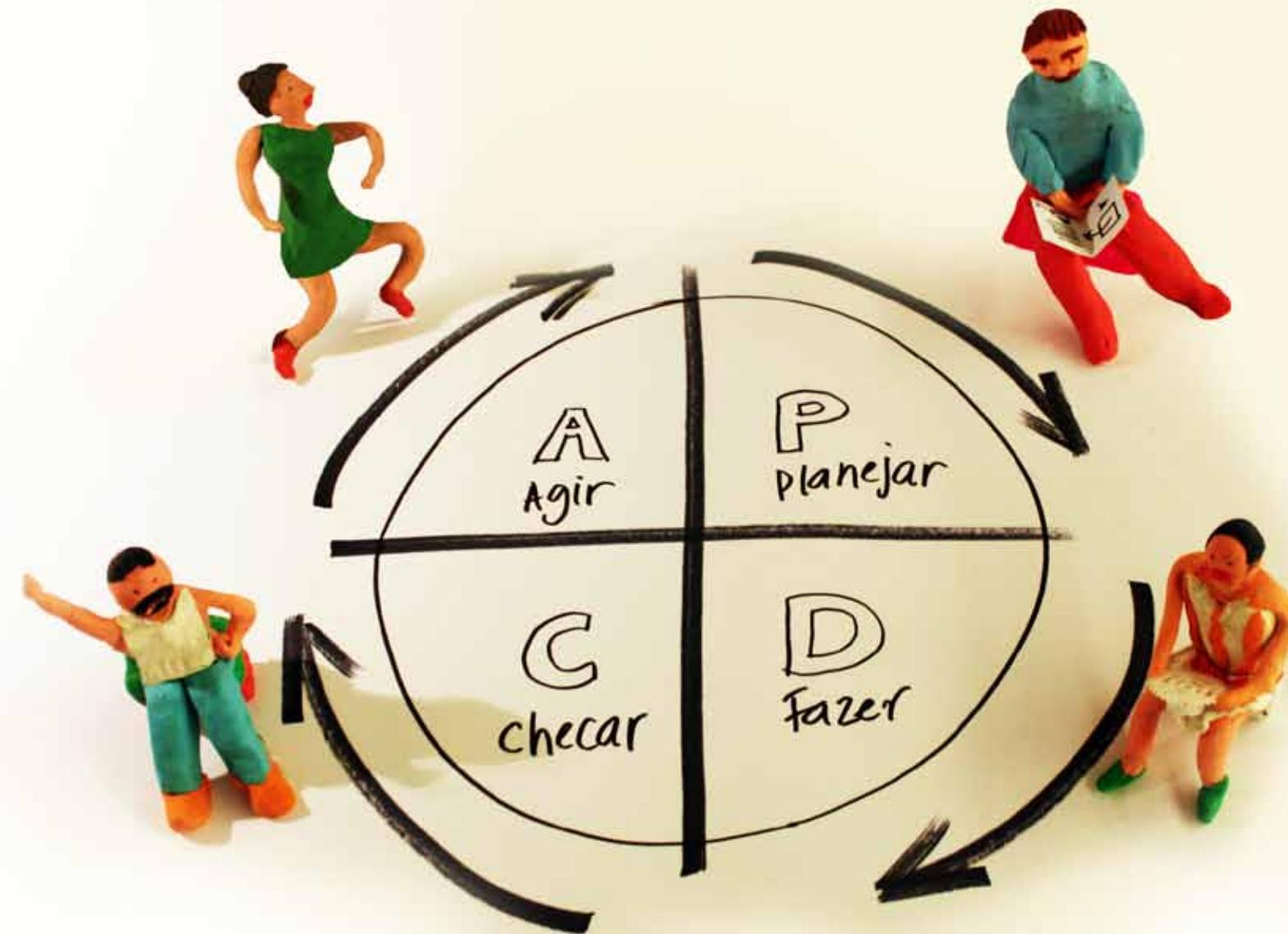
Esta ferramenta foi desenvolvida na década de 30 por Walter A. Shewhart, pesquisador norte americano e posteriormente foi divulgada por Willian Edwards Deming, na década de 50. É utilizada largamente e com sucesso nas empresas para o aumento do controle da qualidade de seus processos.

