

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO RÁPIDO: Recomendações para aplicação de método rápido para elaboração de estratégias.**

### **RESUMO**

O artigo apresenta de forma estruturada recomendações para aplicação de método rápido de planejamento estratégico. O estudo foi construído com base em um planejamento estratégico realizado pela empresa Daikin, que devido ao cenário econômico - pós retração - precisava ser veloz no processo de retomada do crescimento no mercado de ar condicionado. O planejamento foi estruturado em doze dias, sendo que dez dias foram utilizados para preparação prévia do evento que definiria a estratégia, com isso a definição da estratégia da empresa pode ser elaborada nos dois dias restantes em evento formal realizado com representantes de diversas áreas da empresa do Brasil e exterior. Apresenta-se como artefato tecnológico todas as etapas desse planejamento de forma detalhada para que possa ser replicado em outras empresas. Foram utilizadas técnicas de discussão departamental para mapeamento de pontos críticos, brainstorming, análise SWOT simples, análise SWOT Cruzada, definição de ideias estratégicas, seleção e consideração das ideias em iniciativas estratégicas estruturadas, elaboração de matriz de classificação de estratégias para tomada de decisão de implementação e elaboração de Project Brief. Os aspectos de implementação e controle da estratégia não foram abordados neste artigo, sendo foco central a definição estratégica.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; estratégia; SWOT; menor tempo; matriz estratégica.

### **ABSTRACT**

The article presents the recommended structured form for the application of the fast method of strategic planning. The study was built based on a strategic planning carried out by Daikin company, which due to the economic scenario - post-retraction - is necessary to be executed in the process of recovery of growth in the air conditioning market. The planning was structured in twelve days, being ten days used for the preparation of previous events for strategy definition, so a change of the company's strategy can be elaborated in the remaining two days in the formal event held with several areas of the company from Brazil and outside. It presents as technological artifact all the planning stages in detail so that they can be replicated in other companies. Departmental discussion techniques were used for critical point mapping, brainstorming, simple SWOT analysis, cross-SWOT analysis, definition of strategic ideas, selection and consideration of ideas in structured strategic initiatives, strategy classification matrix method for decision-making. execution and preparation of the project brief. The implementation and control aspects of the strategy were not addressed in this article, being the central focus on strategic definition.

Key-words: Strategic planning; strategy; SWOT; shorter time; strategic matrix.

## INTRODUÇÃO

As decisões estratégicas orientadas para a implementação de ações concretas que buscam o sucesso empresarial têm sua importância elevada em um ambiente competitivo com grande dinamismo e complexidade. Entretanto, esse ambiente é um fator que dificulta o processo de definição estratégica (Filho e Filho, 2012).

A formação do ambiente dá-se pelas condições sócio econômicas da localidade de instalação da empresa, mas sofre influência direta das pessoas e empreendedores que nesse meio estão desenvolvendo empresas e negócios. O Brasil, país de aplicação deste estudo cujo o ambiente é considerado complexo, segundo o Sebrae (2014), tem alto grau de mortalidade empresarial ligado justamente a falta de planejamento dos empreendedores. Na pesquisa feita pela entidade em 2014, dados como - mais da metade das empresas não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa ou 46% dos novos negócios não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes - foram recorrentemente apresentados.

Spee e Jarzabkowski (2011) demonstram em seu estudo a importância renegada pelas empresas supracitadas, mas atribuem o sucesso do planejamento estratégico e sua dificuldade de implantação a ausência de comunicação durante o processo de planejamento. Complementarmente Camillus (2008) recomenda em seu trabalho organizar sessões de brainstorm visando identificar problemas dentro do processo de planejamento e encorajar executivos e intervenientes a compartilhar seus pontos de vista, buscando aumentar a velocidade na definição e a chance de sucessos dos planos definidos.

Diante desse cenário, utilizar métodos de discussão, avaliação, definição e escolha de estratégias de forma mais rápida pode gerar benefícios substanciais para diversas empresas. Dessa forma, por meio do relato de implementação de um processo rápido de definição estratégica na Daikin, multinacional japonesa líder mundial em ar condicionado e que atua no Brasil desde 2011, esse artigo possui o objetivo de apresentar como estruturar um processo de definição estratégica de forma rápida. O artefato tecnológico gerado é um roteiro de organização e condução para processos ágeis de definição estratégica.

A seleção da Daikin deu-se justamente por sua necessidade de, no período após a retração de mercado, ser mais veloz no processo de planejamento estratégico buscando explorar uma retomada de crescimentos por parte do mercado de ar condicionados. O mercado que no Brasil chegou a uma taxa média de crescimento superior a 17% antes da crise, teve uma retração média de 24% entre 2014 e 2016, voltando a crescer de forma mais tímida e 2017 exigindo assim agilidade dos competidores para aproveitar o momento.

Vale ressaltar que esse trabalho foca seus esforços no entendimento das técnicas, metodologias e estruturas utilizadas pela Daikin para a definição das estratégias. A empresa foi capaz de estruturar um modelo de elaboração estratégica que durou 12 dias (10 dias de preparação prévias e 2 dias de evento). É salutar esclarecer que não faz parte da pretensão deste artigo abordar questões da implementação estratégica. A base deste relato técnico para posterior modelo prescritivo é a apresentação de como a Daikin conduziu cada etapa do processo de definição estratégica e que tipo de ferramentas utilizou. No entanto, visa-se secundariamente, por meio da coleta de percepções dos gestores da Daikin, compreender o potencial que esse evento trouxe para o negócio.

O trabalho que se segue possui um caráter tecnológico e apresenta uma abordagem original para o processo de definição estratégica. Nesse aspecto, atua com foco na extrapolação uma vez que se pode observar a utilização de soluções conhecidas para novos problemas (Motta, 2017).

## **CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

Daikin é uma empresa multinacional japonesa fundada em 1924 focada no desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos de ar condicionado, refrigeração comercial e produtos químicos. No mundo, dados de março 2019 disponíveis na seção de Investor Relations da empresa controladora, indicam mais de 76 mil funcionários em 291 subsidiárias ao redor do mundo. O negócio de Ar condicionado responde como a divisão mais relevante das operações da empresa com 90% da receita total do grupo. No ano de 2018, a empresa faturou um total de US\$ 23,4 Bilhões gerando um Resultado Operacional de US\$ 2,6 Bilhões (11.1% de Margem Operacional). Grande parte do processo de expansão da empresa ocorreu pela aceleração das atividades fora do Japão. Atualmente, apenas 25% da receita da empresa advém das suas operações no Japão.

Desde o início de sua operação no Brasil em 2011, a Daikin focou suas atividades no mercado de ar condicionado e apresentou uma postura agressiva na realização de grandes investimentos, ampliação de linha de produtos, abertura de canais de distribuição, ampliação das equipes de vendas e administrativas, construção de fábricas, realização de eventos e diversas outras ações para acelerar seu processo de expansão no mercado Brasileiro.

Associado a essa questão, a crise econômica brasileira levou à uma forte desaceleração do mercado de ar condicionado no Brasil resultando na elevação da competitividade. O gráfico 1 apresenta os históricos do mercado total de ar condicionado com base nas informações internas disponibilizadas pela Daikin. Tratando-se de dados confidenciais, os valores foram normalizados para base 100 para o ano de 2012 de forma a preservar o aspecto analítico necessário para esse artigo e, ao mesmo tempo, não comprometer a empresa objeto de estudo deste trabalho.

O mercado de ar condicionado apresentou um crescimento de 39% de 2012 a 2014. Essa elevada taxa de crescimento gerou dois efeitos de mercado: entrada de novos players por meio de investimento direto no Brasil (caso da empresa deste estudo que realizou investimentos na construção de fábricas em Manaus e em São Paulo nesse período) e ampliação da capacidade por parte dos players atuais do mercado. Com a chegada da crise econômica no período após os grandes eventos esportivos (Copa do Mundo e Olimpíadas) e a trajetória do decréscimo do mercado respondeu por um recuo superior a 40% em apenas dois anos. A partir de 2017, o mercado voltou a apresentar taxas de crescimento de cerca de 10% ao ano, porém, os impactos da crise foram tão severos que patamares similares aos de 2012 ainda não foram alcançados.

