UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIANA CRISTINA SIMIÃO BARBOSA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO MODELO DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKRS) NUMA FRANQUEADORA DE EVENTOS DE FORMATURA

JUIZ DE FORA
2022

JULIANA CRISTINA SIMIÃO BARBOSA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO MODELO DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKRS) NUMA FRANQUEADORA DE EVENTOS DE FORMATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Simião Barbosa, Juliana Cristina.
Desdobramento Estratégico por Meio do Modelo de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) numa Franqueadora de Eventos de Formatura / Juliana Cristina Simião Barbosa. -- .
52 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, .

1. OKRs. 2. BSC. 3. desdobramento da estratégia. 4. eventos de formatura. 5. franchising. I. Dias Alves, Luiz Henrique, orient. II. Título.

JULIANA CRISTINA SIMIÃO BARBOSA

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO POR MEIO DO MODELO DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKRS) NUMA FRANQUEADORA DE EVENTOS DE FORMATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 9 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Eng. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc.Roberta Cavalcanti Pereira Nunes
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus por ter me sustentado durante toda a trajetória acadêmica e por ter me dado sabedoria e paciência para lidar com todas as adversidades.

À minha família, principalmente minha mãe, Adriana José Simião, irmãs e sobrinhos (as), que foram fontes inesgotáveis de força e incentivo e que nunca deixaram de acreditar nos meus sonhos. Ao meu namorado, Vanderlei Salles, e amigos que por muitas vezes me incentivaram, não me deixaram desanimar e que com certeza fizeram os meus dias mais alegres e leves.

Ao meu orientado Luiz Henrique Dias Alves por todo o suporte e ensinamento durante o desenvolvimento do trabalho e as professoras Clarice Porto e Roberta Nunes por terem aceitado participar da banca trazendo muitas contribuições. E a todos os professores do curso de engenharia de Produção, orientadores de projetos de pesquisa e a Universidade Federal de Juiz de Fora que contribuíram para a minha formação profissional e pessoal, me proporcionando um ensino de qualidade.

RESUMO

A estratégia da empresa deve ser a chave para alinhar todas as suas atividades com os objetivos a serem alcançados e por isso, uma boa estratégia deve possuir como características clareza, precisão e objetividade. Porém, ela é um desafio para as organizações sendo que a ineficiência da sua gestão é um dos principais motivos para a mortalidade das empresas brasileiras. Desta forma, esse projeto tem como objetivo propor um modelo de gestão baseado em Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), aliado à metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), em uma franqueadora de eventos de formatura no interior do estado de Minas Gerais a fim de trazer clareza, engajamento e impulsionamento dos resultados a todos os níveis da organização.

Palavras-chaves: OKRs, BSC, desdobramento da estratégia, eventos de formatura, *franchising*.

ABSTRACT

The company's strategy must be key to aligning all its functions with objectives to be defined and therefore must have clear, precise and objective characteristics. However, it is a challenge for organizations and the inefficiency of its management is one of the main reasons for the mortality of Brazilian companies. In this way, it aims at a management project model based on Objectives and Key Results (OKRs), allied to the Balanced Scorecard (BSC) methodology, in a franchisor of graduation events in the interior of the state of Minas Gerais to to bring clarity, engagement and drive for results to all levels of the organization**.**

Keywords: OKRs, BSC, strategy deployment, graduation events, franchising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturação para condução da pesquisa-ação 15
Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)..... 19
Figura 3: Níveis de desdobramento dos OKRs 25
Figura 4: Ciclo de Definição dos OKRs 27
Figura 5: Faturamento do mercado de *franchising* de 2013 a 2021 (em bilhões) 30
Figura 6: Número de ingressos em cursos de graduação por categoria administrativa – 2010-2020 31
Figura 7: Número de concluintes em cursos de graduação por categoria administrativa – 2010-2020 32
Figura 8:Número de concluintes em cursos de graduação por modalidade de ensino – 2010-2020 32
Figura 9: BSC 2022 de uma franqueadora de eventos de formatura 37
Figura 10: Áreas da franqueadora de eventos de formatura 38
Figura 11: OKRs estratégicas de uma franqueadora de eventos de formatura 40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre o modelo de MBO e MBOI 23
Quadro 2: Crescimento do faturamento entre 2020 e 2021 do *franchising* no Brasil, por segmento de atuação 30
Quadro 3: Relação de cidades que possuem franquias de eventos de formatura 33
Quadro 4: OKRs da área de SAF Comercial e Marketing 41
Quadro 5: OKRs das áreas de SAF Relacionamento e de SAF Produção de Eventos 42
Quadro 6: OKRs da área de atendimento ao cliente 44
Quadro 7: OKRs da área de consultoria de campo e negócio 45

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABF – Associação Brasileira de *Franchising*

BSC – *Balanced Scorecard*

CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MBO – *Management by Objectives* (Administração por Objetivos)

MBOI – Administração por Objetivos da Intel

NPS – *Net Promoter Score* (Escala de Promoção da Rede)

OKRS – *Objectives And Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave)

OP – Orçamento e Planejamento

SAF – Serviço de Atendimento ao Franqueado

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12
1.2 JUSTIFICATIVA 13
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16
2. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 17
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA 17
2.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC) 18
2.2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA 20
2.2.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE 20
2.2.3 PERSPECTIVA INTERNA 21
2.2.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 21
2.3 *OBJECTIVES AND KEY RESULTS* (OKRS) 22
2.3.1 ORIGEM DOS OKRS 22
2.3.2 DEFINIÇÃO DE OKRS 24
2.3.3 BENEFÍCIOS DOS OKRS 25
2.3.4 CICLO DOS OKRS 26
3. DESENVOLVIMENTO 29
3.1 O *FRANCHISING* NO BRASIL 29
3.2 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL 31
3.3 SOBRE A EMPRESA 33
3.4 OPORTUNIDADES DO MERCADO 34
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 36
4.1 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC) 36
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE OKRS 38
5. CONCLUSÕES 47
REFERÊNCIAS 49
ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE 52

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um dos principais desafios das organizações é transmitir e executar com êxito a sua estratégia nos seus diferentes níveis organizacionais, e com as mudanças de mercado cada vez mais recorrentes, somente os indicadores financeiros não são capazes de refletir o desempenho estratégico das organizações (SOUZA; TAMMELA, 2019).

A partir da necessidade de um modelo que inclua na estratégia de um negócio, os ativos intangíveis de uma organização, que cada vez mais são fonte de vantagem competitiva, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) se tornou um aliado para alavancar o planejamento das organizações e facilitar o seu monitoramento e análise (PISCO; MARTINS; TOLEDO, 2018).

O BSC se utiliza de quatro perspectivas – Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento – para definir objetivos estratégicos, ou seja, os objetivos que a instituição deverá suplantar para implementar sua estratégia da organização, esses possuem como premissa e norte a sua Missão, Visão e Valores (KAPLAN; NORTON, 1992).

Cerca de 10 anos depois do desenvolvimento do BSC, surgiu o modelo de gestão *Objectives and Key Results* (OKRs), ou “Objetivos e Resultados-Chave” (tradução livre), que é composto por dois fundamentos: o objetivo que é qualitativo e busca dizer de forma clara o que se deseja alcançar, e os resultados-chaves que são um conjunto de indicadores que irão demonstrar que o objetivo está sendo ou não atingido (MAGALHÃES; et *al*, 2020).

O modelo dos OKRs também possui o foco nos objetivos estratégicos da organização e vem sendo utilizado em empresas como *Google* e *Intel* e tem demonstrado ser um forte aliado do BSC para o alcance de objetivos desafiadores, por meio do aumento da agilidade nas suas revisões e acompanhamentos (PARREIRAS, 2019).

De acordo com Doerr (2019), o modelo de gestão por OKRs é uma forma de garantir que os esforços de toda a empresa estejam nas suas questões mais importantes, o pode ser visto como alocar a energia de seus colaboradores em atividades diretamente conectadas a elas, muitas vezes como resposta as mudanças exigidas pelo mercado.

Diante disso, este trabalho tem por objetivo compreender as principais ferramentas de apoio utilizadas atualmente para mensuração do desempenho organizacional implantando-as na franqueadora de uma rede de franquias de eventos de formatura.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBGE) (2017), no estudo "Demografia das Empresas 2015", a taxa de sobrevivência das empresas que foram abertas em 2010 foi de cerca de 75% no primeiro ano de vida, de 63% no segundo, de 54% no terceiro, de 45% no quarto e de 38% no quinto ano. Isto significa, que no fim de 2015, das 733,6 mil empresas abertas em 2010, 62% haviam encerrado suas atividades durante esse período. De forma complementar um estudo feito pelo SEBRAE (2014) do estado de São Paulo levantou os principais motivos para índices tão altos:

- A falta de planejamento prévio com o objetivo de entender o perfil de clientes do negócio, o capital de giro necessário para operação, a análise dos seus concorrentes e o levantamento dos itens básicos necessários para o início das suas atividades;
- A gestão empresarial ineficiente, já que empresas que buscam estar atualizadas às tecnologias e mudanças no mercado, buscando aperfeiçoar frequentemente produtos e serviços inovando em seus processos e capacitação de equipe, tendem a sobreviver mais tempo no mercado;
- E a falta de comportamento do empreendedor que estabeleça com clareza a visão do negócio, ou seja onde pretende-se chegar, com planos de ação definidos a fim de alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

Os dados revelam que a gestão estratégica da empresa é um fator vital para o sucesso de um negócio e em concordância com Souza e Tammela (2019) a gestão da estratégia traz oportunidade a organização de ter um posicionamento claro de onde pretende-se chegar, sendo essa uma importante fonte de vantagem competitiva.

Desta forma muitas organizações, dos mais diversos tipos e tamanho, ao se depararem com cenários cada vez mais complexos, cheio de incertezas, voláteis e muito mais exigentes (BORN, 2012), têm buscado implantar sistemas de avaliação do desempenho organizacional, com destaque para o crescimento da utilização do BSC (FREZZATI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010) e dos OKRs nos anos 2000.

A definição do tema do trabalho se deu a partir dos desafios encontrados na gestão estratégica de uma franqueadora de eventos localizada na cidade de Juiz de Fora, podendo se destacar a dificuldade de comunicar os objetivos estratégicos da empresa nos seus diversos níveis e promover o engajamento de todos em sua busca, deixando de ser somente responsabilidade da alta gestão.