## Como

O PDCA é um acrônimo de PLAN (planejar), DO (fazer), CHECK (checar) e ACT (atuar corretivamente). Tem por objetivo controlar atividades e pode ser utilizado para o planejamento e monitoramento da qualidade dos processos de uma organização.

Este ciclo, também denominado de Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma ferramenta que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a resolução de problemas, além de auxiliar a gestão no preparo e execução de planos que reduzam a diferença entre as necessidades dos clientes e o desempenho de processos.

Referência:  
DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.



# MATRIZ ANSOFF

## PRODUTOS E MERCADOS

### O que é

Criada por Igor H. Ansoff consiste em uma matriz de dupla entrada, de dois eixos, a saber: produtos (atuais e novos) e mercados (atuais e novos). Tem por objetivo avaliar oportunidades de crescimento para um determinado negócio.

### Como

A partir dessas duas variáveis, quatro estratégias podem ser adotadas:

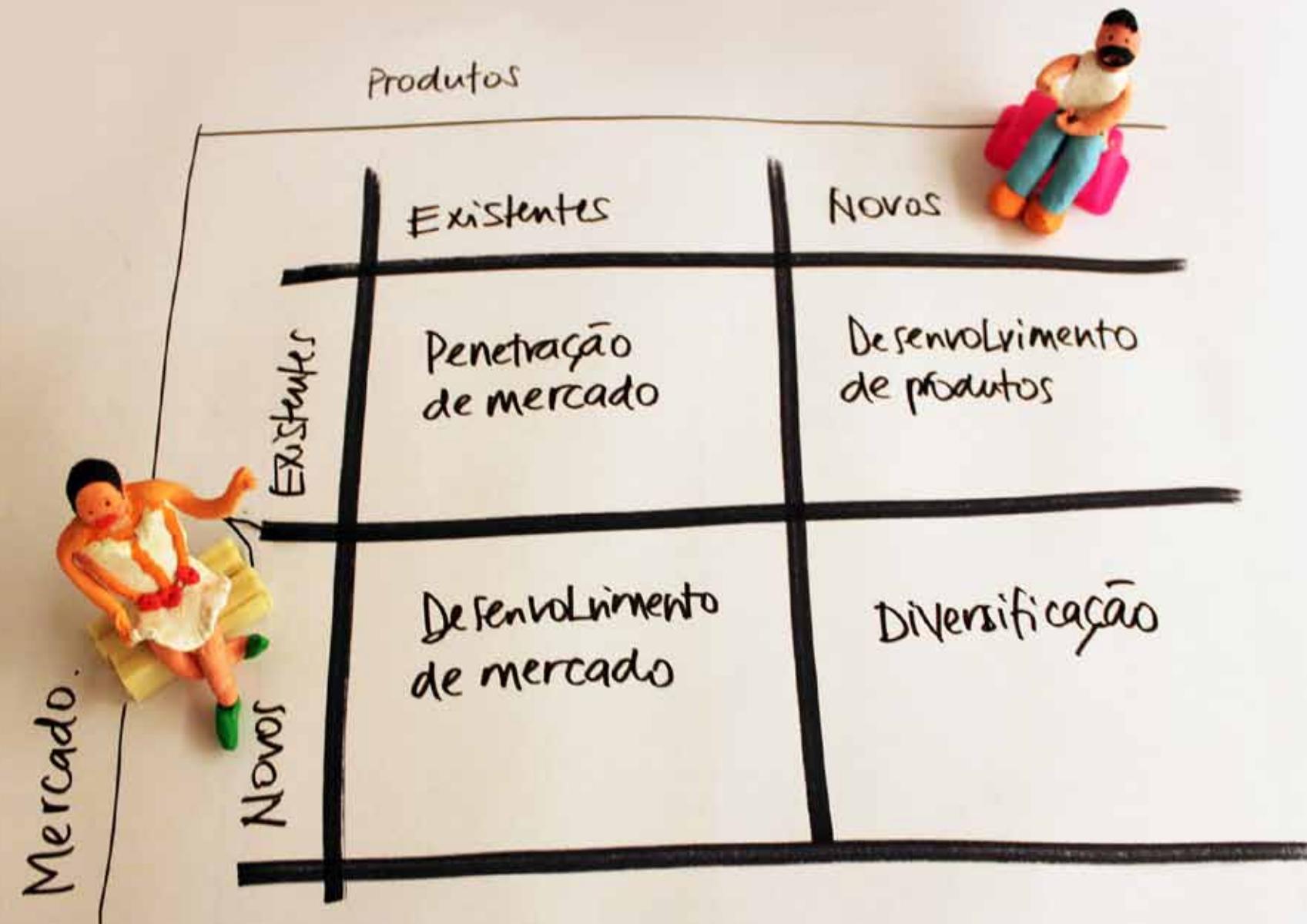
1. *Quadrante Mercados Existentes x Produtos Existentes:* estratégia de penetração de mercado - a empresa deve focar na mudança do perfil de clientes, alterando clientes ocasionais para regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto.

