

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

LUCAS GOMES DE ARAUJO

**O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ATÉ O
OPERACIONAL**

JUIZ DE FORA

2024

LUCAS GOMES DE ARAUJO

**DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ATÉ O
OPERACIONAL**

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: D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2024

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

Gomes de Araujo, Lucas.
DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ATÉ O OPERACIONAL / Lucas Gomes de Araujo. -- 2024.
46 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

1. Planejamento Estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Desdobramento Estratégico. I. Henrique Dias Alves, Luiz, orient. II. Título.

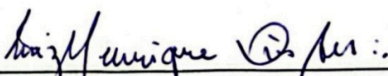
LUCAS GOMES DE ARAUJO

**O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ATÉ O
OPERACIONAL**

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.

Aprovado em 20 de agosto de 2024.

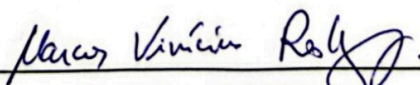
BANCA EXAMINADORA



D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc. Marcos Martins Borges
Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc. Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao apoio incondicional da minha família, que foi essencial durante toda a minha formação. Apesar de desafiador, permitiram que eu me mantivesse presente e dedicado ao curso. Ao meu pai, Marcelo Ramos de Araújo, e à minha mãe, Cláudia Gomes de Araújo, que sempre me guiaram e instruíram, buscando o melhor para a minha educação. Sem o apoio deles, esta etapa teria sido muito mais difícil, ou talvez até impossível.

Ao meu irmão, Arthur Gomes de Araújo, e aos meus amigos mais próximos, que sempre acreditaram em mim. Hoje, é uma alegria vê-los sonharem também com os próprios sonhos e celebrarmos juntos essa conquista.

No âmbito acadêmico, gostaria de expressar minha gratidão ao meu orientador, Luiz Alves, por toda a dedicação e comprometimento na orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso. Agradeço à Mais Consultoria por ter me apresentado aos maiores desafios que tive a oportunidade de enfrentar ainda no início da minha jornada como Engenheiro. Obrigado, também, por moldar minha cultura profissional e mostrar que o impossível é apenas uma questão de crença, pois, afinal, quem duvida é “louco”!

Agradeço a todos os professores, colegas de classe, coordenadores e funcionários da Faculdade Juiz de Fora, que contribuíram diretamente para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, ensinando-me não apenas a ser um técnico competente, mas também a ser uma pessoa melhor para o mundo.

Finalmente, gostaria de agradecer especialmente à minha companheira de turma, Maria Luiza Cotrim. Juntos, enfrentamos desafios, perrengues, e comemoramos conquistas ao longo deste período de graduação. Obrigado por estar ao meu lado durante todos esses momentos.

RESUMO

Este Trabalho aborda os conceitos sobre a importância e os métodos do desdobramento estratégico que irá transformar estratégias organizacionais em ações operacionais concretas. O foco principal do estudo é a aplicação prática dessas metodologias em uma Empresa Júnior, Mais Consultoria. Inicialmente, a Mais Consultoria enfrentava desafios significativos na implementação de sua estratégia devido à ausência de processos estruturados para o desdobramento. Ao longo do estudo, são apresentados e discutidos diversos modelos e abordagens teóricas que fundamentam o desdobramento estratégico, incluindo o *Balanced Scorecard*. O estudo relata a aplicação prática dessas abordagens na Mais Consultoria demonstrando como a empresa adotou e adaptou os conceitos para suas necessidades específicas. O estudo também revela que, através da aplicação sistemática dessas metodologias, a Mais Consultoria conseguiu construir o desdobramento dos seus objetivos, saindo de uma ausência de indicadores operacionais para um alcance de mais de 80% das metas operacionais por parte da equipe. Esse resultado não apenas destaca a eficácia dos métodos teóricos aplicados, mas também serve como um exemplo prático de como empresas juniores podem utilizar o desdobramento estratégico para melhorar seu desempenho e alcançar objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Desdobramento Estratégico.