A partir disso, esse trabalho busca compreender os conceitos de duas ferramentas de apoio à estratégia das organizações, BSC e OKRs que ao serem aplicadas de forma complementar poderão trazer maior alinhamento estratégico às organizações, acompanhamento do desempenho da organização por meio de indicadores que traduzem a estratégia e resposta mais rápida as mudanças do mercado.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho versou o desdobramento do planejamento estratégico de uma rede franquias do setor de eventos, com foco inicial na definição dos objetivos estratégicos para o ano de 2022 com o apoio da ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC), explorando sua conceituação a partir do desenvolvimento do referencial teórico.

Posteriormente, foi utilizado o modelo de gestão por OKRs com o foco na priorização dos objetivos estratégicos que foram trabalhados no primeiro trimestre do ano de 2022 a fim de trazer maior clareza, alinhamento e engajamento em toda a empresa, além de concentrar os esforços na busca pelo aumento dos resultados em um período menor.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é aplicar o modelo de gestão por OKRs a fim de alavancar os resultados de uma franqueadora de eventos de formatura para o primeiro trimestre do ano de 2022, tendo como objetivos específicos:

- Explorar o BSC da empresa para o ano de 2022;
- Definir os OKRs Estratégicos da empresa para o primeiro trimestre de 2022;
- Definir os OKRs dos times da empresa para o primeiro trimestre de 2022.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

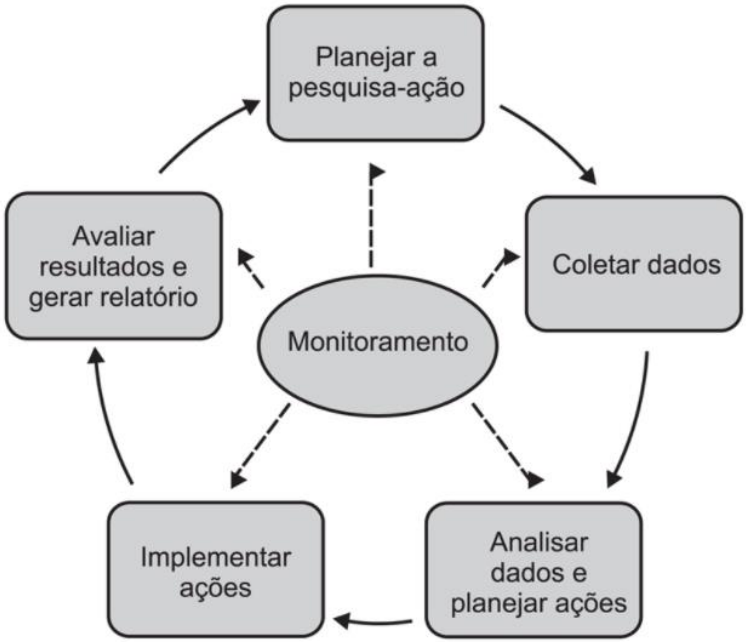
O presente trabalho é classificado por sua natureza como aplicada em razão dos seus objetivos de aspirar aplicações práticas em uma empresa, após o levantamento bibliográfico dos conceitos abordados.

Uma vez que os dados não foram quantificados por meio de grandezas numéricas onde o interesse é em interpretar os questionamentos no ambiente em que eles ocorrem a abordagem da pesquisa foi qualitativa com objetivos de aspectos descritivos/exploratórios.

Por fim, o seu método possui classificação de pesquisa-ação, pois é compreendida a uma ação ou resolução de um problema coletivo, que nesse caso, é experenciado numa franqueadora de eventos.

Além disso, conforme Figura 1, ela possui como etapas planejar a pesquisa-ação, coletar dados, analisar dados e planejar ações, implementar ações, avaliar resultados e gerar relatório, e durante cada uma das fases realizar o monitoramento das ações e resultados de forma contínua (MIGUEL, 2010).

Figura 1: Estruturação para condução da pesquisa-ação



Fonte: Miguel (2010)

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo deste trabalho é dedicado à sua introdução e contém as suas considerações iniciais, as justificativas que expressam a sua relevância, seu escopo e objetivos, além da sua metodologia e estrutura.

O segundo capítulo discorre sobre a conceituação de estratégia, da gestão da estratégia com base no modelo do BSC e OKRs que deram embasamento para as aplicações práticas que foram realizadas.

O terceiro traz a contextualização das perspectivas e oportunidades esperadas para o setor de evento elucidando características no mercado de *franchising* no Brasil, as concepções do contexto do ensino superior, uma breve descrição sobre a empresa e as oportunidades apresentadas.

O capítulo quatro tem o objetivo de expor como se deu o desenvolvimento da implantação do modelo de gestão por OKRs numa franqueadora de eventos, aliado ao modelo do BSC.

Por fim, o capítulo cinco é dedicado a apresentar as conclusões e sugestões extraídas do projeto.

2. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

A estratégia se tornou enfoque das organizações a partir dos estudos de Michael Porter (1989), que elevou a sua concepção para além da ótica interna de excelência operacional pela busca econômica das organizações para mostrar como um bom posicionamento de mercado, seja diante dos concorrentes, fornecedores, clientes, pode gerar vantagem competitiva para as organizações (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; SETTE, 2010).

De acordo com Magretta (2019), a estratégia consiste na aptidão de criar valor ao cliente, ao mesmo tempo em que o absorve por meio da proteção dos fatores que podem conquistá-las – novos concorrentes e a rivalidade entre eles, a ameaça de produtos substitutos, e o poder de negociação de fornecedores e clientes – também conhecidos como as cinco forças de Porter.

Kaplan e Norton (1992, p. 32) definem que "a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos", estabelecendo através disso o alinhamento entre a estratégia do negócio e a seu desempenho operacional (FREZZATI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Para Ribeiro e Andrade (2012) o desenvolvimento da estratégia é constituído das seguintes etapas:

1) A sua concepção que consiste na definição da missão, visão, valores e perfil dos clientes interessados no seu produto;
2) Avaliação da sua estratégica interna e externa a fim de mapear ameaças e oportunidades;
3) Criação da estratégia que identifica os seus fatores críticos de sucesso e define formas de apoio as decisões estratégicas;
4) Implantação da estratégia por meio da definição dos objetivos estratégicos, do sistema de medição de indicadores e pela sua gestão;
5) E por fim, pela avaliação da estratégia que se baseia na apuração dos indicadores e análise dos resultados.

A estratégia de uma empresa é o seu plano para alcançar os seus objetivos ela define o que a empresa quer alcançar, como ela vai alcançar esses objetivos e quais são os meios que

ela vai utilizar para chegar lá. Além disso, ela deve ser a chave para alinhar todas as atividades da empresa com os objetivos a serem alcançados. Sendo que uma boa estratégia deve ser clara, concisa e objetiva. Também deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças do mercado. Por fim, a estratégia deve ser mensurável, para que a empresa possa avaliar se está alcançando os seus objetivos (FREZZATI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Conforme Kaplan e Norton (1992) a estratégia necessita de um sistema de mensuração que estruture seus elementos de forma lógica e clara, e que possibilite a sua implantação, avaliação e acompanhamento sistemático (SOUSA; TAMMELA, 2019), sendo o BSC um dos modelos mais utilizados pelas organizações para instrumentalizá-la.

2.2 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu na década de 90, em um cenário onde ativos intangíveis, em especial, o desenvolvimento de pessoas e a tecnologia da informação eram uma forte oportunidade de aumento da vantagem competitiva. Por essa razão se acende a necessidade das empresas de formular novas métodos de medir o seu desempenho organizacional, antes concentrado apenas em indicadores financeiros que já não conseguiam mais expressar o impacto causado na sua cadeia valor pelo aumento das competências dos ativos intangíveis (KAPLAN; NORTON, 1992).

Silva e Raupp (2017) definem o BSC como uma ferramenta de apoio a gestão estratégica que traduz a estratégia da empresa, levando em consideração ativos tangíveis e intangíveis, que representa seus objetivos estratégicos e as diretrizes necessárias para alcançá-los. O método tem como intenção ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos através da identificação e monitoramento de indicadores-chave de desempenho de forma a facilitar a compreensão por parte dos seus colaboradores, podendo ser aplicado nas mais diversas empresas, independente do porte ou setor de atuação.

Francischini e Francischini (2017, p.167) afirmam que o objetivo do BSC é “traduzir a Visão e a Estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” possibilitando clareza na relação entre os objetivos e indicadores estratégicos, definição das metas e das diretrizes das iniciativas, transparência dos resultados para toda a empresa gerando assim o seu aprendizado.

> "O *Balanced Scorecard* constitui a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoque os objetivos da empresa, a coordenação da tomada de decisão individual e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional." (CRUZ, 2019, ch. 3.1)

O conceito exposto Cruz traz como finalidades do BSC o alinhamento da estratégia nos diversos níveis da organização, ligando a estratégia as pessoas, de forma a gerar aprendizado já que busca trazer o equilíbrio entre os objetivos de curto ao longo prazo levando em consideração indicadores financeiros e não financeiros.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), que desenvolveram o modelo do BSC, ele é composto por perspectivas: a Financeira, sendo a perspectiva de ativos tangíveis, do Cliente, de Processos Internos, e de Aprendizado e Crescimento, sendo as perspectivas intangíveis. Cada uma delas se complementam entre si numa cadeia de relações de causa e efeito, onde a evolução dos ativos intangíveis impulsiona o desempenho dos processos que por sua vez impulsionam as conquistas para seus clientes e acionistas, conforme o esquema mostrado na Figura 2

Figura 2: Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

2.2.1 Perspectiva Financeira

O aumento do desempenho financeiro, é o objetivo principal das organizações privadas e a busca pelo aumento do capital reflete-se nas estratégias adotadas nas outras perspectivas, que de forma simples implica no crescimento da sua receita e no aumento da sua produtividade, tem gerado os resultados pretendidos a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1992).

As fontes para crescimento da receita, geralmente de longo prazo, estão ligadas à ampliação das fontes de receita da organização e pela melhoria da rentabilidade do produto. Já as fontes de aumento da produtividade, geralmente de curto prazo, se dão pela diminuição das despesas e falhas, e aumento da capacidade produtiva, seja pela otimização dos seus recursos, seja por investimentos incrementais para eliminação de gargalos na operação (KAPLAN; NORTON, 1992).

É na perspectiva financeira em que as organizações buscam encontrar o equilíbrio entre o curto e longo prazo que na maioria das vezes são conflituosas, visto que em muitos momentos opta-se pelas de curto prazo para dar um retorno mais rápido aos acionistas, porém é esse equilíbrio que garante a sustentação das outras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para Kaplan e Norton (1992), a perspectiva financeira do BSC é o pilar mais importante de toda estratégia empresarial, pois é a partir dela que todas as outras perspectivas (clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) devem ser construídas e mensuradas.

