

## Management Model Canvas (MMC)

**Robin Pagano**

robin@intelligentia.com.br

22/02/2019

Na gestão organizacional dois temas têm lugar de destaque, estratégia e operação do dia a dia (rotina). Invariavelmente, quando tratamos da estratégia organizacional a grande dificuldade que surge não é sua formulação, mas sim sua execução atrelada à condução da rotina. Esse entrave pode ser atribuído a diversos fatores, entre eles: a rotina que engole a estratégia no turbilhão do dia a dia quando essa deveria se impor realinhando a operação rotineira; a falta de entendimento sobre as prioridades organizacionais, que devem assegurar a sustentabilidade no curto prazo e ganhos de competitividade (produtividade, qualidade, inovações) no médio e longo prazo; a resistência ao encarar mudanças, dado que uma boa estratégia leva à realização de mudanças em negócios, produtos, processos, normas internas e comportamentos; e assim por diante.

Em sua essência, todas essas dificuldades – de execução estratégica e operacional – podem ser e são resolvidas com método que focalize e discipline a execução estratégica com o realinhamento da operação. Uma prática de excelência que vem sendo aplicada a diversos temas associados à gestão, é o uso de modelos gráficos que fornecem uma visão sintética e sistêmica do quadro geral que deve ser trabalhado. São os chamados canvas – um neologismo derivado da palavra de língua inglesa “canvas” que pode ser traduzida por quadro em branco. Entre seus exemplos temos o canvas do modelo de negócio (Business Model Canvas), canvas da proposta de valor (Value Proposition Canvas), canvas das organizações exponenciais (ExO Canvas), canvas do modelo de projeto (Project Model Canvas) e outros.

Nessa linha, apresento uma solução para facilitar a realização da estratégia alinhada à execução da rotina, a partir de um modelo que integre e consolide as definições e prioridades estratégicas para as áreas funcionais da organização e, paralelamente, coloque em destaque os aspectos críticos da operação. Fundamentado em minha experiência com consultoria em formulação estratégica e melhoria de processos, e nas dificuldades observadas para a integração da estratégia à rotina, estou propondo a aplicação do **Management Model Canvas (MMC)**. (figura 1)

Figura 1 - Management Model Canvas (MMC)

MANAGEMENT MODEL CANVAS		Organização:	Área:	Data:	Versão:
MISSÃO	CADEIA DE VALOR FORNECEDORES    INSUMOS    PROCESSOS    PRODUTOS    CLIENTES				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MÉTRICAS OPERACIONAIS    RESULTADOS OPERACIONAIS				
KPI's	PROCESSOS CRÍTICOS    RESULTADOS ESTRATÉGICOS				
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ATIVIDADES E RECURSOS CRÍTICOS    RECEITAS / GANHOS DE CUSTO				
PROJETOS / PLANOS	ORÇAMENTO				
INVESTIMENTOS					

 Licença [Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)  
 INTELLIGENTIA ASSESSORIA EMPRESARIAL  
 Projetado por: Robin Pagano

  
 intelligentia.com.br

Figura 2 – Questões respondidas pelo MMC.

O *insight* para a criação do canvas, seus 3 blocos construtivos e cada um de seus 14 elementos, surgiu da questão fundamental que está implícita no início deste artigo “*como integrar a execução estratégica à rotina do dia a dia, promovendo a realização de mudanças e a entrega de resultados?*” A resposta veio ao pensar em questões básicas abertas: Quem?, O Quê?, Como?, Quanto? e Por quê?

O “**Quem?**” cabe a cada uma das áreas da organização, que executam a operação, sendo o local onde a estratégia deve acontecer. Assim, o canvas será projetado para cada área funcional, do nível tático ao operacional, com este último merecendo especial atenção. As demais questões foram associadas aos três blocos construtivos no modelo: o **bloco estratégico**, o **bloco operacional** e o **bloco resultados**. (figura 3)



Figura 3 – Blocos construtivos do MMC.



Os elementos associados ao “O Quê?” ...