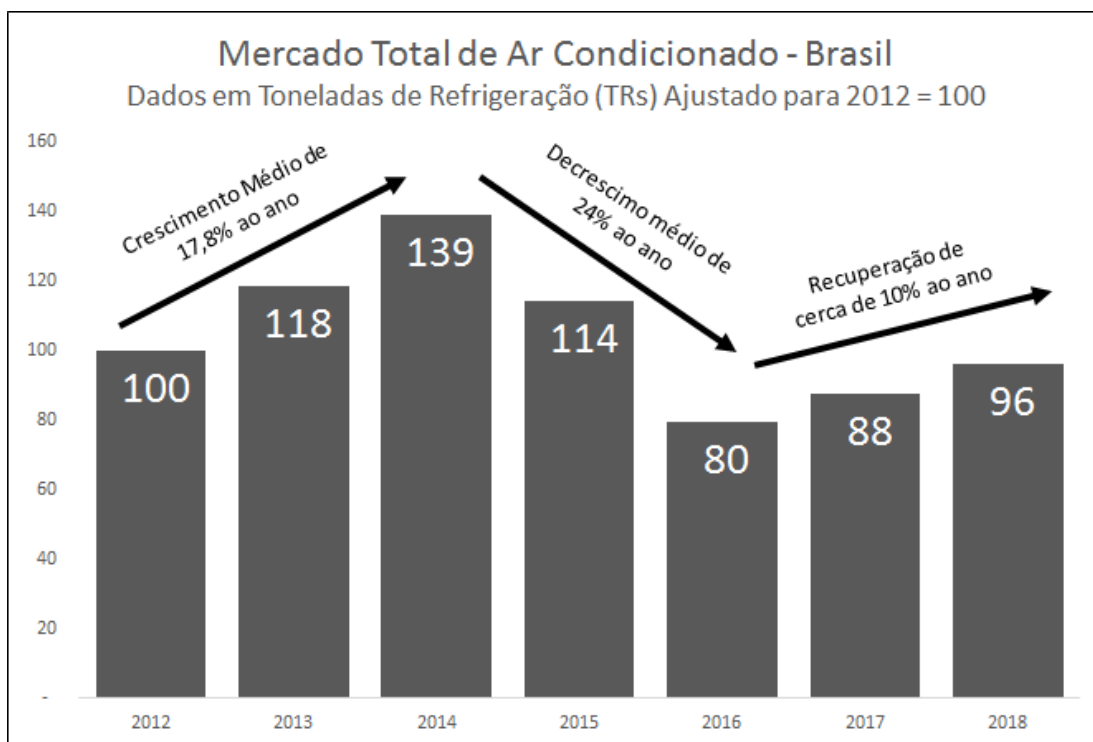


Gráfico 1. Evolução do mercado de ar condicionado no Brasil

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em informações da Associação Brasileira de Refrigeração, Ar condicionado, Ventilação e Aquecimento (ABRAVA) fornecida pela Daikin.

A entrada da Daikin no mercado brasileiro ocorreu em um momento de grandes mudanças na trajetória econômica afetando, consideravelmente, os estudos e perspectivas de crescimento da Daikin no Brasil. Dentro desse aspecto, o efeito de aumento do dólar devido ao período de crise econômica gerou grandes complicações para a empresa conseguir ampliar e consolidar-se no Brasil. Primordialmente, a Daikin importa seus produtos para aplicações voltadas para os setores comerciais e industriais de fábricas na Ásia e Europa. Para o segmento de produtos residenciais a Daikin iniciou sua fabricação em Manaus, porém, a maior parte dos componentes de montagem são importados e o efeito cambial gera grande impacto. O gráfico abaixo apresenta a evolução da série temporal do dólar separando os históricos em três períodos: anterior à retração do setor, durante a retração do setor e após a retração do setor de ar condicionado. O índice de Variação obtido a partir da divisão do desvio padrão pela média está apresentado no gráfico como medida de oscilação do dólar em cada período e é uma medida de incerteza a respeito de cada período exposto. É possível notar uma clara tendência de elevação da incerteza no período de crise e, posteriormente, uma acomodação do índice após esse período.

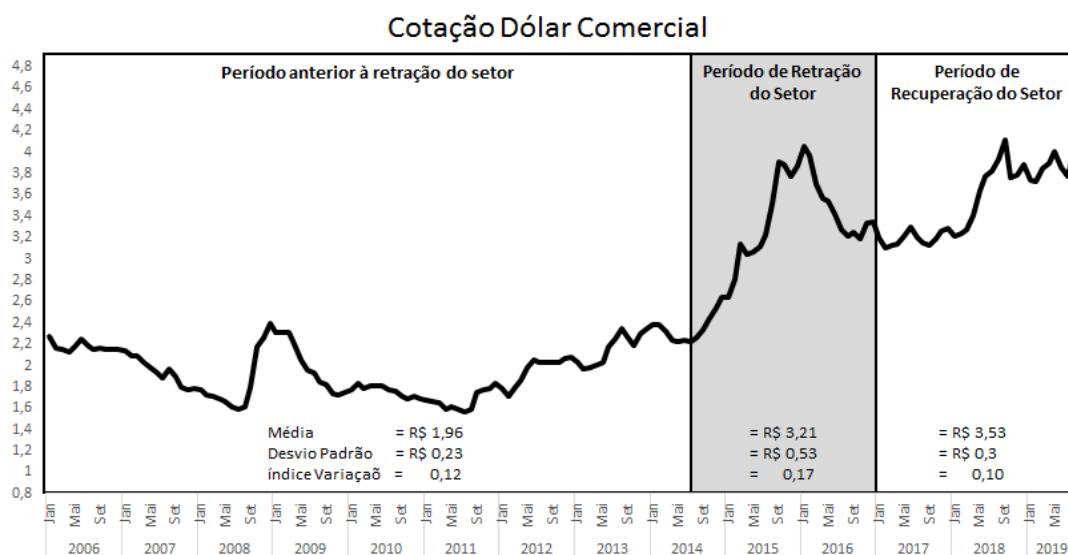


Gráfico 2. Cotação do Dólar Comercial – Venda (Média mensal)

Fonte: Desenvolvido pelos autores. Cotação diária do Dólar (fechamento), divulgada pelo Banco Central do Brasil, na razão do número de dias divulgados mensalmente.

Os efeitos de oscilações e incertezas do mercado de ar condicionado formaram um desafio enorme na consolidação da Daikin no Brasil. As dificuldades em sustentar o crescimento de vendas originalmente previsto para a operação no Brasil em decorrência da queda de mercado e as elevações nos custos devido ao aumento do dólar culminaram em grandes variações negativas dos resultados previstos da empresa. Como consequência, no período entre 2011 (início das atividades) e 2015 (metade do período de crise) a Daikin passou por três mudanças de quadro de presidência e diretoria. “O mercado comercial caiu muito nos últimos anos. Com isso, os competidores ficaram muito mais agressivos e reduziram os preços para patamares nunca antes vistos. Fora isso, tivemos o problema do aumento do dólar que dificultou nossas negociações. Não tivemos outra alternativa que não fosse reduzir nossas expectativas de margem para nos adequar à essa nova situação do mercado” apontou o diretor comercial da empresa durante entrevista.

## DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A combinação de um direcionamento da matriz no Japão para expansão no mercado brasileiro associado com os efeitos de mercado levaram a Daikin a adotar mudanças e ajustes nas suas ações de forma emergencial e pouco pensada na busca de uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Com o fim do período de retração do mercado, questionamentos a respeito da necessidade de mudanças estratégicas para sustentar o desenvolvimento do negócio no longo prazo voltaram a aparecer de forma mais recorrente nas reuniões internas e com a matriz no Japão. Em entrevista, a gerente de recursos disse que “Não é claro para todos da empresa qual é o planejamento estratégico da Daikin. Cada hora aparece uma ideia diferente da outra e nem todos são envolvidos ou comunicados. Por exemplo, eu como gerente de RH nem sempre sou convidada para reuniões com o board e várias vezes abordam questões de pessoas nessa reunião”. Ademais, a condução de processos longos de definição estratégica poderia resultar em atrasos na implementação e aproveitamento de oportunidades oriundas da recuperação do mercado.

Foi justamente pelo reconhecimento de uma janela de oportunidade de retomada da direção originalmente pensada pela matriz no Japão para a expansão dos negócios no Brasil que o processo de elaboração e desenvolvimento de estratégias visando a liderança de mercado surgiu como algo que precisava ser feito de forma rápida e urgente. Tal demanda foi direcionada

para o departamento de planejamento estratégico e financeiro da empresa. Esse departamento é responsável pelo processo de organização, elaboração e acompanhamento das estratégias da empresa possuindo reporte direto com a presidência e a matriz no Japão. E existência dessa área contribuiu para o processo fosse conduzido em 12 dias úteis (10 dias de preparação prévias e 2 dias de evento) uma vez que a empresa adota a atividade de planejamento estratégico como um processo constante de verificação, análise e sugestão de correção de rota. A existência de uma área focada em planejamento estratégico pode não coincidir com a realidade geral das empresas no Brasil, porém, o procedimento adotado para o processo rápido de elaboração estratégica permanece válido em sua forma genérica conforme detalharemos no próximo capítulo.