2.2.2 Perspectiva do Cliente

Segundo Kaplar e Norton (1940) a satisfação dos clientes e a sua retenção por si só não se configuram como uma estratégia, pois ela tem como premissa a identificação dos seus segmentos para proporcionar o crescimento da empresa em rentabilidade e será a partir dela que se demonstrará no que ela pretende se diferenciar dos concorrentes.

A Perspectiva do Cliente é importante porque ajuda as organizações a entenderem o que os seus clientes valorizam e, assim, a criarem produtos e serviços que atendam às suas necessidades. Além disso, ela também ajuda as organizações a identificarem as áreas em que precisam melhorar para atendê-los melhor. Os indicadores geralmente adotados para orientar essa perspectiva se complementam, sendo os mais utilizados o de satisfação, os de retenção, os

de novos clientes em carteira e os de porção do mercado, também definido como *market share* (KAPLAN; NORTON, 1992).

2.2.3 Perspectiva Interna

Conforme Kaplar e Norton (1992), a perspectiva interna, que também pode ser chamado de processos internos, é responsável por produzir aquilo que os clientes desejam com o menor custo possível e podem ser divididos em 4 grandes grupos de processos:

- Processo de gestão operacional que consiste na cadeia de atividades necessárias para a produção do seu produto, seja ele bens ou serviço. Abrangendo desde a aquisição de matéria-prima e sua transformação no produto acabado, até a sua distribuição.
- Processo de gestão dos clientes que é uma continuação do trabalho iniciado na perspectiva do cliente, mas agora o foco é identificar quais são as suas principais exigências, criando-se estratégias para conquistá-los e retê-los, desenvolvendo a sua fidelização.
- Processo de Inovação que constitui na identificação de novos produtos, gestão da carteira de pesquisa e desenvolvimento da empresa, a sua concepção e o seu lançamento no mercado a fim de conquistar novos mercados e de aumento do seu *market share*.
- Processos regulatórios e sociais compreendem garantir que a empresa opere dentro dos requisitos ambientais, trabalhistas e sociais exigidos por municípios, estados e países e para muitas empresas o objetivo torna-se obter um desempenho além das exigências mínimas com o foco de aumento de vantagem competitiva, que dependendo do setor de atuação possui alta relevância, e para atração e retenção de colaboradores de alto desempenho.

Em suma, os processos internos são cruciais para o sucesso da empresa e devem ser monitorizados de forma a assegurar que estão a contribuir positivamente para os objetivos estratégicos da mesma (SILVA; RAUPP, 2017).

2.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1992), a perspectiva de aprendizado e crescimento representa os ativos intangíveis da empresa sendo classificada em três categorias: capital humano, que compreende nas habilidades, competências e conhecimento dos colaboradores, capital da informação, que inclui toda infraestrutura tecnológica assim como sistemas de informação, redes e de banco de dados, e capital organizacional, que integra a propagação da cultura, a gestão do conhecimento, a manutenção do clima organizacional perante a necessidade

do alinhamento para a realização das mudanças que serão necessárias para a execução da estratégia.

Nesta perspectiva, alguns indicadores que podem ser usados são a fim de medir a eficácia da formação e desenvolvimento dos funcionários, a inovação e a criação de novos produtos e serviços. A perspectiva de aprendizado e crescimento também pode ajudar a identificar áreas em que a empresa pode melhorar sua eficiência e reduzir custos (ANTUNES; MUCHARREIRA, 2015).

Constantemente, as empresas buscam desenvolver essa perspectiva em desconexão com a estratégia, sendo que o seu foco deve ser desenvolver capacidades e aspectos essenciais para tratar os seus processos críticos (KAPLAN; NORTON, 1992), sendo eles capazes de contribuir na criação de valor e promoção de vantagem competitiva para empresa (ANTUNES; MUCHARREIRA, 2015).

2.3 *OBJECTIVES AND KEY RESULTS* (OKRS)

2.3.1 Origem dos OKRs

Peter Drucker na década de 50 iniciou a discursão de que o envolvimento dos diversos níveis da organização na etapa de desenvolvimento das ações estratégicas aumentaria a probabilidade do comprometimento em executá-las e consequentemente produziria maiores resultados. Assim, com o objetivo de criar um modelo de gestão que fosse capaz de ampliar o envolvimento e comprometimento dos indivíduos proporcionando maior alinhamento e dedicação comum, ele desenvolveu o modelo que denominou de Administração por Objetivos (MBO) (DOERR, 2019).

Desta forma, diversas empresas, que tinham como atributo a inovação, optaram por implementá-la na década de 60 e em cerca de 70 estudos pode-se observar o ganho de produtividade de 56%. Porém, a definição da estratégia central e o seu desdobramento ainda eram ineficientes de forma que a atualização dos resultados era infrequente ou os indicadores se tornavam irrelevantes e por essa razão, já em 1990 o modelo se tornou obsoleto e conforme o próprio Druker “não era a cura para a ineficiência da administração” (DOERR apud DRUCKER, 2019, p.25).

A partir das ideias de Drucker, Andy Grove desenvolveu o modelo que chamou de Administração por Objetivos da Intel (MBOI), que se diferenciava em aspectos importantes como pode-se observar no Quadro 1.

Quadro 1: Comparação entre o modelo de MBO e MBOI

ASPECTO	MBO	MBOI
O que a estratégia busca responder?	O que deseja?	O que deseja e como medir conquista?
Frequência	Anual	Trimestral ou mensal
Desenvolvimento	Privado e limitado	Público e transparente
Alinhamento	De cima para baixo	De baixo para cima ou lateral
Resultados	Vinculado a remuneração	Essencialmente separado da remuneração
Característica	Avesso ao risco	Agressivo e determinado

Fonte: Adaptado de Doerr (2019)

Como diferenciais no modelo desenvolvido por Grove, que posteriormente se popularizou como Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), além de deixar claro qual é o objetivo a ser alcançando é necessário relacionar os indicadores-chave que evidenciará o seu êxito. Além disso, os ciclos de revisões são menores, o seu desenvolvimento é transparente e conta com a contribuição dos diversos níveis da organização. Por fim, os objetivos são agressivos a fim de se impulsionar ainda mais os resultados e estes não são atrelados à remuneração dos colaboradores.

O modelo foi amplamente difundido depois do seu sucesso em empresas como Intel e Google. No período entre 1970 e 1980, a Intel travou uma se dedicou em tornar os seus processadores os mais potentes no mercado, e diante da concorrência direta da Motorola, a sua alta gerência redirecionou as suas prioridades para se reposicionar, liderado por Andy Grove, a partir dos OKRs a fim de obter clareza, alinhamento e velocidade em direção ao seu objetivo alcançado os seguintes resultados:

> "[...] a campanha para restituir à Intel seu lugar como líder de mercado. Em janeiro de 1980, armados com vídeos de Andy Grove para persuadir as tropas, as equipes da Operação Crush foram despachadas para os departamentos de campo em todo o mundo. No segundo trimestre, os vendedores da Intel haviam implementado totalmente a nova estratégia. No segundo trimestre os vendedores Intel haviam implementado totalmente a nova estratégia. No terceiro, estavam perto de alcançar um dos objetivos mais ousados da história da tecnologia: dois

> mim “projetos vencedores”, os cruciais para os clientes colocarem o 8086 em seus aparelhos e dispositivos. No final daquele ano, derrotaram o inimigo e conquistaram uma vitória retumbante.” (DOERR, 2019, p.36 e37)

No final dos anos 90, a empresa era ainda o oitavo propulsor de busca na *web* e, para que os seus resultados alavancassem, precisava um modelo de gestão ajudasse a priorizar escolhas difíceis e manter toda a organização alinhados na busca por seus resultados.

A partir disso, John Doerr, que teve experiência de trabalho na Intel, sugere a Larry Page e Sergey Brin, co-fundadores do Google, e após 3 décadas de implantação o modelo continua a ser utilizado mesmo com o seu crescimento complexidade de atendimento, tendo mais de 1 bilhão de usuários nos seus diversos produtos: Pesquisa, Chrome, Maps, Android, YouTube, Google Play e Gmail (DOERR, 2019).

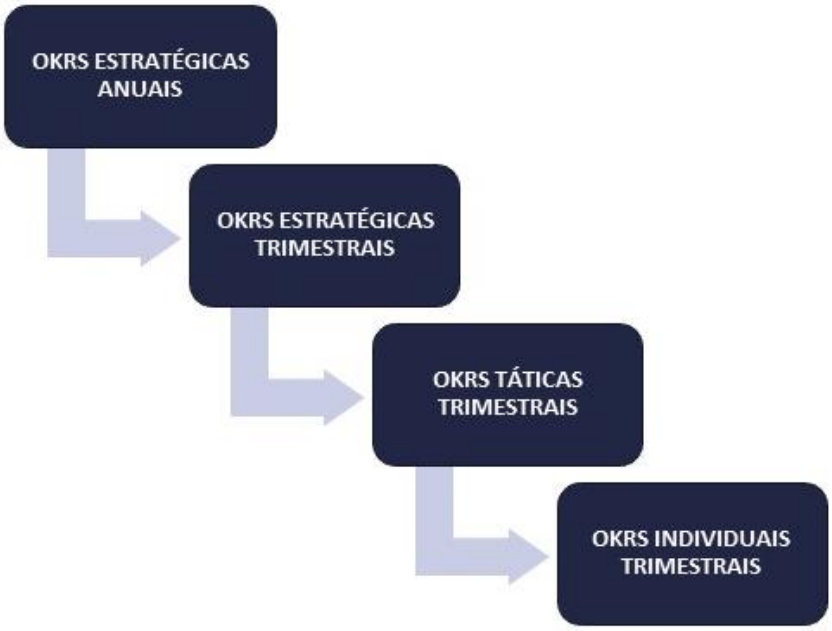
2.3.2 Definição de OKRs

De acordo com Doerr (2019) o OKR é um método de gestão colaborativo para definição de metas de uma empresa e busca garantir que toda ela concentre os seus esforços nas mesmas questões relevantes e é composto por dois elementos:

- O objetivo deve descrever de forma qualitativa, objetiva, clara e inspiradora o que deve ser alcançado, além disso ele é limitado pelo tempo, geralmente três meses, tendo como quantidade ideal de 3 a 5 objetivos, pois mais do que isso pode gerar distração e gerar um conflito sobre qual devem ser as reais prioridades da empresa.
- E os Resultados-Chaves (KRs) que são medidas quantitativas, isto é, eles obrigatoriamente descrevem resultados e não atividade, que determinam e monitoram se o objetivo está sendo alcançado e para cada objetivo definido deve-se ter conjunto de 3 a 5 resultados-chaves para evidenciar o seu alcance.