2. *Quadrante Mercados Existentes x Produtos Novos:* estratégia de desenvolvimento de produtos - compete à empresa vender outros produtos a clientes regulares, intensificando os canais existentes de comunicação.

3. *Quadrante Mercados Novos x Produtos Existentes:* estratégia de desenvolvimento de mercado - compete à empresa conquistar clientes da concorrência, introduzindo produtos existentes em mercados externos ou novas marcas no mercado.

4. *Quadrante Mercados Novos x Produtos Novos:* estratégia de diversificação - compete à empresa focar na comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Referência:  
ANSOFF, Igor H. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983.



# O processo de Cocriação



## O PROCESSO

**Pessoas constroem conhecimentos a partir das suas experiências e interações dentro de seu contexto pessoal e profissional e passam a dispor de informações estratégicas.**

**Através de um processo colaborativo, denominado de cocriação, os conhecimentos tornam-se explícitos e são organizados, com o intuito de criar um contexto a fim de atingir os objetivos de uma iniciativa, de um projeto específico ou mesmo de uma organização como um todo, criando um resultado com uma proposição de valor mais sólida e abrangente.**

**Cocriamos este livro para facilitar o acesso às ferramentas que auxiliam as organizações, estrategistas, consultores e empreendedores no processo de inovação, com a utilização de recursos visuais, sabendo quando e como utilizá-las na forma de resolução de problemas.**

## Etapas do projeto de Cocriação deste livro

# 1

### ETAPA 1 : MOBILIZAR

Um grupo de profissionais apaixonados pelo tema inovação, cocriação e modelos de negócios decide elaborar um livro em formato eletrônico (e-book), de forma a compartilhar conhecimento previamente adquirido sobre o tema que os une, aplicando todos os conceitos no próprio surgimento e evolução do projeto.

# 2

### ETAPA 2 : ENTENDER

Nesta etapa realizamos a criação de grupo de discussão dentro da plataforma de rede social Facebook, estabelecendo o modelo de negócio do projeto, os objetivos principais, quais as principais atividades necessárias, papéis de cada colaborador e os canais de comunicação.

# 3

### ETAPA 3 : DESENHO

Desenhamos os conteúdos, de forma colaborativa onde cada indivíduo, de forma espontânea, colocava na plataforma seu conhecimento sobre as ferramentas para inovação, em aspecto visual e descritivo, recebendo apoio e complementos, gerando mais conhecimento, de forma coletiva, sempre!