## **ANÁLISE DA INTERVENÇÃO**

Diante dos desafios enfrentados pela empresa naquela ocasião, o departamento de planejamento estratégico da Daikin preparou um método de elaboração estratégica que ocorreu em um prazo de 12 dias envolvendo técnicas de discussão departamental para mapeamento de pontos críticos, brainstorming, análise SWOT simples, análise SWOT Cruzada, definição de ideias estratégicas, seleção e consolidação das ideias em iniciativas estratégicas estruturadas, elaboração de matriz de classificação de estratégias para tomada de decisão de implementação e elaboração de Project Brief.

A aplicação desse método rápido para elaboração estratégica contou com duas grandes etapas:

a) Preparação prévia com discussões departamentais realizadas por cada uma das áreas de maneira independente e sem a intervenção do departamento de planejamento estratégico da empresa para evitar eventuais direcionamento de interesse nas discussões. O objetivo central dessa etapa era envolver todos os funcionários da empresa de maneira indireta para que pudessem expor aos gestores da Daikin suas percepções e ideias para a definição de estratégias. Essa etapa do processo ocorreu em 10 dias.

b) Evento formal de elaboração estratégica que recebeu o nome de Brazil Management Meeting 2019 (BMM 2019), reunindo todos os gestores da Daikin onde os conteúdos gerados na etapa 1 serviram como matéria prima para aprofundamento das discussões. O objetivo central era aprofundar as discussões e definir estratégias concretas. Essa etapa do processo ocorreu em 2 dias.

Gerard P. Hodgkinson, Richard Whittington, Gerry Johnson e Mirela Schwarz (2006) conduziram um estudo sobre o papel de workshops para os processos de elaboração de estratégias. Nesse estudo, os autores constatam que a utilização de técnicas desse tipo, semelhantes à aplicada pela Daikin, são frequentemente aplicadas nas organizações com o objetivo de definir estratégias. 45,9% das empresas realizam pelo menos uma vez por ano workshops para definição de estratégias e 30,8% realizam mais do que uma vez por ano.

O processo implementado pela Daikin é particularmente interessante de ser estudado pois permitiu reunir cerca de 50 gestores da empresa nos níveis de coordenação, gerência, diretoria e presidência de todas as áreas. Em dois dias de evento, suportados por cerca de 10 dias de preparação prévia, os gestores conduziram um processo de definição estratégica que se iniciou de forma ampla e abstrata e resultou no mapeamento de dez Project Brief contendo informações detalhadas de estimativa de investimentos, escopo, previsão de início e conclusão, objetivo de projeto, responsáveis, equipe de trabalho, estrutura analítica de projeto (Work breakdown structure – WBS) e análise de riscos potenciais para a implementação indicando impactos possíveis no escopo, tempo de implementação, recursos financeiros e qualidade do projeto.

A discussão prévia de cada gestor com seu departamento contribuiu para reduzir o tempo de discussões durante o evento e aumentar o aprofundamento dos conteúdos. Esse ponto

contribuiu para que o evento pudesse atender seu objetivo de definir estratégias em apenas 2 dias.

A figura 1 apresenta o detalhamento de cada etapa utilizado pela Daikin para a implementação do processo rápido de definição estratégica. De forma geral, podemos entender a existência de duas fases específicas: (A) Definição e elaboração de materiais e (B) Aplicação do método rápido para elaboração estratégica. Vale ressaltar que após a atividade (A.1), diversos conteúdos das atividades (A.2) e (A.3) foram implementadas de maneira paralela com a atividade (B.1). Dessa forma, ainda que a figura 1 apresente o processo de forma sequencial, a dimensão tempo não ocorreu dessa maneira, permitindo, conforme anteriormente exposto, que o processo todo entre as etapas (A.2) e (B.2) ocorresse em 12 dias.

Fase	Etapas	Objetivo da Etapa	Conteúdo / Abordagem	Resultado / Outputs	Tempo
(A) Definição e Elaboração de materiais	(A.1) Tema Central e abordagem	Definir com a presidência da empresa o tema central de discussão que norteará o processo de elaboração estratégica	1. Análise dos objetivos estratégicos atuais a das direções apresentada pela matriz e dirigentes da empresa; 2. Discussão com o presidente, vice-presidente e Diretores sobre o assunto central com base no objetivo estratégico da empresa para 2025; 3. Apresentação de uma abordagem para discussão elaboração estratégica.	1. Tema Central a ser trabalhado;  2. Abordagem para discussão do tema;	1 Dia
	(A.2) Estrutura, agenda e Cronograma	Reservar espaços, fechar agendas dos envolvidos e elaborar um cronograma detalhado de cada etapa da Fase B	1. Lista de participantes; 2. Reserva de local para o evento; 3. Transporte para o evento; 4. <i>Welcome Coffe</i> e Almoço; 5. Organização de layout do evento; 6. Materiais de suporte para as discussões (flipchart, post-it, canetas, etc) 7. Projeção, som, traduções simultânea, microfone, etc.	1. Instalações adequadas para a troca de ideias discussões estruturadas	5 Dias
	(A.3) Elaboração de conteúdos e materiais	Fornecer conteúdos de apoio que nivelem o entendimento sobre o tema e propor formatos padronizados que facilitem as discussões entre todos.	1. Comunicados oficiais para reserva de datas ( <i>Save the date</i> ), Local do evento, transporte, etc. 2. Orientações para a preparação prévia com discussões departamentais (B.1); 3. Estudos de mercado e organização de informações sobre o tema; 4. Apresentação, formatos padronizados e outros materiais para o evento (B.2).	1. E-mails de comunicados  2. Orientação e formato para preparação prévia  3. Apresentações Gerais e de Mercado	10 Dias
(B) A aplicação do método rápido para elaboração estratégica	(B.1) Preparação prévia com discussões departamentais	Envolver todos os funcionários da empresa de maneira para que pudessem expor percepções e ideias para a definição de estratégias.	1. Cada gestor recebeu orientações para conduzir um processo de discussão / brainstorming com sua equipe; 2. Um formato padrão de consolidação das informações coletadas foi entregue para garantir padronização e comparação dos resultados obtidos; 3. Departamento de Planejamento Estratégico não participou das discussões para evitar direcionamento dos assuntos.	1. Formato resumido da análise de cada área a respeito do assunto tema.  2. Gestores mais preparados para discutir durante o evento (B.2)	10 Dias
	(B.2) Evento de formal de elaboração estratégica BMM 2019	Aprofundar os conteúdos obtidos na etapa B.1 (percepções departamentais) com base nas discussões entre gestores de diversas áreas de forma estruturada para a definição de estratégias focadas no tema.	1. <i>Welcome Coffe</i> nos dois dias como estratégia para evitar atrasos no início oficial; 2. Abertura do evento e explicações gerais sobre a condução nos dois dias; 3. Apresentação e discussão sobre o mercado; 4. Atividades de Brainstorming abordando o tema do evento; 5. Elaboração de uma Matriz SWOT simples com base nos resultados do Brainstorming; 6. Avaliação da importância de cada um dos aspectos da SWOT; 7. Análise da Matriz SWOT Cruzada para elaboração de ideias e iniciativas estratégicas; 8. Consolidação de ideias e iniciativas estratégicas com conteúdos semelhantes; 9. Seleção de Estratégias Potenciais; 10. Elaboração de Resumo de Projeto ( <i>Project Brief</i> ) para as estratégias selecionadas.	1. Matriz SWOT Simples  2. Matriz SWOT Cruzada  3. Estratégias Definidas  4. Resumo de Projetos ( <i>Project Brief</i> ) para cada estratégia selecionada.	2 Dias

Figura 1. Detalhamento das etapas de método rápido para a definição estratégica da Daikin.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Figura 2 apresenta um cronograma genérico do processo rápido de implementação estratégica utilizado pela Daikin. O paralelismo nas atividades e a descentralização das discussões iniciais para mapeamento foram um dos principais facilitadores para o ganho de eficiência e profundidade analítica em um curto espaço de tempo.