- no **bloco estratégico**, fornecem uma noção clara sobre as prioridades estratégicas: qual é a nossa missão? como se traduz a missão organizacional para nossa área?; para quais objetivos estratégicos devemos contribuir?; quais são as metas operacionais (monitoradas por métricas) de nossa área que contribuem para a realização de metas estratégicas? ou seja, quais são os KPIs (indicadores-chave de desempenho) que devemos monitorar em nossa área?

foco nos itens operacionais críticos do ponto de vista da execução: qual a cadeia de valor de nossa área?, que processos executamos, de quais insumos precisamos, quem são nossos fornecedores diretos e nossos clientes diretos (sejam internos ou externos)?; que produtos, bens e/ou serviços, produzimos e entregamos?; que metas operacionais devemos realizar? e, portanto, que métricas (de qualidade, de produtividade, de custos,...) além dos KPIs devemos monitorar?

Os elementos relativos à questão “**Como?**”...

- no **bloco estratégico**, destacam as ações de mudanças a serem conduzidas: para realizar os objetivos e metas estratégicas, quais iniciativas devem ser realizadas em nossa área?; desdobrados dessas iniciativas, qual é o nosso portfólio estratégico: quais são os projetos e planos que devemos conduzir?
- no **bloco operacional**, focalizam os aspectos críticos da execução: quais são os processos críticos de nossa operação?; com base nesses processos, quais são as atividades (procedimentos) e recursos críticos em nossa área para uma plena execução estratégica?

Os elementos da questão “Quanto?”...

- no **bloco estratégico**, deve dar visibilidade aos recursos de capital necessários à realização do portfólio estratégico: para executar os projetos e planos, sob responsabilidade de nossa área, que investimentos são demandados?
- no **bloco operacional**, vai destacar de que orçamento necessitamos para conduzir o dia a dia, visando a entrega de resultados sem desperdícios?

As respostas à questão “Por quê?” devem explicitar e distinguir quais são os **resultados** estratégicos e operacionais. Ambos são importantes dado que a operação trabalha para a sustentabilidade no dia a dia, enquanto a estratégia tem por alvo manter a competitividade futura do negócio. Por fim, se a área representada pelo canvas está na atividade fim do negócio, produzindo produtos entregues diretamente ao mercado, é essencial saber quais são as receitas que essa operação e sua estratégia devem gerar para o negócio. Se a área não está na atividade fim, sendo área de apoio ou de gestão, ela também pode contribuir com o resultado (o que sobra no fim das contas) proveniente de receitas ao trabalhar na melhoria da produtividade com consequentes ganhos de custo.

Esse canvas deve ser trabalhado com uma abordagem dinâmica, exigindo revisões de tempos em tempos, especialmente quando os objetivos estratégicos forem atualizados, ou quando uma revisão estratégica implicar mudanças significativas em iniciativas, projetos e/ou planos, e em qualquer situação que exija atualização no conteúdo de seus elementos. Isso garante uma aplicação consistente com o dinamismo da mudança no ambiente de negócios.

O **Management Model Canvas (MMC)** foi pensado e projetado para resolver o problema da execução estratégica e operacional, com economia de esforços, nas diversas áreas funcionais da organização. Contudo, nada impede que – de modo restrito – também seja usado para representar o quadro geral da estratégia organizacional e aspectos críticos da operação, onde a “área” em questão passa a ser a própria organização. Nessa aplicação, a restrição está no fato de que algumas diretrizes e definições críticas da estratégia não ficam explicitamente representados, como por exemplo a postura estratégica (movimento de avanço para as iniciativas: crescer, desenvolver, manter ou sobreviver), o posicionamento estratégico (competir por diferenciação ou custos, num mercado amplo ou restrito), e outras definições de base.

Como todo canvas, um quadro em branco com blocos e elementos orientativos a serem preenchidos, por si só ele não é suficiente para que as respostas aos questionamentos ali colocados sejam elucidadas. Há um trabalho anterior a ser feito, no nosso caso, o pensar e planejar a estratégia organizacional alinhada aos aspectos críticos da operação. Mesmo o melhor modelo, o canvas mais bem estruturado, de nada valerá se a organização não fizer seu dever de casa, não desenvolver sua estratégia e ampla compreensão sobre os fatores críticos de sucesso do negócio. Na melhor das hipóteses, esse canvas poderá servir de alerta e incentivo ao penso organizacional na medida em que as questões ali apresentadas fazem refletir.

Com o **Management Model Canvas (MMC)** espero estar fazendo uma contribuição de valor à ciência da gestão, em particular à problemática da execução estratégica, avançando numa solução para a integração da estratégia à operação, promovendo uma execução plena.

Para obter sua cópia free do MMC acesse: [http://intelligentia.com.br/downloads/lp\\_mmc-pt.htm](http://intelligentia.com.br/downloads/lp_mmc-pt.htm)