ABSTRACT

This work addresses the concepts of the importance and methods of strategic deployment, which transform organizational strategies into concrete operational actions. The primary focus of the study is the practical application of these methodologies in a Junior Enterprise, Mais Consultoria. Initially, Mais Consultoria faced significant challenges in implementing its strategy due to the lack of structured processes for deployment. Throughout the study, various models and theoretical approaches that underpin strategic deployment, including the Balanced Scorecard, are presented and discussed. The study reports the practical application of these approaches at Mais Consultoria, demonstrating how the company adopted and adapted the concepts to meet its specific needs. The study also reveals that through the systematic application of these methodologies, Mais Consultoria successfully constructed the deployment of its objectives, moving from a lack of operational indicators to achieving over 80% of its operational targets by the team. This result not only highlights the effectiveness of the applied theoretical methods but also serves as a practical example of how Junior Enterprises can utilize strategic deployment to enhance their performance and achieve organizational goals.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Strategic Deployment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de crescimento - Modelo de Igor Ansoff	15
Figura 2 – Matriz de Análise Estratégica	22
Figura 3 – Matriz de Análise Estratégica	26
Figura 4 – Organograma Organizacional Mais Consultoria 2022	28
Figura 5 – Indicadores Estratégicos do Pilar Projetos	30
Figura 6 – Escalonamento das Metas dos Pilares de Pessoas e Financeiro	31
Figura 7 – Framework para o Desdobramento da Estratégia	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de uma construção do OKR	19
Tabela 2 – Indicadores Táticos Departamento de Projetos	32

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC *Balanced Scorecard*

SWOT *Strenghts (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)*

OKR *Objectives and Key Results*

KPI *Key Performance Indicator*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.5 METODOLOGIA	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	13
2.3 OBJETIVOS E RESULTADOS CHAVES - OBJECTIVES AND KEY-RESULTS (OKR)	15
2.4 BSC - BALANCED SCORECARD	17
2.5 MATRIZ SWOT	19
2.6 ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER	20
2.7 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	22
3. DESENVOLVIMENTO	24
3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA	24
3.2 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE	24
3.3 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3.4 DESDOBRAMENTO TÁTICO	28
3.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL E O GERENCIAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO	29
4. RESULTADOS	31
4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS	31
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.3 DISCUSSÃO FINAL	35
5. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	38
ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE	41

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No cenário empresarial contemporâneo de alta competitividade, a elaboração e implementação eficaz de estratégias tornaram-se determinantes para o sucesso organizacional. Nesse contexto, empresas de diversos setores enfrentam desafios complexos, demandados para compreensão da interconexão entre a formulação estratégica e a execução dela até o atingimento de resultados positivos. A estratégia, por natureza, é a arte de fazer escolhas diante de incertezas e competição constante (Porter, 2001). No entanto, a excelência estratégica só é verdadeiramente alcançada quando a visão de longo prazo e os objetivos táticos são traduzidos em ações operacionais tangíveis (KAPLAN & NORTON, 2001).

Nesse viés, os desafios encontrados residem nas habilidades de uma organização articular e alinhar eficientemente suas estratégias com os processos operacionais, evitando lacunas que possam comprometer a implementação efetiva. Assim, esse estudo visa analisar as diversas facetas envolvidas no processo de transição da estratégia para a prática operacional, explorando modelos de gestão, ferramentas estratégicas e abordagens inovadoras que facilitem a convergência dessas duas esferas. Ao compreender as nuances dessa integração, será possível identificar boas práticas que promovem a eficácia organizacional, impulsionando o desempenho e a adaptabilidade em um ambiente empresarial dinâmico.

Em suma, a execução é a chave para o sucesso. É a capacidade de traduzir os planos em realidade que faz a diferença (L Bossidy, 2005). Esse fato corrobora com a necessidade de vincular os meios que conectam a formulação estratégica à sua materialização prática. Neste trabalho, não será explorado apenas a arte de tomar decisões em meio a incertezas e competição, mas também a compreensão do como essa estratégia se desdobra no operacional, que é onde a eficácia é revelada. Por meio de uma análise cuidadosa e crítica, visando contribuir para a aprimorada da gestão estratégica, reconhecendo que, no final, é na execução que o futuro desenhado pelos planos estratégicos se torna tangível como citado por Kaplan e Norton.