Como mostra a Figura 3, a partir da definição dos objetivos estratégicos anuais da organização, ou seja, aqueles que irão direcionar a definição das metas dos demais níveis ocorrem de maneira cascata na seguinte sequência: definição dos OKRs Estratégicos Trimestrais, OKRs Táticas Trimestrais e OKRs Individuais Trimetrais.

Figura 3: Níveis de desdobramento dos OKRs



Fonte: Adaptado de Doerr (2019)

2.3.3 Benefícios dos OKRs

Conforme Doerr (2019) pode-se enumerar os seguintes benefícios gerados pelo modelo de gestão por OKRs:

- **Foco e compromisso com as prioridades**: Grove afirma que "a única coisa que um sistema [de OKRs] deve fornecer por excelência é o foco" (DOERR, 2019, p. 56), desta forma eles ajudam as empresas a priorizar, dentre as diversas necessidades de melhorias, duas ou três que trarão maiores e melhores resultados. Por isso, eles precisam ser relevantes para organização visto que são eles que direcionarão onde os times deverão concentrar esforços e energia e por isso a sua comunicação precisa ser clara e livre de ambiguidades (CARDOSO, 2020)

- **Alinhamento e conexão com o trabalho:** a transparência dos objetivos e dos seus resultados é um direcionador para a excelência operacional (DOERR, 2019) das organizações e empresas com times altamente alinhados possuem o dobro de probabilidade de alcançar melhores desempenhos (CARDOSO, 2020). Em um sistema de OKRs a meta de todos é pública e a transparência gera a colaboração de forma que todos os colaboradores possuem liberdade de contribuir uns com os outros, independentes de times verticais, além de revelar esforços difusos, contribuindo para a economia de tempo e recursos (DOERR, 2019).

- **Acompanhamento da responsabilidade:** a implantação do modelo por OKRs deve vir acompanhado por meio de uma plataforma que permita a estruturação de todos os OKRs da empresa, deixando claro a conexão de todas as OKRs desdobradas com as OKRs estratégicas (CARDOSO, 2020). Desta forma, é possível realizar a atualização frequente dos avanços e entender a necessidade de ações de correção de forma mais ágil e ao final de cada ciclo a empresa avaliará os seus resultados refletindo sobre os aprendizados adquiridos durante o período (DOERR, 2019).

- **Esforço pelo surpreendente:** os resultados-chaves impulsionam os times a saírem da sua zona de conforto de maneira que estimulam o desenvolvimento de soluções criativas (FLORES, 2021) e por isso devem ser definidas com inteligência (DOERR, 2019).

2.3.4 Ciclo dos OKRs

Conforme Doerr (2019) o ciclo de determinação e acompanhamento dos OKRs é constituído pelas etapas de definição e divulgação dos OKRs estratégicos para o ano e trimestre, definição e divulgação dos OKRs dos times para o trimestre, definição e divulgação dos OKRs dos colaboradores para o trimestre, pela realização dos *check-ins* semanais dos OKRs e pela avaliação das conquistas e aprendizados ao final do trimestre e ano. A Figura 4 ilustra este ciclo.

Figura 4: Ciclo de Definição dos OKRs

Fonte: Adaptado de Doerr (2019)

A etapa de definição dos OKRs estratégicos do ano e do trimestre, consiste na realização do *brainstorming* dos OKRs com a alta gerência (DOERR, 2019) e necessita ser realizada pelo menos de 4 a 6 semanas antes do início do trimestre. É nesse momento em que a missão e visão da organização são reforçados, a conjuntura do mercado é realizada, necessidades e expectativas dos clientes são analisadas, e por fim, a estratégia que será adotada para o ano é expressa através do desenvolvimento dos OKRs Estratégicos Anuais, desdobrando-a em seguida de forma a definir os OKRs Estratégicos Trimestral (FLORES, 2021). Depois, OKRs Anuais e Trimestrais são divulgados para toda empresa a fim alinhar os direcionadores da estratégia (DOERR, 2019)

Em seguida, é realizada a etapa de definição dos OKRs do trimestre dos times onde estes irão refletir em como poderão contribuir com OKRs Estratégicos Trimestral da empresa, construindo os seus próprios OKRs, sendo necessário realizá-la em pelo menos 2 semanas do início do trimestre, compartilhando-as mais tarde com toda a empresa (DOERR, 2019).

Na semana seguinte a divulgação dos OKRs dos times, é desenvolvido os OKRs dos Colaboradores Trimestral, onde cada colaboradores irá definir os seus OKRs individuais

ponderando junto com o seu gestor em como ele contribuirá com os OKRs trimestrais do time que posteriormente deverão ser compartilhadas com a empresa (DOERR, 2019).

Ao longo do trimestre, de forma semanal, os colaboradores realizam o acompanhamento dos avanços realizados junto aos seus gestores que possuem o papel de auxiliá-los a transpor os obstáculos encontrados, validar ações e recalibrar os OKRs caso constate que o seu grande potencial de fracasso (DOERR, 2019).

Por fim, ao final do trimestre, colaboradores, times e gestores avaliam se os objetivos foram alcançados, refletem sobre quais foram as principais barreiras encontradas e aprendizados adquiridos que serão capazes de transformar as suas abordagens para os próximos ciclos (DOERR, 2019).

3. DESENVOLVIMENTO

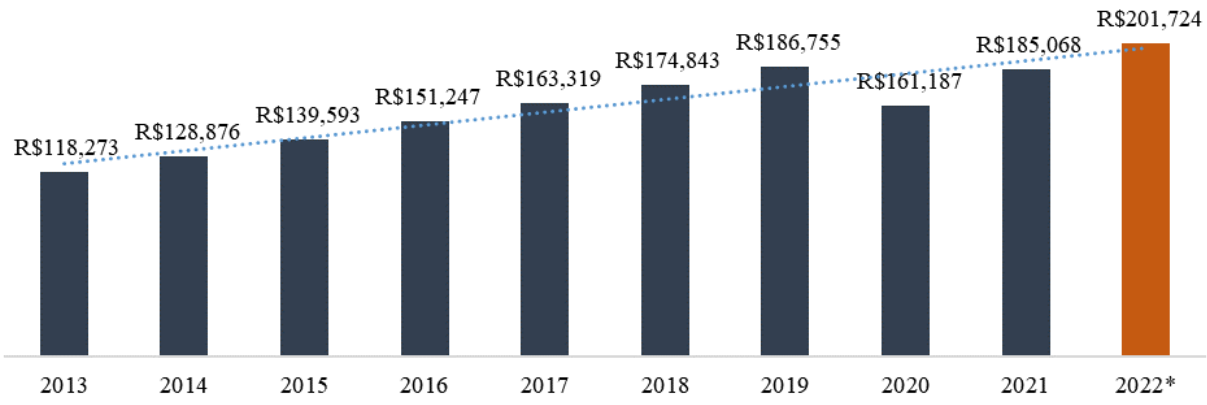
3.1 O *FRANCHISING* NO BRASIL

O sistema de *franchising* é baseado em uma relação contratual desenvolvida entre duas partes: o franqueado e o franqueador, sendo uma alternativa de diversificação e pode ser visto como uma estratégia de parceria que as empresas empregam para difundir riscos e compartilhar capacidades. Além disso, um dos principais objetivos desse modelo de negócio é desenvolver uma estratégia de distribuição e comercialização de produtos e serviços que são produzidos pelo franqueador e vendidos pelo franqueado em vários locais (MELO;ANDREASSI, 2010).

O *franchising* no Brasil teve seu crescimento em especial após a criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 1987, tendo como fatores decisivos de sucesso das franquias brasileiras a criação e expansão de *shopping centers*, o desenvolvimento de centros urbanos, a baixa taxa de mortalidade desses negócios que tem apresentado em média de 3% no primeiro ano de vida da empresa e de 8% nos 5 anos de vida, além de sua forte atração aos empreendedores (MELO; ANDREASSI, 2010).

Segundo dados da ABF, desde 2013 o faturamento do mercado de *franchising* veio crescendo a cada ano a uma taxa média de 8%, apresentando uma queda de em 2020 devido a pandemia da Covid-19, e apesar de em 2021 o cenário ainda se apresentar pessimista, o faturamento começou a apresentar melhoras com números parecidos ao do período pré-pandemia. Além disso, a ABF estima um recorde de faturamento para o ano 2022 no valor de 201,724 milhões de reais, como apresentado na Figura 5.

Figura 5: Faturamento do mercado de *franchising* de 2013 a 2021 (em bilhões)



Fonte: ABF (2021)

Conforme Quadro 2, dentre os segmentos de franquias que apresentaram maior crescimento do faturamento de 2020 para 2021, está em terceiro lugar o de hotelaria e turismo com 19%, em segundo de casa e construção com 19,3% e em primeiro o de entretenimento e lazer com 21,2%, segmento este em que se encontra a empresa explorada neste trabalho.

Quadro 2: Crescimento do faturamento entre 2020 e 2021 do *franchising* no Brasil, por segmento de atuação

SEGMENTO	TAXA DE CRESCIMENTO (%)
Alimentação – comércio e distribuição	12,5%
Alimentação – foodservice	5,2%
Casa e construção	19,3%
Comunicação, informática e eletrônicos	2,6%
Entretenimento e lazer	21,2%
Hotelaria e turismo	19,0%
Limpeza e Conservação	14,7%
Moda	15,2%
Saúde, beleza e bem-estar	10,5%
Serviços automotivos	8,9%
Serviços e outros negócios	11,1%
Serviços educacionais	5,0%
TOTAL	**10,7%**

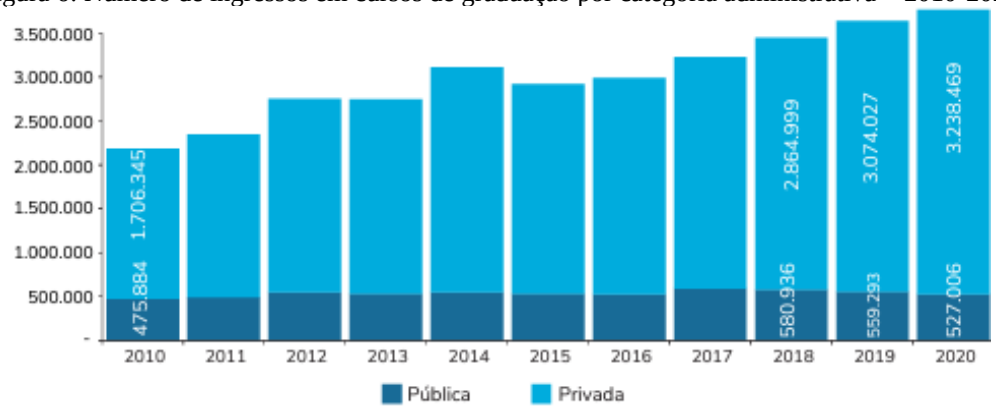
Fonte: Adaptado da ABF (2021)

3.2 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

As oportunidades no mercado de formaturas é fundamentada no volume de estudantes que formam, principalmente, nas instituições de ensino superior brasileiras, por isso é essencial o entendimento deste cenário.