Fase	Etapa	Atividade	Dias													
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A	A.1	Reunião de Aprovação e Definição de Tema	■													
	A.2	Lista de Participantes, Reserva de Agendas		■												
		Reserva de Espaço para Evento		■	■											
		Layout do Evento, Materiais, Equipamentos				■	■	■								
		Outros itens gerais de organização (Tradução, almoço, ...)			■	■	■	■								
	A.3	Comunicação Oficial de data do evento		■												
		Comunicação Oficial do local e horários				■										
		Informações Gerais do Evento (transporte, almoço, hotel, ...)						■								
		Formatos e Orientação para Discussão Prévia		■												
		Elaboração de Estudos iniciais de mercado			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboração de conteúdos para utilizar no evento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
B	B.1	Envio da orientação aos Gestores para discussão do dpto.		■												
		Realização de discussões de gestores e sua equipe			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Consolidação a análise do formato resumo de cada dpto.										■	■	■	■	
	B.2	Teste de equipamentos e organização da sala e materiais											■	■	■	
		Evento Dia 1 (Abertura, Mercado, Brainstorming, SWOT)												■	■	
		Evento Dia 2 (SWOT cruzada, Estratégias, Projetos)												■		

Figura 2. Cronograma genérico das atividades por Fase e Etapas do método rápido para a definição estratégica.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Vale ressaltar que o cronograma apresentado compreende apenas dias úteis de trabalho (excluindo finais de semana e feriados). Além disso, a realização de atividades em paralelo apenas foi possível pois o processo foi conduzido por três pessoas com responsabilidades diferentes:

a) Gerente de Planejamento Estratégico: responsável pela organização geral do processo, focou suas atividades no desenvolvimento de conteúdos direcionados para as discussões de departamento, formatos e conteúdo para condução do evento de definição de estratégias nos dias 11 e 12 do cronograma genérico da Figura 2.

b) Coordenador de Marketing e Inteligência de Mercado: responsável pela organização de informações de mercado, preparação de estudos de mercado e suporte na contratação de fornecedores para o evento.

c) Assistente de Planejamento Estratégico: responsável pela seleção de espaço, preparação de comunicados, organização de materiais e layout para o evento, cotação de fornecedores, controle de contratos e pagamentos.

Em pesquisa qualitativa anônima enviada para todos participantes do evento logo após sua conclusão, 39 respondentes (78% do total de participantes) avaliaram o evento em diversos aspectos. De maneira geral, quanto questionados, em uma escala de 1 a 10, “que nota você daria ao BMM 2019?”, 87% (34 respondentes) dos respondentes classificaram o processo com notas iguais ou superior a 8. Nenhum dos participantes que responderam à pesquisa avaliaram com nota inferior a 7. Tal resultado é apresentado como evidência positiva de que as etapas anteriormente apresentadas e sua organização de forma paralela podem contribuir de maneira relevante para a elaboração de estratégias de forma rápida.

Analisar os principais componentes existentes em cada uma das etapas é crucial para entender os principais aspectos que permitiram à Daikin elaborar estratégias em 12 dias. Esse



artigo tecnológico, no entanto, não busca simplesmente descrever o caso específico da Daikin, mas entender e apresentar os aspectos gerais relevantes que possam permitir que essa experiência seja replicável à outras empresas.

### **Etapa (A.1) Tema Central e Abordagem**

A etapa (A.1) apresentada na Figura 1 pode ser entendida como uma atividade antecedente ao processo rápido de elaboração estratégica. Era necessário o envolvimento de todos os gestores da empresa para que o processo pudesse ser concluído em um espaço curto de tempo e pudesse gerar resultados de qualidade. Por isso, antes de iniciar a elaboração de materiais e o envio de atividades de preparação prévia aos gestores da empresa, o departamento de Planejamento Estratégico organizou uma reunião envolvendo o Presidente, Vice-Presidente e Diretores com o objetivo de obter aprovação para iniciar a preparação do evento de definição de estratégias e escolha do tema central de discussão que seria utilizado para nortear todo o processo de discussões.

A escolha de um tema central para condução do evento foi uma abordagem utilizada pelo Gerente de Planejamento com a finalidade facilitar discussões direcionadas para assuntos críticos do negócio. O tema definido foi genérico e abrangente para que possibilitasse aos gestores ampliar os aspectos de análise e, ao mesmo tempo, conduzir as discussões para um ponto específico de interesse estratégico. Abaixo está apresentado o texto base utilizado durante todo o processo de elaboração estratégica obtido por meio da análise dos documentos utilizados pela empresa.

**Tópico de Discussão: posicionamento de mercado para tornar-se líder de mercado:** Para fortalecer a presença da Daikin no mercado brasileiro e alcançar a liderança de mercado de maneira duradoura, precisamos repensar nosso modelo de negócios, a forma como nos relacionamos com nossos clientes, nossas estruturas internas, políticas e demais assuntos. Por isso, foque a discussão em itens realmente estratégicos para o crescimento de longo prazo. Quais são as principais barreiras que temos que superar para nos tornarmos líderes de mercado? Quais os diferenciais atuais da Daikin que nos ajudam a superar essas barreiras? O que falta para a Daikin superar essas barreiras? (Documento da empresa Daikin)

Ao término da etapa (A.1) o departamento de Planejamento Estratégico havia obtido autorização formal da diretoria para organizar eventos, contratar fornecedores, reservar espaços e direcionar atividades de preparação prévia a outros gestores. Esse aspecto, ainda que possa parecer meramente formalidade, traz como conteúdo relevante: o apoio e preocupação da presidência e da diretoria para com a definição estratégica de forma rápida.

### **Etapa (A.2): Estrutura, agenda e Cronograma**

Após as definições gerais acordadas junto com a presidência da empresa na etapa (A.1), o departamento de planejamento estratégico iniciou a organização de recursos e preparação de materiais. As atividades da Etapa (A.2) foram organizadas e distribuídas entre o gerente de planejamento estratégico, o coordenador de marketing e inteligência de mercado e o assistente de planejamento estratégico. Essencialmente, podemos organizar Etapa (A.2) em quatro categorias de assuntos:

a) Agendas: compreende os esforços para comunicação das datas do evento para os 50 participantes, reserva de espaço para realização do evento, indicação de hotéis para participantes fora da cidade de São Paulo e elaboração de um cronograma detalhado contendo cada atividade que seria desenvolvida durante o evento de dois dias.

b) Estrutura física: representa a organização do espaço físico onde o evento ocorreria com indicação detalhada do layout, espaço para *coffe break*, sonorização, projeção,

estrutura de tradutores simultâneos, posições de cada participante nas mesas para garantir discussões entre diferentes departamentos e diferentes níveis hierárquicos, verificação da existência de condições de transporte e estacionamento próximo ao local do evento visando minimizar problemas de atraso na chegada dos participantes e possibilitando um ambiente que favorecesse para discussões;

c) Materiais: Foram feitas aquisições de materiais de escritório para a elaboração das atividades durante o evento. Cada uma das mesas de discussões tinha acesso à papeis, estudos de mercado, *post-it*, canetas, *flipcharts* e tomadas para conectarem os computadores. Esses recursos foram disponibilizados para que os participantes se sentissem confortáveis em discutir de forma mais ampla utilizando-se de recursos, quase sempre, pouco utilizados durante discussões formais.

d) Fornecedores: esse assunto engloba as atividades de avaliação e contratação de fornecedores para suportarem o evento de dois dias. Como estratégia para evitar atrasos no início do evento, foram disponibilizados cafés da manhã nos dois dias (*welcome coffe*). Para evitar problemas de comunicação e elevar a eficiência durante as discussões, a empresa optou por contratar serviços de tradução simultânea, diante da presença de gestores Brasileiros e Japoneses. Equipamentos de som e microfones também foram contratados de uma empresa profissional a fim de reduzir o risco com problemas técnicos dessa natureza durante o evento.

A pesquisa realizada após o evento apontou um elevado índice de satisfação a respeito das questões de estrutura, materiais e serviços dos fornecedores. 95% dos participantes que responderam à pesquisa “concordam” ou “concordam plenamente” que o material fornecido foi o adequado para as discussões durante o evento. Quando questionados a respeito do local do evento, organização da sala, processo de tradução simultânea, sistemas de som e projeção, 100% dos participantes responderam com “concordo” ou “concordo plenamente” para a adequação desses componentes com os objetivos do evento.