1.2 JUSTIFICATIVA

No ano de 2021, a Mais Consultoria, Empresa Júnior de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), foi eleita a maior Empresa Júnior de Minas Gerais pela Brasil Júnior. Porém, ao longo do processo eleitoral para o cargo de Vice-Presidente da próxima gestão, 2022.1, o autor, teve como principal desafio em seu plano de candidatura a formulação de um sistema de gestão estratégica que garantisse o atingimento dos objetivos e metas traçadas. Esse desafio foi traçado pois mesmo com o prêmio recebido em 2021, vinculado primordialmente ao resultado financeiro, diversos processos e objetivos internos não foram atingidos e por fim negligenciados. Assim, foi identificado, durante a criação do plano, diversas lacunas no sistema de gestão estratégia implementado no semestre anterior. Lacunas como falta de acompanhamento dos indicadores estratégicos ao longo do semestre, coesão entre a estratégia e as ações articuladas pelos departamentos, além da ausência de indicadores operacionais. Tais lacunas impactaram no não atingimento de alguns indicadores, desmotivação do time devido a falta de visibilidade da sua contribuição para os resultados que haviam sido atingidos e pela cobrança extrema para o atingimento de resultados que poderiam ser atingidos de maneira sustentável se estruturados de maneira sistêmica ao longo do semestre. Após a aprovação do plano, foram implementadas diversas ações em 2022, como o destrinchamento da Estratégia a nível Tático (departamental) e Operacional dos colaboradores de cada área. Além da inclusão na estratégica, objetivos relacionados a processos e pessoas, expandindo a percepção limitada apenas pelos indicadores financeiros. Essas ações promoveram um resultado de 80% de atingimento operacional do time. Porém, mesmo com esse resultado positivo ao final da gestão, o destrinchamento da estratégia para o operacional foi de extrema complexidade devido ao desafio da implementação de um novo processo. Esse cenário é visto hoje em diversas organizações que mesmo com a expansão do fluxo de informações a partir da globalização, e com a centenas de artigos sobre estratégias, possuem dificuldade em implementar na prática o destrinchamento da estratégia, pois além de ser necessário conhecer a teoria, a gestão engloba diversos aspectos fora do processual, como pessoas, cultura, habilidades de lideranças, entre outros. Segundo Norton e Kaplan, mais de 70% dos casos estudados por eles o principal fator para o fracasso da estratégia não é a sua má estruturação e sim sua má execução, onde os gestores não possuem as habilidades necessárias e não conhecem a maneira mais adequada de realizar esse destrinchamento em sua realidade (Kaplan & Norton, 2001).

Além disso, segundo o estudo da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao crédito (SPC) realizado com micro e pequenas empresas, 79% das empresas dizem enfrentar problemas de gestão, 30% não realizam planejamento estratégico e 50% entendem que não possuem conhecimentos adequados para criar um planejamento estratégico de sucesso. A pesquisa mostra que devido a esses fatores, em um ambiente de forte competição, empresas sem inovação, adaptabilidade, dificilmente sobrevivem no mercado atual. No Brasil, 1.695.763 empreendimentos em 2022 se encerram, dentro desse número há diversas empresas que iniciam suas operações sem um plano sólido, visão clara do seu mercado, metas definidas e como consequência acabaram perdendo o rumo do negócio levando ao fechamento (Varejo S.A, CNDL).

Por fim, consoante a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (Abepro), uma das áreas do conhecimento relacionadas à Engenharia de Produção é a Gestão Estratégica. Porém, na perspectiva dessa área, não se encontram muitos trabalhos científicos focados no destrinchamento da estratégia até o operacional no banco da UFJF, o que faz com que esse estudo acrescente à comunidade científica, ajudando as organizações neste atual contexto da competitividade, alinhar os indicadores estratégicos aos indicadores operacionais, visto que a falta de planejamento afetará o desempenho macro da corporação (Kaplan & Norton, 2001).

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Com base no que foi apresentado anteriormente, o estudo iniciou-se pelos conceitos sobre Planejamento Estratégico a fim de identificar metodologias existentes e *cases* de implementação das mesmas.

Assim, identificou como os Autores recomendam a execução do planejamento estratégico, dando ênfase na execução operacional, para o atingimento das estratégias abordadas pelas organizações. E por fim, realizou a implementação desses processos em uma Empresa Júnior de Engenharia como um estudo de caso, trazendo melhorias para esses processos e justificativas para cada método apresentado como o mais adequado.

1.4 OBJETIVOS

Este trabalho teve o objetivo de contribuir para a compreensão aprofundada das estratégias organizacionais e fornecer insights práticos para gestores e líderes que buscam levar suas estratégias ao nível operacional e monitorá-las com eficácia. Com o objetivo de atender a esse objetivo principal fez-se necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- Definição dos desafios e oportunidades os gestores estratégicos se deparam durante a criação e implementação das estratégias;
- Demonstração da importância de uma abordagem holística que considere não apenas a formulação da estratégia, mas também a implementação prática que a traduz para resultados e processos tangíveis.
- Apresentação dos processos e desafios para a implementação do Destrinchamento da Estratégia na Mais Consultoria e dos resultados obtidos.
- *FrameWork* prático para ajudar os leitores a construir uma Gestão Estratégica.