No último censo disponibilizado pelo Ministério da Educação do ano de 2020 é possível observar, conforme Figura 6, o crescimento no número de ingressantes em cursos de graduação no Brasil, sendo que em 2018 esse número foi de 3.445.935 novos ingressantes, 3.633.320 em 2019 e 3.765.475 em 2020, apresentando uma variação de crescimento de 5,44% de entre 2018 e 2019 e 3,64% entre 2019 e 2020.

Figura 6: Número de ingressos em cursos de graduação por categoria administrativa – 2010-2020

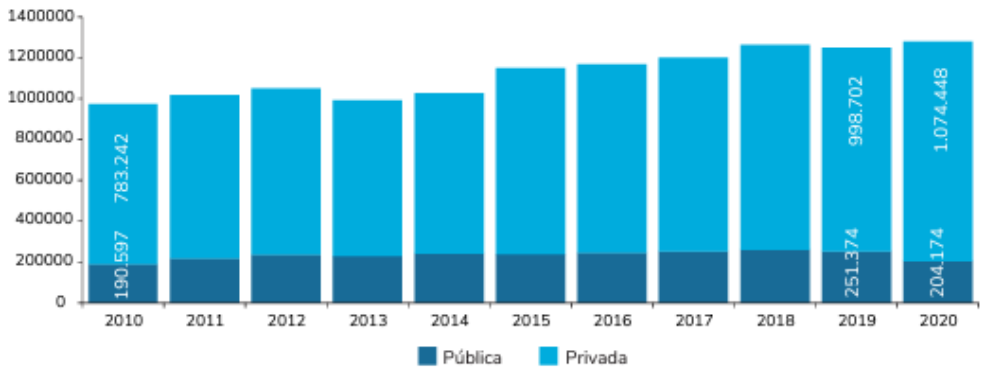


Fonte: Ministério da Educação (2020)

Além disso, é possível observar que a grande parte dos ingressantes são de instituições de ensino privadas, sendo em 2020, aproximadamente 86% de ingressantes em instituições privadas e 24% em instituições públicas.

Outro dado importante a ser observado na Figura 7 é que apesar de apresentar variações de crescimento positivos e negativos ao longo dos anos de 2010 e 2020, ainda assim, o número de concluintes também apresentou neste período um crescimento de 31,29%. No ano de 2020 foram 1.278.622 concluintes.

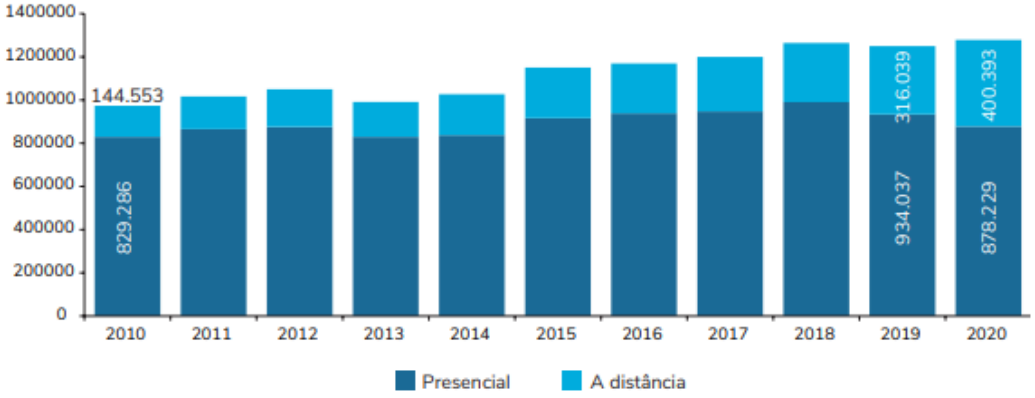
Figura 7: Número de concluintes em cursos de graduação por categoria administrativa – 2010-2020



Fonte: Ministério da Educação (2020)

Além disso, historicamente, 65% dos graduandos concluintes são de graduação privada, como mostra a Figura 8.

Figura 8:Número de concluintes em cursos de graduação por modalidade de ensino – 2010-2020



Fonte: Ministério da Educação, 2020

O Plano Nacional da Educação aprovado em 2014, possui 20 metas a serem alcançadas das quais está incluso elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público (Ministério da Educação, 2020).

3.3 SOBRE A EMPRESA

A empresa estudada é uma rede de franquias de eventos de formatura que nasceu na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, no ano de 2007 com o foco no planejamento e execução de formaturas que abrangem a formação de turmas do terceiro ano do ensino médio, formação técnica e ensino superior, sendo que o último representa a maior porcentagem da sua carteira de clientes.

Ela surge a partir da insatisfação inerente de cinco amigos que começaram a criar vários eventos universitários, apostando a todo o momento na introdução de novos produtos e inovação no mercado.

Desta forma, percebendo que o mercado de empresas de formatura era menos propenso a mudanças, eles criam uma empresa com o foco em aumentar a criatividade e o profissionalismo do setor. O ambiente descontraído da empresa, aliado à sensibilidade das suas relações com clientes, colaboradores e fornecedores, fizeram com que nos primeiros oito meses de operação, a empresa tornou-se líder de mercado em tempo recorde na cidade de Juiz de Fora.

Em 2011 a empresa identifica que a demanda vai para além do munícipio natalício e abre a sua unidade em Belo Horizonte (MG) e no mesmo período inicia o projeto para tornar-se uma empresa franqueadora com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), abrindo posteriormente a terceira unidade em Ipatinga (MG).

Após anos focados na estruturação e expansão da rede, no ano de 2021 a empresa passa a estar em todas as regiões do Brasil e em 2022 possui 35 franquias distribuídas conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Relação de cidades que possuem franquias de eventos de formatura

REGIÃO	CIDADE
Norte	Palmas – TO
	Porto Velho – RO
	Rio Branco – AC
Nordeste	Recife – PE
Centro-oeste	Cuiabá – MT
Sudeste	Barbacena – MG
	Belo Horizonte – MG
	Campos dos Goytacazes – RJ
	Contagem – MG
	Divinópolis – MG
	Governador Valadares – MG
	Ipatinga – MG
	Itaperuna – RJ
	Juiz de Fora – MG

	Lavras – MG
	Linhares – ES
	Manhuaçu – MG
	Montes Claros – MG
	Muriaé – MG
	Petrópolis – RJ
	Poços de Caldas – MG
	Pouso Alegre – MG
	Rio de Janeiro – RJ
	São José dos Campos – SP
	São Paulo – SP
	Sete Lagoas – MG
	Taubaté – SP
	Ubá – MG
	Uberaba – MG
	Varginha – MG
	Vassouras – MG
	Vitória – ES
	Volta Redonda – RJ
Sul	Curitiba – PR
	Porto Alegre – RS

Fonte: elaboração própria.

3.4 OPORTUNIDADES DO MERCADO

Com a pandemia do coronavírus, o setor de eventos foi um dos mais afetados. Muitas pessoas tiveram que cancelar ou adiar seus eventos, e isso teve um impacto significativo na economia. Depois de tanto tempo, famílias e empresas buscam compensar dois anos de abstinência com comemorações e grandes eventos o setor vive seu melhor momento em 2022 (O GLOBO, 2022).

Muitas pessoas ficaram confinadas em suas casas durante um longo período contribuindo para aumentar a ansiedade para participar de eventos e se reunir com outras pessoas. Isso significou uma escalada no setor, com mais empresas e organizações procurando por espaços para realização de seus eventos, esse fenômeno ficou conhecido como “Efeito Champanhe”, que traduz as expectativas para a retomada do trabalho nas indústrias de lazer, turismo e entretenimento (EXAME, 2021)

A agenda lotada, prevista para 2023, marca uma recuperação para o setor, e esse desequilíbrio entre alta demanda e oferta de serviços elevou os preços. Antes da pandemia, no início de 2020, o custo das atividades era 30% menor em comparação com 2019 (O GLOBO, 2022).

Desta forma, a fim de se preparar para a retomada dos eventos de formatura e buscando-se adaptar rapidamente as mudanças foi desenvolvida por esta autora uma proposta de definição dos OKRs Estratégicos e Táticos para o primeiro trimestre de 2022 em uma franqueadora de eventos de formatura.

Para alcançar os resultados almejados no desenvolvimento deste trabalho é importante salientar que existiu uma premissa essencial para esse trabalho: o Planejamento Estratégico da organização que se constitui da sua missão, visão e valores. Além disso, os dados das metas definidas foram codificados a fim de manter a confidencialidade da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Dois meses antes do início de cada ano é formado um comitê com diretores, sócios e gerentes para revisão da estratégia onde é avaliado o planejamento estratégico da empresa. Ele é constituído por missão, visão, valores e propósito, e como resultado da análise desses elementos compreendeu-se que estes ainda se encontravam atuais, alinhados e imersos no seu dia a dia, sem mostrar necessidade de incremento ou reconstrução.

Além disso, por meio desse mesmo comitê foi realizada a análise dos resultados obtidos no ano de 2021 por meio do BSC do ano de 2021 e a análise do mercado de eventos de formatura no Brasil no último ano e das perspectivas para 2022 que apesar ter sofrido fortemente com a pandemia possuía a expectativas do que foi denominado “Efeito Champanhe”.