A etapa (A.2) pode ser entendida como o trabalho de bastidores do evento. É a reunião dos esforços necessários para que o evento possa acontecer de forma completamente controlada em termos de como cada atividade de discussão deve acontecer e durante quanto tempo. Conforme veremos na descrição da Fase B do processo rápido de implementação, a gestão dos tempos em cada atividade focando no processo de seleção e redução da abstração analítica é fundamental. Para isso, a etapa (A.2) aqui descrita exerce a função de alicerce ao processo.

### **Etapa (A.3): Elaboração de conteúdos e materiais**

Enquanto a Etapa (A.2) se preocupa com os aspectos de estrutura e formato para a realização do evento, a Etapa (A.3) concentra seus esforços no conteúdo que será abordado a partir do tema previamente definido junto à presidência e descrito na etapa (A.1). Três categorias de assuntos organizam essa etapa:

a) Comunicados: em um prazo de 10 dias foram enviados 5 e-mails oficiais a respeito do evento para todos os gestores: reserva de data (*Save the Date*), Orientações para preparação e discussão com a equipe, estudo de mercado, confirmação de local, horários, hotéis e estacionamento e últimas orientação um dia antes da data do evento. Cabe avaliar que alguns conteúdos poderiam ter sido condensados e a quantidade de comunicados reduzida. Porém a urgência e pouco tempo para organização de diversos aspectos fez com que os organizadores do evento divulgassem as informações à medida em que ficassem prontas.

b) Conteúdos para preparação prévia: a elaboração de estratégias em um prazo de 12 dias apenas foi possível devido à aplicação de um processo paralelo de discussões que cada um dos gestores realizou com sua equipe seguindo um roteiro estruturado e orientado para o tema definido. Foram enviados dois conteúdos prévios:

- i. Orientações para discussão com a equipe: apresentação em Power Point em português e inglês para que os gestores conduzissem as discussões

com sua equipe de maneira estruturada e padronizada. O detalhamento deste conteúdo está apresentado na etapa (B.1)

- ii. Estudo do mercado brasileiro: apresentação resumida a respeito do mercado residencial, comercial e industrial de ar condicionado focando a análise nos diferentes tipos de segmentos de clientes, ofertas de produtos, competidores e etapas no processo de compra. O objetivo desse material era nivelar o entendimento de todos os gestores sobre a dinâmica competitiva atual do mercado.

c) Conteúdos para os dias do evento: o controle de cada etapa do processo de discussão era crucial para que ao final dos dois dias do evento a empresa tivesse selecionado estratégias e definido resumos de projetos de maneira concreta. Para isso, era necessário que cada atividade durante o evento fosse controlada e organizada de forma encadeada e lógica. Esse conteúdo foi, basicamente, a apresentação de slides contendo cada atividade que seria desenvolvida durante o evento e a elaboração de formatos genéricos que seriam utilizados e preenchidos durante as discussões. O detalhamento dos componentes existentes neste material está apresentado na etapa (B.2)

### **Etapa (B.1): Preparação prévia com discussões departamentais**

Todos os gestores da Daikin receberam com um prazo de dez dias de antecedência ao evento orientações a respeito da atividade de preparação prévia envolvendo discussões os todos os membros de seu departamento. Além disso, um formato padronizado para organização e reporte dos resultados das análises foi fornecido para facilitar o processo de análise das percepções por parte do departamento de planejamento estratégico.

Essa etapa possuiu como objetivo principal envolver todos os funcionários da empresa de maneira para que pudessem expor, pelo menos de maneira indireta, percepções e ideias para a definição de estratégias baseadas no tema central descrito na Etapa (A.1). Além disso, a realização de discussões departamentais serviu para ampliar a visão dos gestores sobre o assunto de maneira a contribuir para as discussões durante o evento BMM 2019.

A preparação prévia com discussões departamentais foi organizada por cada gestor de acordo com as orientações estabelecidas pela área de planejamento estratégico. O conteúdo dessa orientação foi preparado em português e inglês para garantir que brasileiros e japoneses pudessem ter acesso à atividade que incluía:

a) Explicação sobre a proposta do BMM 2019: trata-se de uma espécie de introdução à atividade que tratava da relevância da realização das discussões com a equipe para garantir o envolvimento maior de pessoas no processo e a importância do levantamento desses conteúdos para as discussões durante o evento.

b) Apresentação do Tema Central do BMM 2019: O tópico central para a realização das discussões foi apresentado seguindo o mesmo texto exposto na Etapa (A.1).

c) Orientação para a preparação da discussão: questões envolvendo a necessidade de realizar a atividade em um local que não fossem as mesas de trabalho, dedicação de cerca de 3 horas para as discussões, escolha de um período e dia da semana com menos urgências e organização de um ambiente menos formal para favorecer a geração de ideias foram abordadas nesse conteúdo.

d) Orientação para a condução das discussões: foi sugerido a realização de técnicas de brainstorming, mapas mentais, Lista de Prós e Contras entre outras ferramentas para facilitar o processo de discussão de maneira mais estruturada. Além disso, reforçou-se com os gestores que aquele era o momento de escutar as opiniões de sua equipe e que os aspectos mais profundos seriam abordados e discutidos durante o evento.

e) Explicação sobre a forma de documentar os resultados: como último aspecto, um formato padronizado para consolidação das percepções e discussões foi fornecido contendo um

exemplo genérico de preenchimento. Ao término das discussões, os gestores deveriam preencher esse formato e enviar para o departamento de planejamento estratégico da Daikin. O formato padronizado visava descrever uma situação problema, analisar de que forma essa situação impacta os resultados da Daikin e que ideias poderiam existir para resolver a situação problema.

O paralelismo na realização de discussões departamentais contribuiu para que ocorresse um grande aprofundamento no tema central do BMM e facilitou as discussões durante o evento permitindo gerar bons resultados em um curto espaço de tempo de discussões. 92% dos participantes que responderam à pesquisa “concordaram” ou “concordaram plenamente” que os formatos da orientação prévia estavam claros e favoreceram para uma análise mais profunda do tema central. Além disso, 38 respondentes de um total de 39 “concordam” ou “concordam plenamente” que discutir com a equipe permitiu ampliar sua visão e elevar sua contribuição nas discussões que ocorreram no evento.

Vale ressaltar que a etapa (B.1) de preparação prévia não possuía nenhum resultado necessário para a realização da etapa (B.2). A contribuição central obtida nessa etapa foi a preparação dos gestores para que as discussões durante o evento ocorressem com maior grau de profundidade e em menor tempo necessário.

### **Etapa (B.2): Evento formal de elaboração estratégica (BMM 2019)**

Todas as etapas anteriormente descritas, de forma geral, foram pensadas para que a realização do evento BMM 2019 pudesse gerar como resultado final a seleção de projetos estratégicos visando o crescimento da Daikin no mercado brasileiro. O grande desafio para essa etapa era, justamente, o controle do tempo e das discussões de tal modo que ao final do segundo dia as decisões de estratégias pudessem ser descritas na forma de um resumo de projeto (*Project Brief*).

O processo todo foi conduzido na forma de *workshop* e teve duração de dois dias. Iniciou-se com um café da manhã (*welcome coffe*) às 8:00 e abertura oficial das discussões às 9:00. Ainda que o café da manhã possa parecer um simples detalhe de pouca relevância, ele possuía um objetivo específico: antecipar a chegada de todos os participantes antes das 9:00 evitando, dessa forma, que ocorrem atrasados no início do evento e necessidade de apresentar as atividades diversas vezes. Para evitar o mesmo risco de atraso no retorno do almoço, foi oferecido um cardápio antecipado de opções para os participantes e o almoço foi realizado no próprio local do evento, sem necessidade de se locomover para restaurantes. Foi incluído um intervalo de cerca de 20 minutos no período da tarde. O evento estava programado para terminar até no máximo 17:00. Dessa forma, o tempo efetivo de discussões se desconsiderar os períodos para café da manhã, almoço e intervalos entre as atividades foi 13 horas (cerca de 6 horas e 30 minutos em cada um dos dias).

Os 50 gestores da empresa foram organizados em 6 mesas (8 ou 9 pessoas por mesa) com posições previamente definidas para garantir a maior heterogeneidade possível em termos de níveis hierárquicos, presença de japoneses e departamentos.

Foram incluídos níveis de presidência, vice-presidência, diretoria, gerência e coordenação de todas as áreas da empresa. Tal escolha de níveis hierárquicos participantes coincide com estudos anteriores conduzidos sobre o papel dos workshops para o desenvolvimento de estratégias em que níveis gerenciais representam a maioria dos grupos envolvidos em workshops de estratégia (Hodgkinson et al, 2006).