1.5 METODOLOGIA

O trabalho em questão pretende, inicialmente, realizar uma pesquisa científica através de uma revisão bibliográfica, sobre o tema abordado (O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ATÉ O OPERACIONAL), identificando artigos, metodologias, entre outras fontes de informações disponíveis visando colher todo o conhecimento necessário para identificar a melhor maneira ou a mais adequada em realizar o desdobramento. Para realizar uma compreensão sistêmica e holística se mostrou necessário o estudo sobre a estruturação do Planejamento Estratégico, como análises de mercados, diretrizes organizacionais (missão, visão e valores), que regem o “DNA” de uma organização além do modelo de gestão conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC).

Na segunda fase, foi realizado um estudo de caso na Mais Consultoria, relatando desde a criação do planejamento estratégico e os desafios enfrentados durante o processo do destrinchamento da estratégia ao operacional. Durante essa análise detalhada, foram identificados não apenas pontos críticos que demandam melhorias, mas também os pontos positivos que puderam potencializar os resultados das estratégias adotadas. Este estudo

de caso prático serve como uma oportunidade para examinar como os conceitos teóricos se manifestam na prática.

Com base nos insights obtidos, na implementação da metodologia, foi desenvolvido na terceira fase um *framework* prático que destaca os principais elementos e melhores práticas para efetuar a transição da estratégia para a operação. Para isso, nessa fase também ocorrerá validação do *framework* por meio de comparações com a literatura existente, garantindo sua robustez e relevância.

A combinação destas etapas metodológicas visa não apenas compreender as teorias existentes, mas também traduzir esses conhecimentos em uma estrutura aplicável e valiosa para a prática empresarial. A abordagem integrada entre revisão bibliográfica, estudo de casos e análise qualitativa com os gestores permite uma compreensão aprofundada das dinâmicas envolvidas no desdobramento da estratégia até o operacional, contribuindo para a eficácia organizacional e proporcionando orientações mais tangíveis.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica desempenha um papel importante no estudo sobre o "Destrinchamento da Estratégia", pois fornece uma base sólida de conhecimento e uma compreensão aprofundada das teorias, conceitos e práticas que cercam esse importante processo para o atingimento das estratégias mapeadas. Neste tópico, exploraremos metodologias, destacando como ajudam a moldar a compreensão, identificar lacunas nas aplicações e orientar as abordagens práticas para o desenvolvimento e implementação eficaz da estratégia organizacional.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento do planejamento estratégico foi fundamental para a evolução de toda gestão organizacional e para o atingimento de objetivos fundados a partir dele, especialmente nas interseções de teorias, das práticas ou dos desafios enfrentados pelas organizações ao longo de toda a história até o momento contemporâneo. A palavra "estratégia" possui raiz no meio militar, com origem na Grécia Antiga, significando "habilidade do general". O termo foi muito difundido no meio militar para a criação de planos de ações com o intuito de vencer seus oponentes pois consideravam "estratégia" como um

conjunto de ações chaves para a vitória em um combate (SUN TZU, 1996). Ao explorarmos o início desse campo crucial, encontramos suas bases lançadas em um contexto pós-Segunda Guerra Mundial, onde a complexidade crescente demandava uma abordagem mais sistemática e proativa para as operações para vencer a batalha.

Peter Drucker foi uma autoridade principal para o desenvolvimento dos conceitos sobre Planejamento Estratégico. Peter Drucker (2001), destacou a importância da definição clara de objetivos organizacionais como um imperativo para o sucesso a longo prazo. Para Drucker, o planejamento estratégico não deveria ser um exercício isolado, mas sim uma prática contínua e integrada na gestão de uma organização.

Durante a década de 1950 o modelo de gestão por objetivos *Management by Objectives* (MBO) proposto por Peter Drucker obteve uma ascensão em sua utilização. Nesse modelo, os objetivos organizacionais eram desdobrados em metas específicas para cada nível hierárquico, estratégico, tático e operacional, estabelecendo uma clara linha de visão entre os objetivos globais, principalmente no viés financeiro, e as atividades diárias dos colaboradores no planejamento. Essa metodologia tornou-se um precursor conceitual do planejamento estratégico, proporcionando uma estrutura para alinhar esforços organizacionais em direção às metas construídas. Além de trabalhar com a mensuração dos indicadores de resultados operacionais, Peter também trazia em seu modelo a necessidade de feedbacks constantes sobre o desempenho dos colaboradores, pensando em aumentar o atingimento das metas desses indicadores, aumentando a probabilidade de atingirem as metas globais (Drucker, 2001).