Para realizar a análise de como a empresa encontrava-se frente ao mercado e buscando-se um direcionador para tomadas de decisão, utilizou-se como ferramenta de apoio a matriz SWOT, ou matriz FOFA em português. Por meio dela foi possível fazer uma análise do seu ambiente interno enumerando quais são as suas forças e franquezas frente aos seus concorrentes. E uma análise do ambiente externo, listando-se as oportunidades e ameaças externas a empresa que podem impactá-la direta ou indiretamente.

Por fim, realizando a correlação entre os quadrantes da matriz a empresa desenvolveu o BSC de 2022 como mostra a Figura 9, que consolidou:

- na perspectiva financeira, os objetivos estratégicos de aumentar o EBITDA e de aumentar a Receita,
- na perspectiva do cliente, aumentar a base de clientes em carteira, melhorar a experiência dos clientes ao longo de toda jornada, desenvolver produtos e serviços para fundos de formatura, otimizar a percepção da marca local e nacional,
- na perspectiva de processos internos, contribuir para perenidade do negócio através da gestão de riscos, simplificar e padronizar o modelo de negócio, otimizar a gestão do negócio através do método de gestão,

- na perspectiva de aprendizado e crescimento, garantir a capacitação da rede nos processos padrões, otimizar a seleção e retenção de pessoas e desenvolver lideranças com habilidade coach.

Figura 9: BSC 2022 de uma franqueadora de eventos de formatura

Fonte: elaboração própria.

A partir disso, foi realizado o desdobramento do objetivo de aumentar o desdobramento do EBTIDA a fim de garantir que os indicadores que impactam diretamente no resultado financeiro da empresa fossem acompanhados, as suas metas estipuladas e os seus responsáveis fossem definidos.

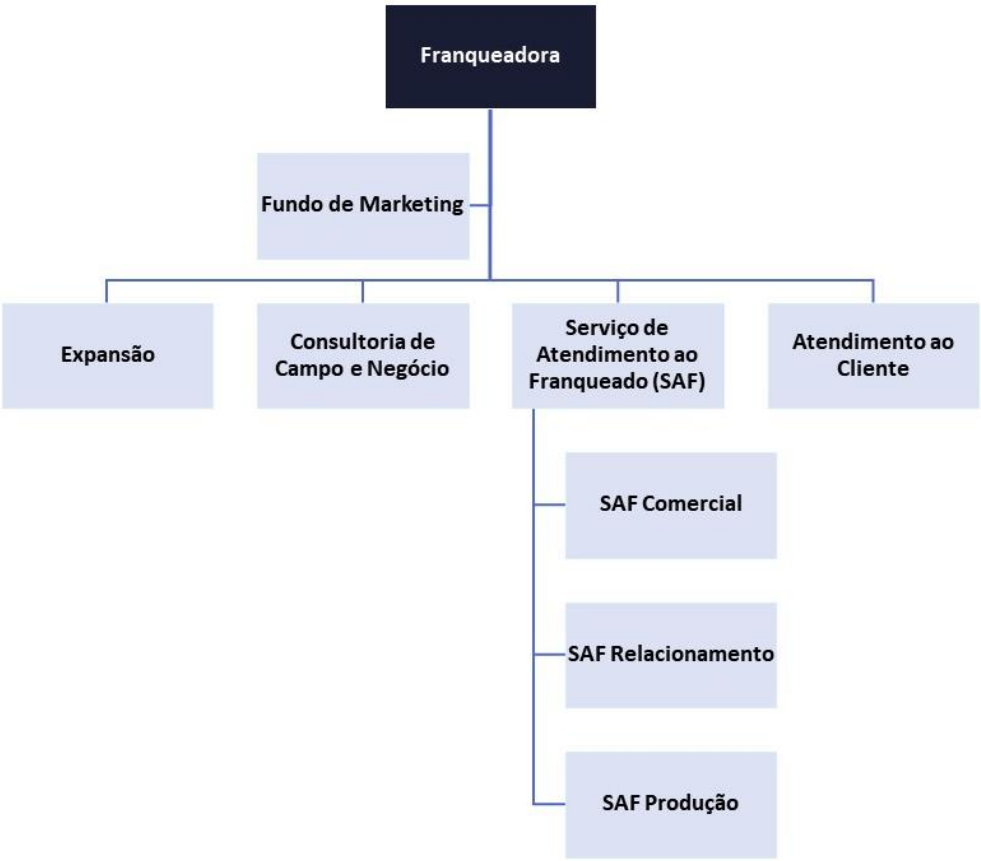
A metodologia utilizada na empresa, a fim de impulsionar os seus resultados, foi de priorizar os objetivos estratégicos determinados no BSC para serem trabalhados a cada trimestre do ano de 2022 por meio dos OKRs.

Desta forma, tinha-se como objetivo trazer foco e direcionamento claro para todos os colaboradores e para aumentar a possibilidades de alcançar as metas mais desafiadoras em um período. Isso devido ao fato de que todos estão depositando as suas energias para alcançar os resultados que são relevantes.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE OKRS

Como estratégia de implantação foi definido que primeiro iria identificar os OKRs do Estratégicos da empresa e posteriormente, todas as áreas, conforme Figura 10, iriam definir, o que é chamado de OKRs Táticas, uma vez que o objetivo era de que toda a empresa estivesse engajada e com entendimento sobre o modelo.

Figura 10: Áreas da franqueadora de eventos de formatura



Fonte: elaboração própria.

Desta forma, foi realizado um *workshop* com uma equipe de consultoria externa sobre o modelo com todas as lideranças (coordenadores, gerentes, diretores e sócios), além do analista de gestão estratégica que seria o “guardião” do modelo e responsável por facilitar o processo na empresa.

Assim, com base BSC para o ano de 2022, foram priorizados os seguintes objetivos a serem trabalhados no primeiro trimestre do ano: aumentar a base de clientes em carteira, melhorar a experiência dos clientes ao longo de toda jornada, contribuir para a perenidade do negócio através da gestão de riscos, e otimizar a gestão do negócio através do método de gestão.

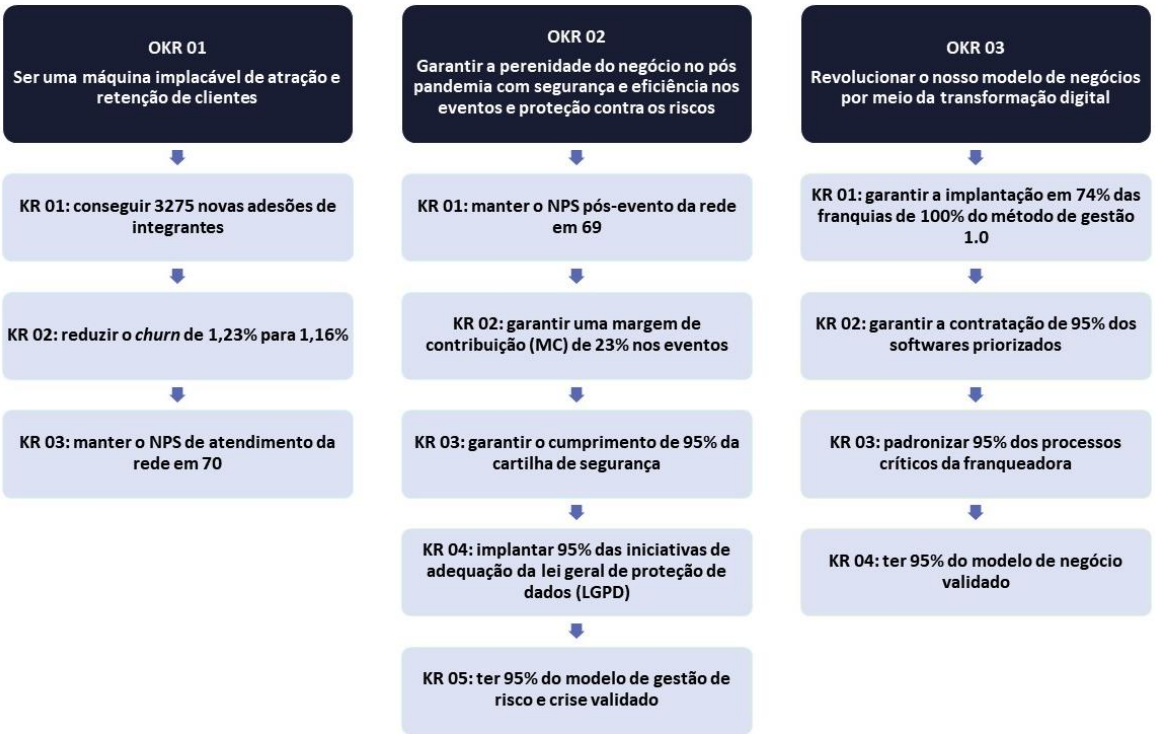
Para isso, realizou-se outra reunião entre a alta gestão da empresa, ou seja, diretores, sócios e gerentes, para construir os OKRs Estratégicos, com base na metodologia.

Assim, com foco em aumentar a base de clientes em carteira e de melhorar a experiência dos clientes ao longo de toda jornada definiu-se o objetivo de Ser uma máquina implacável de atração e retenção de clientes, com os resultados-chaves de conseguir 3275 novas adesões de integrantes, reduzir o *churn* de 1,23% para 1,16% e manter o NPS de atendimento da rede em 70, conforme a Figura 11.

De acordo com a Figura 11, com o alvo de contribuir para perenidade do negócio através da gestão de riscos estabeleceu-se como objetivo Garantir a perenidade do negócio no pós pandemia com segurança e eficiência nos eventos e proteção contra os riscos, com os resultados-chaves de manter o NPS pós-evento da rede em 69, garantir uma margem de contribuição (MC) de 23% nos eventos, garantir o cumprimento de 95% da cartilha de segurança, implantar 95% das iniciativas de adequação da lei geral de proteção de dados (LGPD), ter 95% do modelo de gestão de risco e crise validado.

Por fim, com o foco de otimizar a gestão do negócio através do método de gestão, definiu-se o objetivo de Revolucionar o nosso modelo de negócios por meio da transformação digital, com os resultados-chaves de garantir a implantação em 74% das franquias de 100% do método de gestão 1.0, garantir a contratação de 95% dos *softwares* priorizados, padronizar 95% dos processos críticos da franqueadora e ter 95% do modelo de negócio validado.

Figura 11: OKRs estratégicas de uma franqueadora de eventos de formatura



Fonte: elaboração própria.