# 4

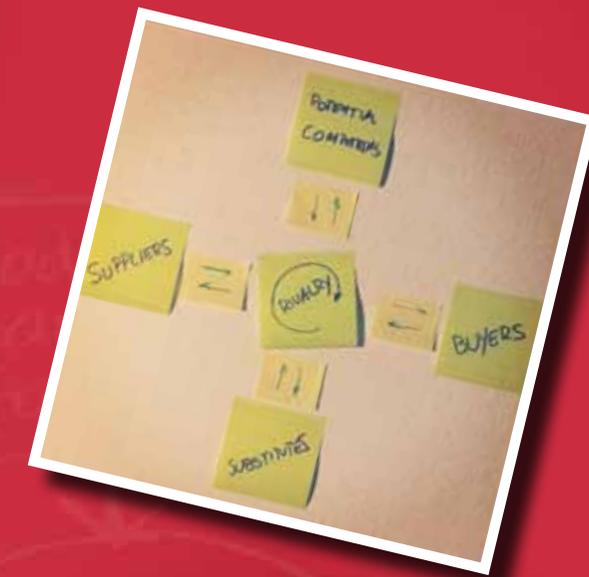
### ETAPA 4 : IMPLEMENTAR

Iniciamos o processo de explicitação e organização do conhecimento, discutindo, revisando e fazendo ajustes, até a criação do conceito gráfico do livro. Esta etapa incluiu também a produção dos bonecos em massinha de modelar, a produção das fotos, manipulação das imagens, redação do texto e finalmente a diagramação do livro.

# 5

### ETAPA 5 : GERENCIAR

Realizamos a adaptação e modificação do conteúdo, de acordo com as respostas recebidas e finalizamos os trabalhos para o lançamento da primeira versão do e-book. Optamos por uma plataforma na web, visando disponibilizar o material final livremente para os interessados





# Equipe de cocriação

## CORAutoRES



**Marcelo Severo Pimenta.**

Mestre em Planejamento Estratégico pela UCES. Especialista em Marketing pela ESPM. Jornalista pela UFSM. Um dos pioneiros da internet brasileira, sócio da Conectt S/A. Consultor do Sebrae Nacional nas áreas de planejamento estratégico e marketing digital. Fundador do Laboratorium - Laboratório de Projetos Inovadores. Professor de Gestão da Inovação da Pós Graduação em Marketing Digital da ESPM/SP. Curador de Empreendedorismo da Campus Party 2012. Palestrante do Mobility-Shifts, New School/Nova York (2011). TEDxSpeaker nos TEDxLaçador e TEDxAsaSul.



**Maria Augusta Orofino.**

Mestre em Gestão do Conhecimento pela UFSC. Especialista em Administração Pública e Marketing. Atua em programas baseados na abordagem prática para capacitar organizações em inovação. Consultoria estrategista em inovação, design thinking e modelos de negócio com + de 20 anos de experiência. Palestrante TEDx Curitiba|2011 e Campus Party|2012. Facilitadora de workshops em inovação, design thinking e modelos de negócios. Professora da ESPM SP e Clear Educação & Inovação. Autora do blog [www.mariaaugusta.com.br](http://www.mariaaugusta.com.br) e [www.bmgenbrasil.com](http://www.bmgenbrasil.com).



**Clarissa Biolchini.**

Designer com especialização em História da Arte e Arquitetura pela PUC-Rio. Especialista e consultora nas áreas de Branding e Design Estratégico com 10 anos de experiência em escritórios de Design na França, Holanda e na Malásia. Fundou e dirigiu durante 6 anos o núcleo de Design Gráfico e Estratégia de Marca do escritório Índio da Costa Arquitetura e Design, no Rio de Janeiro. Professora no curso de graduação em Design na PUC-Rio e do MBA de Branding das Faculdades Rio Branco/SP. Membro do conselho da Design& Emotion Society no Brasil.

## COCRIAÓORES



### Renato Nobre

Engenheiro de Produção pela FEI, Design Thinking pela ESPM e Logística Empresarial pela FGV. Professor da ESPM no tema Inovação em Modelos de Negócios. Atua há 15 anos no mercado de Tecnologia, focado em sistemas de gestão e cadeia de valor, nas empresas líderes, como Infor, Oracle e SAP. Destaca-se pela extensa experiência adquirida em diversos modelos de negócios, realizando projetos em clientes de grande porte, de diversos setores econômicos, em diversos países, como Hungria, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Equador, Colômbia e Brasil.