No entanto, foi a partir do ano de 1960 que o planejamento estratégico começou a tomar forma mais definida com a influência de acadêmicos como Igor Ansoff que trouxe o modelo de matriz de crescimento. O modelo de Ansoff, conforme mostrado na figura 1, por exemplo, ofereceu uma estrutura para as organizações considerarem em suas estratégias de crescimento, a diversificação de produtos e a entrada em novos mercados. Essas contribuições formaram a base para a expansão posterior do planejamento estratégico como uma prática essencial para a gestão empresarial e o atingimento do mercado competitivo, onde as empresas focam em ganhar espaços com novos produtos a partir de uma diversificação maior do que seus concorrentes, não só dos produtos ofertados aos clientes mas também em suas experiências.

Figura 1 - Matriz de crescimento - Modelo de Igor Ansoff



Fonte: Igor Ansoff (1970).

Em conjunto à Igor Ansoff, a década de 1970 testemunhou a influência do modelo de cinco forças competitivas de Michael Porter. Segundo Porter as empresas deveriam analisar o ambiente competitivo para desenvolver estratégias que as posicionem à frente dos seus concorrentes. Essa abordagem tornou-se um pilar na teoria de planejamento estratégico, enfatizando a necessidade de considerar não apenas os recursos internos, mas também o cenário competitivo externo. O estudo das 5 forças de Porter é abordado ao longo da Revisão Bibliográfica deste estudo.

Assim, ao longo da história conclui-se que o desenvolvimento de um planejamento estratégico é de extrema importância quando trabalhamos em uma organização e temos um objetivo em comum. Dado que a ausência de uma estratégia clara e destrinchada, os executivos relatam maior dificuldade para a disseminação dos objetivos junto aos colaboradores, pois sem o entendimento comum da estratégia os executivos são incapazes de realizar o alinhamento do time perante a ela. Uma vez que o time não está alinhado com os objetivos macros da organização, os executivos também enfrentam maiores dificuldades para impor ela no mercado competitivo e a tendência ao fracasso é muito maior (KAPLAN e NORTON, 1997). No livro *Organização Orientada para a Estratégia*, Norton e Kaplan concluem que 70% dos casos estudados por eles o principal fator para não atingir a estratégia não é a sua má estruturação e sim a má execução da estratégia que é agravada quando ocorre a falta de alinhamento. Esse fato é notório no estudo mais recente onde a *Bain & Company* analisou o desempenho de grandes empresas com receita acima de 500 milhões de dólares em sete países desenvolvidos - Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, França, Alemanha, Itália

e Japão - durante 10 anos, 1988 a 1998. Apenas uma em cada oito dessas empresas desfrutou de mais de 5% de taxa de crescimento real acumulada por ano de seu lucro concomitantemente com retornos para os acionistas acima do custo de capital. Essas empresas adotaram o *Balanced Scorecard* (BSC) e priorizam o gerenciamento das metas frente às pessoas envolvidas no planejamento estratégico, conseguindo implementar novas estratégias com eficácia e rapidez (KAPLAN e NORTON, 2004).

2.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Consoante Andion (2012), Diretrizes Estratégicas são insumos ambientais das organizações que servem para direcionar a criação do Planejamento Estratégico visando identificar qual caminho que ele deve percorrer, semelhante a uma “bússola”. Elas guiam o atingimento dos resultados desejáveis das organizações e são definidas pelas terminologias: Missão, Visão e Valores e determinam os objetivos a serem cumpridos no planejamento.

Para Oliveira (2004), elas são essenciais para a criação do Planejamento Estratégico, pois evitam que sejam desenvolvidas estratégias que não condizem com os objetivos das organizações, com suas essências e crenças. Em alusão a isso, pode-se citar como exemplo a célebre frase escrita por Lewis Carroll (1980): “Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve...”. Nesse viés, conseguimos relacionar a essa frase a Visão Organizacional como parâmetro para a escolha do caminho correto a seguir, pois segundo BARBOSA (2004) a Visão representa o “sonho” da organização e é explicada como “a definição do que ela espera no futuro, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar” por (BIANCHI, 2013). Além disso, para Panno e Kloeckner (2005) ela também serve para motivar os colaboradores no dia a dia, aumentando a sua performance, dado que, possuindo um sonho em conjunto, o senso de pertencimento é aumentado. Para isso, assim como todas Diretrizes Estratégicas, precisa ser disseminada a todos da organização (VERONEZ, [s.d.]).