Após a definição dos OKRs Estratégicos, foi realizada uma reunião de apresentação dos OKRs para as lideranças da empresa, que além da alta gestão incluiu também os coordenadores a fim de trazer maior alinhamento. Posteriormente foi realizada um *workshop* com toda a empresa, facilitado pela empresa de consultoria parceira, para explicar o modelo de OKRs, além de realizar exercícios práticos para absorção dos colaboradores e finalizado com a explanação do CEO a respeito das OKRs Estratégicas com o objetivo de direciona-los e engaja-los.

Desta forma, iniciou-se a etapa de definição dos OKRs das áreas, onde utilizou-se como tática a participação do guardião dos OKRs na reunião de todos os times trazendo direcionamento, tirando dúvidas no decorrer do processo e buscando garantir a aplicação do modelo.

Ao analisar em quais OKRs poderia contribuir, a área de SAF Comercial, responsável por dar suporte às franquias nos processos, ferramentas e treinamentos comerciais identificou que poderiam contribuir diretamente com o OKR 01 estratégica, desenvolvendo os objetivos apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: OKRs da área de SAF Comercial e Marketing

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OKR 01: ser uma máquina implacável de aquisição de novos clientes	KR 01: Conseguir 1083 novos leads no CRM
	KR 02: aumentar a conversão de vendas de 20% para 32%
	KR 03: aumentar de 13 para 19 número de adesão de integrantes inicial por fundo
	KR 04: conseguir 3275 novas adesões de integrantes
OKR 02: lançar o novo método de vendas	KR 01 - garantir que 95% dos leads não estejam atrasados nas etapas do CRM
	KR 02 - implementar 95% dos processos críticos de venda da rede
	KR 03 - garantir a conclusão de 95% dos consultores e franqueados comerciais no novo treinamento de vendas
	KR 04 - garantir que 84% das franquias utilizem a nova proposta única de valor
	KR 05 - garantir a padronização dos modelos de serviços em 84% das franquias

Fonte: elaboração própria.

No primeiro objetivo escolheu-se como primeiro resultado-chave aumentar a quantidade de *leads* que entravam no CRM comercial, sejam eles de forma passiva (via *sites* e redes sociais) ou ativa (ações de captação de contatos nas faculdades) a fim de aumentar a possibilidade de conversão desses possíveis clientes.

Por isso, o segundo resultado-chave tem por foco aumentar a taxa de conversão da rede que consiste na taxa de *leads* que realizaram a reunião comercial e que fecharam contrato com a empresa.

O terceiro resultado-chave tem como meta aumentar a quantidade média de integrantes que entraram em um fundo de formatura fechado com a contratante até 60 dias após a assinatura do contrato pela comissão de formatura. E, por fim, o quarto resultado-chave tem como meta conseguir 3275 novos integrantes de fundos de formatura.

Além disso, com o objetivo de incrementar o método de vendas utilizado pela marca eles definiram o segundo OKR de lançar o novo método de vendas tendo como primeiro resultado-chave a meta de garantir que os *leads* do CRM não estivessem atrasados e, portanto, os prazos de cada etapa do processo de vendas estivessem sendo cumpridos e os clientes sendo atendidos e acompanhados ativamente até o fechamento do contrato.

O segundo resultado-chave teve como meta garantir as etapas mais críticas de todo o processo de vendas estivessem implantadas na rede de acordo com o padrão desenvolvido na

franqueadora, sendo elas a precificação do produto e de plano de arrecadação do fundo até a realização dos eventos.

O terceiro resultado-chave consistia em garantir que todos os diretores e colaboradores comerciais da rede realizem as trilhas de conhecimento disponíveis na universidade corporativa da empresa.

O quarto resultado-chave tem como meta a utilização da proposta única de valor pelas franquias, com o objetivo de que a rede utilizasse durante o período de negociação todos os benefícios desenvolvidos e consolidados pela marca para os clientes.

Enfim, o quinto resultado-chave busca a padronização dos serviços ofertados pela empresa no que se refere aos padrões dos tipos de serviços oferecidos assim como os padrões de juros e multas contratuais.

Já a área de SAF Relacionamento e Produção de eventos se uniram e construíram OKRs compartilhadas devido à grande correlação que essas áreas possuem durante a jornada do cliente com a empresa, resultando nos OKRs do Quadro 5.

Quadro 5: OKRs das áreas de SAF Relacionamento e de SAF Produção de Eventos

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OKR 01: otimizar a operação dos *Experts*	KR 01: implantar o software de gestão de tarefas em 95% das franquias
	KR 02: garantir o cumprimento de 95% da gestão financeira dos fundos com eventos em 2022
	KR 03: garantir 95% da capacitação dos Experts nos *hard skills* prioritários
	KR 04: manter o NPS em 70
OKR 02: garantir uma retomada dos eventos de formatura com segurança e satisfação do cliente	KR 01: garantir a agenda de eventos 100% atualizada
	KR 02: garantir a capacidade de execução de 95% dos fornecedores estratégicos nos eventos da retomada
	KR 03: garantir o cumprimento de 95% da cartilha de segurança em todos os eventos
	KR 04: manter NPS pós-evento de 69

Fonte: elaboração própria.

Com objetivo de otimizar a operação das áreas de Relacionamento e Produção das franquias, os também chamados de *experts*, definiu-se como primeiro resultado-chave a implantação do *software* de gestão da rotina em ambas as áreas a fim de possibilitar um atendimento ao cliente mais ativo como resultado de um melhor planejamento das tarefas.

O segundo resultado-chave consistia em garantir que o processo de gestão financeira dos fundos com eventos a serem realizados no ano de 2022 fossem realizados a fim de identificar os fundos que não apresentavam equilíbrio financeiro e assim, construir um plano de ação para reverter este cenário.

O terceiro resultado-chave tem como meta garantir que ao menos 95% dos colaboradores das áreas de relacionamento e produção estivessem capacitados nos seus *hard skills* através das suas trilhas de conhecimento da universidade corporativa da empresa, que é uma plataforma interna de treinamentos voltados aos colaboradores da organização para cada área de atuação, e além de treinamentos práticos realizados através de *lives* durante o trimestre.

Por último, o quarto resultado-chave compreendia em manter o NPS (*Net Promoter Score*, ou em tradução livre, pontuação das chances de recomendação) de atendimento ao cliente, que é uma métrica que busca compreender o quão leal os clientes são a uma marca.

Outro objetivo da área era o de garantir uma retomada dos eventos de formatura com segurança e satisfação do cliente e por isso o primeiro resultado-chave de garantir a agenda dos eventos das franquias 100% atualizada já que esta seria a principal ferramenta para se ter clareza do volume dos eventos a serem realizados no ano 2022 que haviam sido remarcados, além dos eventos planejados para esse período, e adotar estratégias a fim de minimizar a probabilidade de problemas por conta disso.

O segundo resultado-chave é o de garantir a capacidade dos fornecedores estratégicos dos eventos do fundo de formatura, tais como locais, buffets, bebidas e atrações para que caso fosse identificado uma alta probabilidade de não terem capacidade para execução dos eventos nos padrões mínimos exigidos pela franqueadora, um acompanhamento mais próximo a eles fosse realizado ou até mesmo a contratação de novos fornecedores.

O terceiro resultado-chave é o de garantir o cumprimento da cartilha de segurança nos eventos do trimestre que consistia em uma série de protocolos mínimos, incluindo as exigências sanitárias, desenvolvidos para uma retomada de eventos com segurança e dentro das exigências municipais, estaduais e federais.

O quarto resultado-chave é o de manter o NPS pós-evento, que é uma métrica que busca compreender o quão leal os clientes são a marca com base na execução dos eventos que o fundo de formatura possui.

Já na área de atendimento o principal objetivo era o de aumentar o engajamento dos clientes através do acompanhamento constante dos indicadores da área com o apoio das diversas tecnologias disponíveis para auxiliá-los, conforme o Quadro 6 indica.

Quadro 6: OKRs da área de atendimento ao cliente

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OKR 01: aumentar o engajamento dos clientes, sendo mais eficiente, com apoio de dados e tecnologia	KR 01: reduzir o churn de 1,05% para 0,95%
	KR 02: aumentar a ativação de novos clientes de 88% para 90%
	KR 03: reduzir a inadimplência de 10,5% para 8,9%
	KR 04: implementar software de atendimento WhatsApp em 3 franquias

Fonte: elaboração própria.

Desta forma, o primeiro resultado chave têm como meta a redução do *churn* que é uma métrica que indica a taxa de cancelamento dos serviços contratados pelos clientes, e no contexto da empresa estudada, significa medir a taxa de pedidos de desligamentos de integrantes dos fundos de formaturas efetivados.

O segundo resultado-chave consiste em aumentar a ativação de novos clientes, que são aqueles clientes que pagam o seu primeiro boleto até trinta dias após a sua data de vencimento, por meio de campanhas de *marketing* que incentivem os clientes a pagarem o primeiro boleto e consequentemente se tornar um cliente ativo na plataforma de gestão do fundo de formatura.

O terceiro resultado-chave consiste em diminuir o percentual de clientes inadimplentes, que são aqueles que possuem boletos em aberto a mais de noventa dias do seu vencimento, por meio de incentivos a clientes adimplentes e campanhas de renegociação de débitos.

Por fim, o quarto resultado-chave consiste na implantação de um *software* de atendimento via *Whatsapp* em 2 franquias, a fim de entender se haverá melhorias nos índices de ativação, inadimplência e *churn* e de NPS de atendimento devido a maior proximidade no principal canal de comunicação dos clientes da empresa.

Na área de consultoria de campo e negócio, como indica o Quadro 7, o primeiro objetivo a ser trabalhado tinha como foco aumentar o desempenho das franquias e para medir o sucesso desse objetivo o primeiro resultado-chave consistia em garantir pelo menos 84% dos indicadores prioritários do programa de excelência (PEX) da rede.

Quadro 7: OKRs da área de consultoria de campo e negócio

NOME DO OKR	RESULTADOS-CHAVES
OKR 01: aumentar o desempenho das franquias	KR 01: garantir o resultado de 84% de cada um dos indicadores prioritários do PEX
	KR 02: garantir a adequação do modelo de estrutura organizacional em 84% das franquias
	KR 03: garantir implantação do método de gestão 1.0 em 84% das franquias
OKR 02: garantir a segurança da nossa rede e nossos eventos	KR 01: garantir margem mínima de 16% das OPs (críticos) dos eventos que serão entregues em 22.1
	KR 02: diminuir em 53% o número de franquias em situação de crise
	KR 03: garantir a capacidade financeira e de execução de 99% dos fornecedores estratégicos nos eventos da retomada
OKR 03: simplificar processo de consultoria através da transformação digital	KR 01: implementar 99% do novo software de gestão das franquias no time de consultoria
	KR 02: implementar 99% novo processo de jornada de atendimento das franquias

Fonte: elaboração própria.