As discussões foram estruturadas em termos de tempo, materiais disponíveis e explicações de forma a permitir que a cada nova etapa fossem feitas filtragens de conteúdo, priorização e aprofundamentos. De forma geral, o evento BMM 2019 foi conduzido em 10 atividades:

a) Apresentações iniciais sobre o tema: essa atividade continha os esclarecimentos iniciais a respeito do evento, como ele seria conduzido, o que se esperava como postura dos participantes, quais etapas seriam feitas em cada momento, leitura conjunta do tema conforme proposto na etapa (A.1), abertura oficial do evento realizada pelo presidente da empresa e explicações gerais a respeito de horários, almoço, utilização dos equipamentos de tradução simultânea, entre outros detalhes específicos aos dois dias de evento.

b) Apresentação do Estudo de Mercado: os estudos de mercado, conforme detalhados na etapa (A.3) foram apresentados durante o evento pelo coordenador de inteligência de mercado e diversos aspectos foram debatidos de forma a permitir um nivelamento de entendimento por parte de todos os gestores. O tema do evento possuía maior aderência com áreas de vendas e marketing, por isso, para garantir a efetiva participação e contribuição nos debates esse componente de estudos de mercado foi amplamente discutido. Além disso, o evento contava com níveis diferentes de senioridade dos gestores (coordenadores, gerentes, diretores, presidência) de diversas áreas (financeiro, serviços, logística, importação, Tecnologia, Vendas, Fábrica, entre outras). Os conteúdos de mercado foram enviados previamente, porém, os organizadores do evento optaram pelo conservadorismo e decidiram abordar em detalhes esse conteúdo durante o evento para mitigar dois potenciais riscos: gestores que não tiveram tempo para ler o material até o início do BMM 2019 e interpretações erradas a respeito do conteúdo apresentado. De fato, tais preocupações se mostraram penitentes na pesquisa realizada após o evento. De todos os aspectos analisados, os conteúdos de Estudo de Mercado foram os que apresentaram a maior quantidade de “discordo” e “discordo plenamente”. 15% dos respondentes “discordaram” da clareza do material enviado e 25% “discordaram” de que os conteúdos apresentados facilitaram o aprofundamento e riqueza das discussões. Quando questionados sobre os aspectos negativos do evento em questões discursivas, questões como necessidade maior aprofundamento dos dados, explicações sobre as tecnologias e abertura detalhada de cada região foram pontos destacados relativos a esse conteúdo.

c) Atividade de aquecimento para as discussões: a realização do evento BMM 2019 apresentava-se com uma abordagem nova para a Daikin. Desde o início de suas atividades no Brasil em 2011, esse era o primeiro evento estruturado com o objetivo de discutir e elaborar estratégias. Além disso, era o primeiro evento a unir toda a liderança da empresa, incluindo japoneses e brasileiros, para a realização de debates e discussões estratégicas. Por isso, os organizadores do evento precisavam lidar com um primeiro desafio concreto antes de iniciar as discussões profundas: “como criar um espaço de conforto que permita a todos dizerem o que pensam e debater problemas reduzindo o desconforto pela presença das lideranças? ”. Discussões superficiais e opiniões controladas para não desagradar os superiores comprometeriam o evento todo e isso precisava ser mitigado desde a primeira atividade. Para isso, foi proposto uma atividade de 20 minutos de duração em que cada grupo deveria selecionar uma empresa que considerava líder de atuação em sua área e discutir quais os componentes que acreditavam explicar essa liderança. Após isso, cada grupo apresentou sua percepção aos demais grupos enquanto os organizadores do evento anotavam os principais pontos. Ao final da atividade, ocorreu o que previamente os organizadores esperavam: as empresas selecionadas pelos grupos eram de mercados completamente diferentes, mas diversos componentes mapeados por cada grupo eram semelhantes. Essa atividade serviu como um aquecimento abertura de visão a respeito do tema que seria tratado. Ao notarem semelhanças entre as características dessas empresas de setores completamente diferentes, os gestores começaram a encontrar conforto em realizar proposições e expor suas ideias de maneira mais transparente. Na pesquisa, 92% dos respondentes disseram que essa atividade foi útil para iniciar a reflexão a respeito do assunto.

d) Brainstorming para mapeamento inicial dos problemas: iniciando agora as discussões específicas a respeito do tema central, essa atividade consistiu em um *brainstorming* estruturado em três passos:

- **Análise individual**: cada participante, individualmente, deveria anotar em uma folha ou post-it suas percepções a respeito do tema central conforme descrito na Etapa (A.1). Esse passo teve duração de 10 minutos e foi utilizada para garantir que todos possam levantar seus pontos e que nas mesas de discussão ocorresse centralização de opiniões;

- **Discussão com o grupo**: cada uma das 6 mesas deveria discutir entre si os pontos do problema. Necessariamente, todos os participantes deveriam que passar todos os pontos de suas listas individuais. Esse passo teve duração de 30 minutos e foi utilizado para consolidar as percepções gerais de cada um dos grupos;

- **Discussão geral**: cada um dos grupos deveria selecionar um membro para explicar os resultados obtidos das discussões. Nesse momento, os outros participantes poderiam aprofundar o assunto, perguntar ou complementar com novas informações. Esse passo durou 60 minutos e foi utilizado para permitir que os conteúdos discutidos em cada grupo pudessem, ainda que resumidamente, ser inserido como componente útil nos demais grupos.

Ao adotar o processo de discussão nos 3 passos descritos, os organizadores do evento puderam democratizar a participação de todos e permitir o fluxo de informações entre os grupos de maneira organizada. Uma discussão aberta envolvendo 50 participantes levaria muito mais do que 1 hora e 40 minutos para ser elaborada e dificilmente teria alcançado a profundidade obtida. 95% dos participantes do evento disseram que a técnica utilizada para o *brainstorming* permitiu discutir e gerar ideias sobre o tema.

e) Elaboração da Matriz SWOT Simples: para organizar os conteúdos gerados no *brainstorming*, a equipe de planejamento estratégico da Daikin decidiu adotar a metodologia da Matriz SWOT. No caso específico da Daikin, a escolha da análise SWOT reduzia a necessidade de explicar detalhadamente a técnica uma vez que era comum nas discussões da empresa. Além disso, a abrangência do tema do BMM 2019 conduzia para o mapeamento de aspectos internos e externos com conteúdo favoráveis ou desfavoráveis à Daikin. Tais características se encaixavam com grande aderência às técnicas da Matriz SWOT. Escolher uma técnica conhecida permitiu reduzir o tempo necessário para explicar o seu conteúdo e como conduzir a análise. Além disso, a familiaridade facilitou os participantes a mapearem os componentes de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de maneira mais assertiva. Essa atividade foi conduzida em dois passos:

- i. **Discussão em Grupo**: os conteúdos gerados na atividade de *brainstorming* deveriam ser avaliados e discutidos com o objetivo de excluir informações irrelevantes. Além disso, conteúdos semelhantes deveriam ser consolidados para evitar duplicidade e cada componente final da análise do grupo deveria ser classificado Força, Fraqueza, Oportunidade ou Ameaça;

- ii. **Consolidação da Matriz SWOT final**: ao término do primeiro passo, foram geradas seis matrizes SWOT (uma para cada grupo). No entanto, para que as discussões estratégicas pudessem convergir para os mesmos pontos de análise, era necessário consolidar os resultados de cada grupo em uma única Matriz que representasse o resultado coletivo das discussões. Esse passo não visava ampliar as discussões, mas simplesmente listar os resultados de cada grupo de forma a construir uma matriz SWOT única. Um grupo era selecionado e deveria listar cada um dos componentes mapeados, os organizadores anotavam esse conteúdo conforme eram expostos pelo grupo. Enquanto isso, os demais grupos deveriam riscar de suas matrizes os

conteúdos comuns. Após isso, um outro grupo deveria listar os componentes que mapeou, porém, não deveria abordar os pontos que já haviam sido expostos pelo grupo anterior. E assim sucessivamente até o último grupo e para cada uma das quatro perspectivas da SWOT. Na prática, esse formato funcionou para ganhar velocidade na consolidação das informações. O primeiro grupo a apresentar listava, em média, 10 componentes para cada perspectiva da SWOT, o segundo grupo complementava a lista com cerca de mais 5 componentes inéditos, os outros quatro grupos possuíam bem menos pontos inéditos e, na média, elevaram a lista em outros 5 componentes novos.