Assim, temos as seguintes premissas para uma visão bem construída:

- a) **Atingíveis:** A realização dos sonhos precisam ser possíveis para que não ocorra o equívoco de elaborar visões de negócios sem nenhuma aderência.
- b) **Consentimento:** Todos precisam estar cientes e engajados com esse sonho, para evitar desalinhamentos de objetivos.
- c) **Descrição concisa, porém poderosa:** a visão precisa ter um foco

definido, ela deve ser sucinta mas manter sua capacidade de fazer, sonhar, incentivar o compromisso de todos os interessados.

Uma vez que a Visão identifica o sonho a longo prazo da empresa, a Missão identifica o motivo dela existir, ou seja, suas principais entregas e objetivos diários com os seus Stakeholders (CERTO e PETER, 2005). Ademais, a missão organizacional diz respeito aos principais propósitos da organização, pois com ela definida, tem-se a formalização do foco de atuação, e assim, os colaboradores se estruturam em função deste propósito em comum, o que forma uma cultura organizacional provavelmente mais forte (BIANCHI, 2003).

Nos estudos de Andrade e Amboni em 2010, a missão além de ser a razão pela qual a empresa existe, é também um objetivo em relação à sua essência que ela almeja sempre atingir, e por isso jamais, deve distanciar o planejamento estratégico dela, a fim de manter o negócio existente. No livro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência), o autor Michael E. Porter argumenta que a Missão é de suma importância para a criação do planejamento estratégico, uma vez que, ela ajuda a estabelecer os limites da empresa e a direção na qual ela deseja seguir, o que, por sua vez, guia o desenvolvimento de estratégias que se alinham com essa missão.

Porter enfatiza também que a missão não deve ser genérica, mas sim específica e significativa para a organização, o que a torna uma parte fundamental do processo de planejamento estratégico. Seu trabalho influente na área de estratégia empresarial é amplamente citado e respeitado no campo do planejamento estratégico.

Outrossim, os Valores Organizacionais representam os comportamentos/conduitas que as organizações prezam em seus colaboradores e relacionamentos, tanto internamente quanto externamente, transmitindo o que ela compreende como correto ou não. Os valores representam também o que é mais valorizado para a empresa e possuem grande relevância em diversas frentes, como na cultura, evidenciando as condutas que os colaboradores precisam demonstrar e desenvolver no dia-a-dia (Costa, 2007). Além disso, é notório que valores socialmente não éticos, podem trazer impactos em todo o planejamento estratégico e assim deve-se priorizar o nutrimento de valores éticos, pois assim será mais fácil construir processos internos mais robustos e uma melhor diferenciação externa.

Segundo Kawasaki (2006) nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orientam o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos

colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros e essas identificam uma performance maior de seu time durante a execução das estratégias.

Por fim, temos que a junção das 3 diretrizes, ajuda no desenvolvimento de um planejamento estratégico assertivo e eficaz, dado que facilita o entendimento dos objetivos através da visão, no alinhamento desse objetivo com o propósito por meio da Missão e no andamento do planejamento, pelos Valores presentes e avaliados nos colaboradores, evitando que sejam traçadas estratégias que não condizem com elas.

2.3 OBJETIVOS E RESULTADOS CHAVES - OBJECTIVES AND KEY-RESULTS (OKR)

Com a definição do objetivo macro da organização, sua visão, se faz necessário a criação de indicadores chaves para viabilidade de sua mensurar, tornando possível a confirmação do atingimento desse resultado ao final do planejamento, dado que as visões organizacionais em sua maioria são descritas de maneira subjetiva, sendo conhecidas até mesmo, de maneira figurativa, como “sonhos organizacionais” (Drucker, 1993) o que dificulta sua tangibilidade. Por isso, a criação dos indicadores é importante para a gestão dos objetivos ao longo de todo o planejamento. Para exemplificar o cenário, configura-se uma visão, fictícia, de uma empresa; “Ser a maior empresa do ramo de Eletrodoméstico do Brasil até 2025”. Analisando a visão é notório a possibilidade de diferentes vieses de interpretação, que dificultam a clareza do esperado pela organização, vieses como; “A melhor do Brasil em que?”, “Maior em faturamento?” “Em qualidade? Em que?”.

Para facilitar a criação de indicadores que representam o “como” a empresa irá atingir a visão, algumas empresas como Google, LinkedIn, VivaReal, Locaweb e Nubank utilizam o framework *Objectives and Key-Results (OKR)* (MAASIK, 2017). O desenvolvimento do *OKR* é geralmente atribuído ao Andrew Grove, considerado o "Pai dos *OKRs*", como documentado em seu livro *High Output Management*. Os *Objectives* são o que a empresa pretende fazer -o seu objetivo, e os “*key results*” são a maneira de atingir os objetivos estabelecidos medidas por indicadores (John Doerr) como representado na tabela 1 onde o objetivo é “Aumentar as Receitas Recorrentes” e as ações abaixo como “Alcançar o MRR de R\$200.000” são as ações para o atingimento do objetivo atrelado a uma meta.