O segundo resultado-chave é composto por garantir a adequação do modelo de estrutura organizacional já que durante a pandemia os times se tornaram mais enxutos e a partir do ano 2022, com a retomada dos eventos, era necessário assegurar que os times tivessem estruturados para não só atender aos clientes como executar os eventos que haviam sido adiados.

E por fim, o terceiro resultado-chave consistia em garantir a implantação do método de gestão na rede, composto por três pilares: estratégia, gestão de metas e indicadores e gestão da rotina e processos. Tendo por principal objetivo trazer clareza de como gerir as franquias a fim de estabilizar a operação e garantir o lucro do negócio.

Além disso, outro objetivo construído pela área foi o de segurança da rede e dos eventos, tendo como primeiro resultado-chave a garantia da margem de contribuição mínima dos eventos que seriam entregues no primeiro semestre de 2022 através da análise dos orçamentos planejados (OPs) para cada fundo de formatura.

O segundo resultado-chave tem por meta diminuir o número de franquias da rede em situação de crise adotando medidas para mitigar os pontos críticos dos seus caixas que possui uma relação direta também com o terceiro resultado-chave que busca garantir a capacidade financeira dos fornecedores estratégicos das franquias.

Por fim, o último objetivo desta área é o de simplificar processo de consultoria através da transformação digital, tendo como primeiro resultado-chave a implantação de um *software*

de gestão das franquias na área e o segundo resultado-chave de o novo processo de jornada de atendimento das franquias. Ambos resultados-chaves buscam otimizar a gestão do atendimento e melhoria do desempenho da rede.

5. CONCLUSÕES

Essa pesquisa possibilitou compreender os desafios ligados a implantação de um modelo de gestão de metas e indicadores numa franqueadora de eventos que sofreu fortes impactos pela pandemia do coronavírus entre o período de 2019 e 2020 e que se preparou fortemente para voltar as suas atividades num cenário ainda incerto, mas que anunciava grandes perspectivas para a retomada de execução dos eventos que haviam sido adiados e com a preocupação de manter a sua carteira de mais de 40 mil clientes satisfeita.

Durante o desenvolvimento do trabalho, definiu-se como estratégia desenvolver somente os OKRs Estratégicos e Táticos, visto que na atual maturidade de gestão de indicadores e resultados da empresa, construir as OKRs individuais como o modelo propõe, poderia trazer uma complexidade desnecessária ao momento em que ela se encontrava.

Outro ponto observado foi a dificuldade de gerenciar as dependências entre todos os OKRs, ou seja, definir de forma clara em quais OKRs Estratégicas as OKRs de cada time impactavam. Por conta disso, no final do trimestre iniciou-se o levantamento de *softwares* específicos para gestão de OKRs que auxiliem nas conexões dessas dependências e que mostrasse de forma clara o alcance dos objetivos de forma automatizada.

Além disso, a fim de que toda a empresa pudesse se desenvolver cada vez mais na metodologia, a etapa de avaliação das conquistas e lições aprendizas não era realizada só ao final do trimestre como propõe o modelo, e sim de forma mensal, em uma reunião chamada Avaliação Gerencial Mensal (AGM). Desta forma, a iniciativa trouxe ainda mais conexão entre a empresa, fazendo com que as áreas pudessem contribuir ainda mais umas com as outras.

E com base nisso, pode-se perceber o quanto ter clareza da estratégia de futuro, de ter objetivos e metas que traduzam o seu alcance e principalmente de como ela é desdobrada e comunicada em cada área da empresa pode influenciar no seu alcance.

Diante disso, a implantação do modelo de gestão pelo BSC combinado ao modelo de gestão por OKRs a fim de impulsionar os resultados foi uma estratégia que trouxe maior clareza a toda a organização de onde pretendia-se chegar e de como cada área na sua *expertise* poderia contribuir com a estratégia.

Os indicadores e as metas contaram com a contribuição de todos os colaboradores para sua construção e foi notório o engajamento dos times em desenvolver iniciativas durante o período focados nos seus OKRs, além de conectá-los de forma clara a estratégia. Por ser uma novo modelo para todos esperava-se que alguma meta precisasse ser ajustada, porém os gestores

estavam alinhados que quanto mais o modelo fosse aplicado com o tempo todos desenvolveriam a habilidade para construir objetivos e resultados-chaves ainda mais alinhados a estratégias e assertivos diante do cenário.

À vista disso, nesse período a empresa viu-se diante de uma série de deliberações do governo a respeito da liberação para realização de eventos, seja no âmbito municipal, estadual e federal, e estar presente em todas as regiões do país tornou a gestão da estratégia ainda mais desafiadora. Porém, isso reafirmou cada vez mais a necessidade de um modelo de gestão que possibilitasse a correção da direção mais rapidamente e quem se adaptasse mais rápido teria mais chances de crescimento.

Por fim, o desenvolvimento do projeto mostrou-se muito assertivo já que no fim do trimestre, ao realizar a apuração de todos os resultados, verificou-se o alcance de mais de 80% das metas estipuladas, destacando-se principalmente o resultado de novas adesões de integrantes de fundos de formatura, que alcançou desempenho maior quando comparado com períodos que antecederam até mesmo a pandemia.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. G.; MUCHARREIRA, P. R.. **Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua Relevância na Gestão Empresarial e na Estratégia do Negócio.** Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, v. 1, p. 105-120, 2015.

BORN, J. C.. **Recuperação da Teoria do Planejamento Estratégico.** Pós graduação do curso de Especialização em Desenvolvimento Econômico Universidade Federal do Paraná, 2012.

CARDOSO, R. P.. **Objectives and Key Results (OKR) Aplicado a uma Empresa Industrial: Um Estudo de Caso.** Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2020.

CRUZ, T.. **Planejamento Estratégico: uma Introdução.** São Paulo: Atlas, 2019.

DOERR, J.. **Avalie o Que Importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates Sacudiram o Mundo com os OKRs.** Alta Books Editora, 2019.

FLORES, J. P. S.. **Avaliação da Implementação da Metodologia OKR - *Objective And Key Results* em uma Gestora de Investimentos Imobiliários.** Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021.

FRANCISCHINI, A. S.; FRANCISCHINI, P. G.. **Indicadores de Desempenho: dos Objetivos À Ação – Métodos para Elaborar KPIS e Obter Resultados.** Alta Books Editora, 2018.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E.. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro**. Revista de Administração de Empresas [online]. 2010, v. 50, n. 2, p. 187-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200005>. Acesso em 7 de fevereiro de 2022.

IBGE. **Demografia das empresas: 2015.** IBGE, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro: IBGE, 2017, ISSN 1679-480X; n. 29. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fbiblioteca.ibge.gov.br%2Fvisualizacao%2Flivros%2Fliv101151.pdf&chunk=true>. Acesso em: 10 de fevereiro 2022.

MAGALHÃES, L. M.; SALDANHA, I.; SARQUIS, A.; CUNHA, R. SANTOS, D.. **Implantação da Metodologia dos OKRS Como Ferramenta de Melhoria Estratégica. Estudo de Caso: Grupo de Clínicas Odontológicas.** In: Anais do VIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. Anais...Caruaru (PE) UNIVAFIP, 2020. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/8simep/238512-implantacao-da-metodologia-dos-okrs-como-ferramenta-de-melhoria-estrategica-estudo-de-caso--grupo-de-clinicas-od/ >. Acesso em: 10 de fevereiro 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, January–February 1992.

MAGRETTA, J.. **Entendendo Michael Porter o Guia Essencial da Competição e Estratégia.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, J.; GRZYBOVSKI, D.; SETTE, R.. **Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler a Porter**. Conexão Ciência (Online). 2010, v. 5, n.1, p. 35-48. Disponível em: < https://doi.org/10.24862/cco.v5i1.57>. Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

PARREIRAS, N. M. Aspectos para Implementação de um Plano Estratégico em uma Empresa de Pequeno Porte. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

PISCO, V. C.; MARTINS, L. C.; TOLEDO, J. C.. **Análise da Aplicação do Balanced Scorecard Em Um Hotel**. In: XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2018, Santos. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.abepro.org.br%2Fbiblioteca%2FTN_STP_264_515_35975.pdf&clen=1268568&chunk=true> Acesso em 7 de fevereiro de 2022.

PORTER, M. E.. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBAS, R.. Setor de eventos e festas vive dois anos em um com alta demanda e filas até 2023. Revista O Globo, 2022. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2022/06/setor-de-eventos-e-festas-vive-dois-anos-em-um-com-alta-demanda-e-filas-ate-2023.ghtml>. Acesso em 01 de agosto de 2022.

RIBEIRO, H. A.; ANDRADE, M. A. V.. **02) A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais.** Revista Brasileira de Gestão e Engenharia (RBGE), ISSN 2237-1664, n. 5, p. 15-31, 2012.

SEBRAE. **Causa Mortis: O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos Primeiros 5 Anos de Vida**. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.sebrae.com.br%2FSebrae%2FPortal%2520Sebrae%2FUFs%2FSP%2FAnexos%2Fcausa_mortis_2014.pdf&clen=4436793&chunk=true> Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

SILVA, E. P.; RAUPP, F.. **Medindo a Performance Empresarial: Proposta de Elaboração de um Balanced Scorecard para uma Indústria Frigorífica em Dourados/MS.** In: XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2017, Joinville. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.abepro.org.br%2Fbiblioteca%2FTN_STP_244_413_32860.pdf&clen=988445&chunk=true> Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

SOUZA, S. R.; TAMMELA, I**.. A Contribuição Do BSC Para o Alinhamento Estratégico: Uma Revisão Sistemática De Literatura**. In: XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2019, Santos. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.a

bepro.org.br%2Fbiblioteca%2FTN_STO_295_1663_38509.pdf&clen=781455&chunk=true> Acesso em 7 de fevereiro de 2022.

VALENTI ,G. **Efeito Champanhe: a revolução da T4F para a explosão pós-pandemia**. Revista Exame, 2021. Disponível em: <https://tecnoblog.net/responde/como-citar-uma-revista-nas-normas-abnt-impressa-ou-digital/#h-referencia-bibliografica>. Acesso em 1 de agosto de 2022.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 09 de agosto de 2022.

Juliana Cristina Simião Barbosa — 201349078
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Juliana C. Barbosa — 121.072.866-47
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.