Ao final dessa atividade, a matriz SWOT consolidada resumia a percepção de 50 gestores organizados em 6 grupos. Foram mapeadas 20 Forças, 29 Fraquezas, 21 Oportunidades e 18 Ameaças. Esse conteúdo foi impresso e entregue a todos os participantes para que pudessem analisar o resultado final da análise SWOT Simples. Na pesquisa após o evento, 100% dos participantes “concordam” ou “concordam plenamente” que a matriz SWOT simples permitiu uma análise ampla e útil para o desenvolvimento de estratégias.

f) Classificação da importância de cada componente na matriz SWOT Simples: A Matriz SWOT simples contava com 88 componentes distribuídos entre Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. O cruzamento dos componentes internos (forças e fraquezas) com os componentes externos (oportunidades e ameaças) para a elaboração da matriz SWOT Cruzada resultaria em mais de 1.900 combinações possíveis para análise e verificação de potenciais estratégias. A complexidade analítica de tantos componentes poderia inviabilizar a elaboração de estratégias úteis para a Daikin. Por isso, antes de elaborar a Matriz SWOT Cruzada, foi estabelecido um critério de avaliação e classificação de importância para cada um dos 88 componentes mapeados. Os organizadores do evento haviam deixado previamente elaborado um formato de questionário online utilizando ferramentas gratuitas do Google. Ao término do mapeamento da Matriz SWOT simples, cada um dos 88 componentes foi inserido no questionário e enviado a todos os gestores do evento. O questionário era simples e buscava avaliar em uma escala de notas a percepção média dos gestores a respeito de cada componente. Eles deveriam avaliar com nota de 1 a 4 (nenhuma importância, pouca importância, importante, muito importante) cada um dos critérios. Vale ressaltar que essa atividade foi utilizada com o objetivo de facilitar a análise cruzada indicando a média das percepções a respeito da importância de cada critério, mas que nenhum dos componentes foi retirado da análise total. Ao tabular as notas gerais de cada critério, os organizadores criaram um *ranking* de importância que seria utilizado para priorizar o foco analítico das próximas etapas. Arbitrariamente, os organizadores classificaram as prioridades em três níveis: primeiros 3 decis como “alta importância”, do 4º ao 6º decil como “média importância” e do 7º ao 10º decil como “baixa importância”. Esse critério favoreceu para a redução da complexidade analítica. O cruzamento de critérios de “alta importância” com “alta importância” resultou em 180 combinações possíveis para análise e verificação de potenciais estratégias representado quase 90% de redução na complexidade. Se flexibilizar os critérios combinatórios utilizando “média importância” com “alta importância”, resultou em 540 combinações possíveis para análise, uma redução de 70% na complexidade analítica.

g) Análise da Matriz SWOT Cruzada e levantamento de ideias e iniciativas estratégicas: com base nas classificações de importância da atividade anterior, os organizadores elaboraram a matriz SWOT cruzada apresentando todos os componentes classificados de acordo com sua importância e as zonas de prioridade para a realização das análises. Cada grupo discutiu durante cerca de 3 horas potenciais estratégias com base nos resultados da Matriz

SWOT Cruzada. Os grupos deveriam seguir um padrão para descrever as ideias e iniciativas estratégicas:

- i. Descrição da ideia: resumo breve da ideia indicando quais os componentes da Matriz SWOT que originaram esse conteúdo;
- ii. Percepção sobre Investimento: seguindo uma escala padronizada de valores, as ideias ou iniciativas estratégicas deveriam indicar por meio de simbologia (quantidade de “\$”) a magnitude geral dos investimentos necessários;
- iii. Tempo para implementação: seguindo uma escala padronizada de prazos para implementação, as ideias ou iniciativas estratégicas deveriam indicar de poderiam ser implementadas em até um ano, entre um ano ou dois anos, entre dois anos e três anos ou mais de três anos;
- iv. Dificuldade na implementação: seguindo uma escala padronizada de domínio e conhecimento pelos profissionais da Daikin, as ideias ou iniciativas estratégicas deveriam indicar por meio de simbologia (quantidade de “+”) dificuldade geral para sua implementação.

As discussões foram elaboradas por cada um dos grupos. As ideias e iniciativas estratégicas deveriam ser desenvolvidas em Post-it e anexadas em um mural comum a todos os grupos. Essa atividade marcou uma mudança fundamental no processo de elaboração estratégica: até a atividade 6, os conteúdos e discussões estavam orientados ao processo de mapeamento da situação, a partir desse momento, os gestores foram desafiados a apresentarem soluções aos problemas mapeados. Agora, o BMM 2019 não focava mais no entendimento do problema acerca do tema, mas sim na proposição de ações concretas para alcançar o tema proposto. Na pesquisa após o evento, 87% dos respondentes “concordaram” ou “concordaram plenamente” que a matriz SWOT cruzada permitiu ampliar a geração de ideias e iniciativas estratégicas. Sobre a forma de registrar as ideias em Post-it utilizando padrões e símbolos previamente definidos, 90% responderam que “concordam” ou “concordam plenamente” que isso facilitou as discussões e o entendimento sobre as iniciativas estratégicas.

h) Consolidação de ideias e iniciativas estratégicas de conteúdo similar em estratégias finais: O processo de geração de ideias foi concluído na atividade 7, no entanto, seu conteúdo estava apresentado de forma fragmentada e pouco estruturada. A partir dessa etapa, os organizadores conduziram essa atividade visando a seleção e a consolidação dos conteúdos em aspectos mais reduzidos e concretos de atuação. Para isso, cada uma das ideias e iniciativas estratégicas geradas em Post-it e coladas no mural comum foram lidas e classificadas por semelhança de acordo com seu conteúdo. No início dessa atividade, cerca de 70 Post-its estavam dispostos no Mural. Após a consolidação desses conteúdos envolvendo a participação de todos, foram criados 21 agrupamentos de potenciais estratégias finais. Esses agrupamentos foram entregues aos grupos e seus conteúdos foram consolidados e resumidos em um novo Post-it que representasse uma estratégia final. As estratégias finais seguiram os mesmos critérios gerais de descrição e classificação de investimento, tempo de implementação e dificuldade conforme descrito na atividade 7.

i) Escolha das estratégias com maior importância e impacto no crescimento do negócio: conforme os grupos finalizavam as descrições das 21 estratégias finais conforme descrito na atividade 8, eles colavam o novo post-it em uma matriz de classificação de estratégias. O objetivo dessa matriz de definição de estratégias era facilitar a análise de todas as estratégias elaboradas. No eixo X foi inserido o aspecto de tempo necessário para a implementação da estratégia. No eixo Y foi inserido o nível de investimento necessário para a implementação da estratégia. Post-its de diferentes cores foram entregues nesta etapa, cada cor representava um nível de dificuldade em termos de conhecimento e domínio da equipe da



Daikin para implementar a estratégia. Ao observar os projetos inseridos na matriz, foi realizada uma discussão envolvendo todos os gestores para a definição de quais estratégias deveriam ser implementadas e quais deveriam ser removidas da matriz devido sua menor importância para o crescimento do negócio. Ao final dessa atividade, 10 estratégias com diferentes níveis de investimento, tempo necessário para implementação e dificuldade foram selecionadas. As 11 estratégias removidas ou postergadas foram registradas pelos organizadores para eventuais futuras oportunidades a serem exploradas. Na pesquisa, 95% dos respondentes “concordam” ou “concordam plenamente” que a utilização da matriz de definição de estratégias e a utilização do post-it para registro das estratégias finais permitiu que as discussões ocorrem de maneira profunda e auxiliaram o processo de decisão de quais estratégias focar.

j) Detalhamento das estratégias selecionadas em resumos de projetos (*Project Brief*): As anotações das estratégias em Post-it e a utilização de símbolos para facilitar a interpretação de componentes gerais de investimento, tempo e dificuldade favoreceram para velocidade no processo de definição de estratégias. O evento todo do BMM 2019 focou no aspecto e profundidade das discussões em detrimento da formalização robusta e detalhada de cada componente analisado. Por isso, a superficialidade das estratégias descritas em poucas palavras em um Post-it poderia significar perder os conteúdos profundos que foram abordados apenas nas discussões, mas não foram registrados em nenhum momento. Para evitar que isso ocorresse, a última atividade do BMM 2019 visava registrar as decisões de quais estratégias focar por meio de um formato padronizado de resumo de projeto. 10 novos grupos foram formados (um para cada estratégia selecionada) de acordo com interesse e familiaridade com os assuntos. Os organizadores deixaram livre escolha para os gestores escolherem seus grupos nessa atividade e questões de equilíbrio na quantidade de membros por grupo ou níveis hierárquicos não foram considerados. O objetivo desses grupos era documentar da forma mais profunda possível as discussões a respeito dos projetos utilizando um formato de resumo de projeto (*Project Brief*). O grupo seria responsável pelo detalhamento das informações e não, necessariamente, pela implementação efetiva do projeto mapeado. A escolha do formato de resumo de projeto está diretamente associada com a fase de implementação estratégica nos meses subsequentes ao BMM 2019. Os grupos tiveram cerca de 2 horas para preencher o documento de resumo de projeto que continha as seguintes informações:

- i. Nome do Projeto: descrição resumida com base no conteúdo da estratégia final descrita no Post-it;
- ii. Departamento Responsável: Nome do departamento principal responsável pela implementação dessa estratégia;
- iii. Estimativa de orçamento: indicação inicial de um orçamento necessário com base nas discussões anteriormente realizadas;
- iv. Datas: previsão para início da implementação do projeto e previsão para a conclusão do projeto;
- v. Resumo introdutório: descrição detalhada dos principais componentes discutidos e dos aspectos da análise SWOT que justificam a implementação e importância da estratégia selecionada. Nesse campo, os grupos deveriam descrever a situação problema e os aspectos gerais que o projeto estratégico visava atacar;
- vi. Objetivo principal: quais o objetivo principal que o projeto estratégico visa alcançar após sua implementação. Representa a associação direta de que forma esse projeto estratégico ajuda a alcançar os conteúdos descritos no tema da discussão;
- vii. Objetivos secundários: quais outros ganhos potenciais que esse projeto estratégico pode trazer para a empresa;

- viii. Equipe de trabalho: indicação preliminar da equipe que deveria focar na implementação desse projeto, incluindo responsáveis pelo projeto. Essa indicação futuramente seria revista e discutida na fase de implementação, mas os gestores deveriam propor um grupo inicial de trabalho para facilitar as reuniões futuras do departamento de planejamento estratégico com cada um dos grupos de projetos;
- ix. Estrutura Analítica do Projeto (Work-Breakdown Structure – WBS): detalhamento dos entregáveis do projeto indicando de maneira mais específica o escopo de atuação e a abrangência do projeto;
- x. Informações adicionais: espaço livre para registro de informações ou documentos complementares necessários para suportar os próximos passos de implementação.

A grande contribuição dessa atividade foi documentar de maneira mais profunda os resultados obtidos durante as discussões. Ao término do BMM 2019, os gestores de planejamento estratégico receberam 10 detalhamentos de projetos estratégicos contendo um resumo geral das discussões e decisões tomadas. Na pesquisa após o evento, 90% dos respondentes disseram que a elaboração dos resumos de projetos permitiu recuperar os principais componentes das estratégias discutidas de forma eficaz.

As atividades descritas nessa etapa representam a parcela mais robusta do processo rápido de definição estratégica na Daikin. O relato apresentado aborda questões específicas dos métodos adotados pela empresa, porém, os aspectos genéricos propostos, o formato utilizado e as técnicas podem ser replicados em diversas outras empresas de variados portes e setores após ajustes de conteúdos e escolha de ferramentas analíticas próprias.

A pesquisa realizada após o evento apontou que 92% dos respondentes acreditam que os resultados gerados no BMM 2019 ajudarão na melhoria do desempenho da empresa no longo prazo. Além disso, 95% responderam que o BMM 2019 foi capaz de abordar questões realmente estratégicas e relevantes para o crescimento da empresa nos próximos anos.

## **CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Utilizando-se do relato dos métodos utilizados pela Daikin para a definição estratégica, esse artigo tecnológico tem como objetivo apresentar como estruturar um processo de definição estratégica de forma rápida. Visou-se, de forma mais específica, descrever as etapas utilizadas pela empresa que permitiram um processo ágil e estruturado de elaboração estratégica em 12 dias (10 dias de preparação prévia e 2 dias de evento formal).

As respostas da pesquisa após o evento BMM 2019 apontam que os métodos utilizados pela Daikin geraram contribuições reais para o negócio. Como exposto anteriormente, 87% dos respondentes classificaram o processo todo com notas iguais ou superiores a 8 em uma escala de 1 a 10. Ademais, podemos descartar o comentário anônimo de um dos respondentes: “Creio que BMM é um marco inicial de uma nova Daikin, com estratégia comercial e direcionamento definido para uma liderança de Market Share com produtos adequados e clareza nas decisões a curto e longo prazo”.

Ainda que esse artigo tecnológico tenha focado sua análise do caso da Daikin, entendem-se que as informações contidas permitem generalizações que podem auxiliar outras empresas, de diversos portes e setores, a definirem estratégias para seus negócios de maneira rápida. O artefato tecnológico gerado foi um roteiro de organização e condução para processos ágeis de definição estratégica conforme descrito na figura 1. Ainda que os conteúdos e os resultados / outputs possam variar de acordo com a realidade específica de cada negócio, as fases, etapas e os objetivos de cada etapa do processo parecem aderentes à maioria dos negócios que visam construir um processo de elaboração estratégica envolvendo diversos departamentos e pessoas.

Análises a posteriori indicam que a profundidade analítica das informações enviadas antes do evento e a antecedência desse envio são de grande relevância para a qualidade das discussões e das estratégias a serem desenvolvidas durante o evento. Além disso, é importante que os organizadores estejam preparados em termos de conhecimento, domínio das atividades e controle dos tempos para que não ocorram desvios de atenção e perda de foco nas discussões.

A figura 3 resume um roteiro genérico de organização e condução de processos ágeis de definição estratégica indicando os elementos genéricos associados ao objetivo e principais aprendizados para a implementação de cada etapa. Essa figura representa a tentativa dos autores de extrapolar os principais componentes utilizados pela Daikin e que são comuns a diversas outras empresas. De toda forma, esse artigo tecnológico possui limites de aplicabilidade e não possui a pretensão de propor um formato único e rígido. É recomendado que sejam feitas adaptações de acordo com a necessidade específica de cada negócio.

Fase	(A) Definição e Elaboração de materiais			(B) A aplicação do método rápido para elaboração estratégica	
Etapas	(A.1) Definir um tema central para as discussões Estratégicas	(A.2) Organização da Estrutura, agenda e Cronograma para realização das discussões	(A.3) Comunicados, Elaboração de Estudos e preparação de materiais e formatos para as discussões	(B.1) Elaboração de atividades prévias de discussões antes do evento oficial	(B.2) Evento oficial orientado para a elaboração e definição de estratégias
Objetivo da Etapa	Alinhar expectativas da diretoria com processo e definir um tema central abrangente a ser discutido	Preparar todos os aspectos de estrutura, local, equipamentos e materiais para a execução do evento	Enviar de forma antecipada estudos, atividades a serem elaboradas previamente e comunicados aos envolvidos	Desenvolvimento de um processo de discussão antecipado e com atividades em paralelo envolvendo diversos níveis da empresa.	Organização de discussões e análises utilizando-se métodos e modelos previamente selecionados com o intuito de elaborar e definir estratégias

Figura 3. Roteiro genérico para método rápido para a definição estratégica.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Esse artigo tecnológico focou, exclusivamente, nas etapas de definição estratégica. Os aspectos de implementação e controle da estratégia também são de fundamental relevância para o desempenho das empresas. Por isso, os autores oferecem como opção de estudos futuros abordar o processo de implementação das estratégias geradas por processo ágeis. Evidenciar os resultados efetivos pós implementação geraria grande riqueza prática do método rápido de elaboração de estratégias.

## REFERÊNCIAS

- Filho, S. P. & Filho, E. E. (2012). Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: um modelo de fases evolutivas para o setor médico-odontológico. *Gestão e Produção*. 9(1), 173-188.
- SEBRAE (2014). Causa Mortis: O sucesso e fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Recuperado de [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. doi:10.1177/0170840611411387
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a Wicked Problem. *Harvard Business Review*. 1-10.
- Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico?. *Revista de Administração Contemporânea*. 21(5). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long range planning*, 39(5), 479-496.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. doi:10.1177/0149206313478185
- Mankins, M. & Steele, R. (2006). Stop making plans, start making decisions. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/01/stop-making-plans-start-making-decisions>
- Oliveira, D. P. R. (2004). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. (20a ed.) São Paulo: Atlas.
- Falsarella, O. M. & Jannuzzi, C. A. S. C. (2017). Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão e Produção*. 24(3), 610-621.
- PMI (2019). O que é Gerenciamento de Projetos?. Recuperado de <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>
- Pereira, M.F. (2010). Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos. (1a ed.) São Paulo: Atlas.