Tabela 1 - Exemplo de uma construção do OKR

OKR	PROGRESSO DOS SEUS RESULTADOS CHAVE				
Aumentar as Receitas Recorrentes	Valor Inicial	Valor Atual	Metas	Progresso	Progresso Geral
Alcançar o MRR de R\$ 200.000	153000	189000	200000	77%	55%
Aumentar o LTV para R\$ 1.200.000	700000	770000	1200000	14%	
Reduzir o Churn para 3% ao mês	7	3	3	100%	
Aumentar as assinaturas anuais para 75%	67	72	75	63%	
Aumentar as renovações anuais para 80%	70	72	80	20%	

Fonte: Blog Vindi (2019).

Os Indicadores de Desempenho (*KPIs*) por sua definição são indicadores-Chave de desempenho observados por um negócio e que medem os seus principais processos internos e resultados estratégicos. Esses, devem ser visualizados durante e após a construção do *OKR*, podendo ser inseridos como *Key Results* de tendência, exemplo “Aumentar NPS (indicador de satisfação do cliente) para x” ou de ocorrência “Manter NPS x”. Ou até mesmo criados após a definição do *OKR* para acompanhar o resultado dos indicadores estratégicos, formando um *OKR* operacional. Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, afirmou: "O que pode ser medido pode ser melhorado." Essa filosofia se alinha perfeitamente com a integração de *KPIs* nos *OKRs* pois sua aplicação de métricas específicas proporciona uma visão quantificável do progresso, identificando áreas de sucesso e aquelas que necessitam de ajustes.

Ao implementar *KPIs* nos *OKRs*, é crucial garantir que esses indicadores estejam alinhados com a visão estratégica da empresa. Caso contrário, corre-se o risco de medir o sucesso de maneira inadequada. A clareza na definição dos *KPIs*, sua relevância para os objetivos e a atualização regular dessas métricas são aspectos fundamentais para garantir o sucesso dessa integração.

George Doran(1981), durante sua colaboração com a empresa Washington Water Power, percebeu a dificuldade dos gestores em formular metas para os Key-Results dos *OKRs*. Eles estabeleciam objetivos confusos para a compreensão dos demais. Foi então que, em 1991, ele apresentou o “*There’s a S.M.A.R.T. Way To Write Management’s Goals And Objectives*” um artigo com um método criado por ele. Seus princípios dizem que a meta precisa conter 5 conceitos. Específica, se você formular metas abertas, elas vão dificultar que seus colaboradores entendam o objetivo com clareza. Por sua vez, isso atrapalha na construção de planos de ação eficazes para alcançar o objetivo desejado. Mensuráveis, para

evitar que sejam traçadas metas subjetivas. Atingíveis e desafiados, pois não adianta traçar metas impossíveis de atingir dentro dos períodos de análises. Relevante para a estratégia para evitar perda de esforços e por fim Temporal, contendo prazos para sua finalização.

2.4 BSC - *BALANCED SCORECARD*

No mundo complexo e em constante evolução dos negócios, o *Balanced Scorecard* (BSC) emergiu como uma ferramenta a fim de orientar as organizações na busca de atingir suas metas estratégicas. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, o BSC representa uma abordagem equilibrada e inovadora para aumentar o desempenho organizacional frente aos objetivos estratégicos das organizações, indo além das métricas que antes eram vistas, principalmente no âmbito financeiro da organização, incluindo em suas construções estratégicas ativos intangíveis, como desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, qualidade nos processos, relacionamento com os clientes, gestão da marca, inovação, cultura organizacional, entre outros (KAPLAN e NORTON, 2004).

Assim, tem-se que o BSC se resume no equilíbrio entre 4 perspectivas que possuem entre si uma correlação fundamental para o atingimento dos objetivos e são representadas pelas visões: financeiras, clientes, processos internos, aprendizados e crescimento dos colaboradores. Garantindo uma avaliação abrangente da estratégia o que possibilita um maior controle e acompanhamento dos resultados, podendo se antecipar de possíveis desafios ou identificar ações necessárias para cumprir com a estratégia. Assim, vemos a tradução da Estratégia em Ações Tangíveis como outro princípio, criando objetivos concretos, métricas e iniciativas específicas. Cada perspectiva abriga seus próprios indicadores de desempenho (*KPI*), alinhados com os objetivos estratégicos (*OKRs*). Por fim, temos a comunicação e alinhamento: O BSC promove a comunicação da estratégia por toda a organização dado que dita a estratégia como global (de todos). Isso assegura ou prevê que todos os membros deva compreender os objetivos estratégicos e estejam alinhados com eles, independentemente de sua posição na hierarquia organizacional. Podendo-se utilizar dos colaboradores para identificar/participar da criação dos indicadores, possibilitando maior interação e criatividade.