### Francisco Albuquerque

Fundador da Agência de Cocriação Consultoria de Inovação Colaborativa. Assessoria empresas em projetos de Inovação por meio de Workshops de Design Thinking e Treinamento de Pessoas para criação de cultura colaborativa. Possui formação acadêmica e experiência de mais de 10 anos em Gestão de Negócios, Gestão da Inovação, Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e Portfólio, Marketing, RH, TI, Business Model Generation e Design Thinking.

Engenheiro Civil. Pós Graduação em Gestão Empresarial Avançada pela Fundação Armando Alvares Penteado - FAAP; MBA Profissional Gestão de Serviços de Saúde pela Fundação Armando Alvares Penteado - FAAP em parceria com Wharton School da Universidade da Pensilvânia, EUA; Professor da disciplina de Marketing na ESAMC Campinas; Sócio da Targget House Consultoria em Mídia; Sócio da BADU+COP que atua na área de Branding, Comunicação e Design.



### Renato Cecchettini

Jornalista, especialista em educação a distância, estudiosa do mundo digital, com larga experiência em Tecnologia da Informação, consultora e palestrante, com vários artigos publicados. Ex-funcionária do SEBRAE, onde trabalhou por 23 anos gerenciando projetos de tecnologia, educação e ambientes digitais. Graduada pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduada em pela Universidade Católica de Brasília. Coautora do livro Educação a Distância Sem Segredos, Ed. Ibpex. Atualmente faz parte da equipe do Laboratorium de Projetos Inovadores.



### Marcia Matos



### Erico Scorpioni

Graduado em Publicidade de Propaganda, Jovem empreendedor que iniciou sua terceira empresa, uma agência de comunicação, ainda na universidade e continua até hoje como Diretor de Planejamento, desenvolvendo soluções em comunicação e plataformas de marketing experiencial



### Cristofer Lima

Consultor . Graduado em Marketing. MBA em finanças. Mais de 12 anos de experiência no varejo, desenvolvendo projetos de reposicionamento de marca e produto.



### Wagner Lima

Graduado em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Uberlândia e pós-graduado em Marketing pela ESPM/SP. Gerente de Práticas de Consultoria da divisão de Software da HP na América Latina, com larga experiência internacional. Certificado PMP (Project Management Professional) em gerenciamento de projetos. Professor de Gestão de Serviços de TI na FIAP/SP.



### Eduardo Strang

Graduado em Administração de Empresas pela FEA-USP, com Mestrado em Estratégia e Finanças pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia e formação em Coaching pelo Integrated Coaching Institute. Sócio-fundador da FACTOR 4 Consulting, com foco em modelos de negócios e coaching para empreendedores. Já atuou em empresas de grande porte e como Diretor do Fórum de Jovens Empreendedores da Associação Comercial de São Paulo.



### Flammarion Vieira

Gaúcho, estudou joalheria contemporânea em Portugal e em Florença. Foi idealizador do BSB Design Jóias, mostra que reuniu em suas duas fases, os 40 melhores designers de jóias do Brasil. Atualmente cria assemblage é inspirado em histórias de momentos, locais e personagens que manifestam o conceito materializado na diversidade de materiais exclusivos, como jóias, caixas e quadros tridimensionais.



### Flavio Peralta

Vice-Presidente Comercial Teledata Informações e Tecnologia SA Empresário, administrador especialista em planejamento estratégico com Certificação em Dinâmica da Espiral pela Spiral Dynamics Integral. Vendedor de ideias e planejador de sonhos atua como palestrante sobre 'Energia que Move pessoas a Conquistar e Mudar um Mundo'.



# FERRAMENTAS VISUAIS PARA ESTRATEGISTAS

<http://www.facebook.com/EstrategistaVisual>  
[www.bmgenbrasil.com/estrategistavisual](http://www.bmgenbrasil.com/estrategistavisual)  
[estrategistavisual@bmgenbrasil.com](mailto:estrategistavisual@bmgenbrasil.com)