Kaplan e Norton (2004) relatam que para identificar os objetivos estratégicos deve-se partir dessas 4 perceptivas. A financeira onde o foco recai sobre indicadores financeiros, como lucratividade, retorno sobre o investimento e crescimento de receita. Essa perspectiva normalmente responde à pergunta: "Como estamos financeiramente?" e onde queremos

chegar frente a esses indicadores. Já na perspectiva do Cliente prioriza-se a satisfação e retenção de clientes, bem como métricas que refletem a percepção do cliente sobre a organização. A questão central é: "Como nossos clientes nos enxergam?". Nos processos identificamos os processos cruciais que devem ser otimizados para atender às necessidades dos clientes e atingir os objetivos financeiros. A pergunta relevante é: "Em que processos devemos nos destacar?".

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Aqui, a organização estabelece objetivos relacionados ao desenvolvimento de seus funcionários, à cultura organizacional, à inovação e à capacidade de aprendizado. A indagação essencial é: "Como podemos aprender e crescer para alcançar nossos objetivos?". Kaplan e Norton em seus trabalhos realizam análises e comparações de resultados em diversas organizações, além de empresas, para justificar seus princípios como o de maior probabilidade para o atingimento de resultados positivos nas aplicações das estratégias. Em uma delas, os países Venezuela e da Arábia Saudita são referências em recursos naturais porém não demonstraram grandes investimentos na área de pessoas e sistemas e tiveram por consequência, taxa de produtividade per capita e de crescimento muito menores do que países como Cingapura e Taiwan, que são países que possuem baixo nível de recursos naturais mas tiveram um relevante investimento no capital humano e processos internos eficazes (KAPLAN, NORTON 2004).

Vantagens do *BSC*:

- **Melhor Compreensão da Estratégia:** O BSC torna a estratégia mais concreta e compreensível para toda a organização.
- **Alinhamento Organizacional:** Assegura que todos os níveis da organização estejam alinhados com os objetivos estratégicos.
- **Avaliação de Desempenho Balanceada:** Vai além das métricas financeiras, oferecendo uma visão completa do desempenho.
- **Suporte à Tomada de Decisões Baseadas em Dados:** Fornecem dados sólidos para orientar decisões estratégicas.
- **Facilita o Gerenciamento de Mudanças:** Auxilia na implementação de mudanças estratégicas ao definir claramente objetivos e iniciativas necessárias.

Resumidamente, o *Balanced Scorecard* é uma poderosa ferramenta que auxilia as organizações a planejar, implementar e monitorar suas estratégias de maneira equilibrada e eficaz, considerando todas as dimensões críticas de desempenho. Tornou-se um componente

fundamental da gestão estratégica moderna e continua a ser amplamente adotado por empresas em todo o mundo.

2.5 MATRIZ SWOT

A estruturação temporal de um planejamento estratégico é baseada em um tempo a longo prazo até a sua conclusão, para isso a percepção do ambiente futuro e suas tendências é um desafio que se apresenta para todos os gestores que estão à frente das organizações, considerando que as decisões de hoje influenciam no desempenho de toda a organização no futuro. Assim, o mercado vem estudando e aplicando metodologias que se baseiam em construções ambientais para conhecer e sanar necessidades de mercado. A Matriz SWOT corresponde à uma análise dos cruzamentos das forças e das fraquezas organizacionais, oriundas do ambiente interno, frente às oportunidades e ameaças, identificadas no ambiente externo, explorando os aspectos que podem ser utilizados na elaboração da estratégia (FERNANDES, 2015). Apesar da matriz ser muito utilizada por milhares de organizações durante a construção da análise ambiental do planejamento estratégico, sua origem exata não é conhecida. Alguns realizados pela Revista Fortune (FRIESNER, 2010) apontam Albert Humphrey, da *Stanford University*, como criador da matriz, na década de 1960, enquanto ampliava seus estudos sobre estratégias.

Com o objetivo de identificar forças e fraquezas internas para potencializar oportunidades e amenizar ameaças externas, a matriz funciona como uma construção idealizada pelos gestores para contribuir em suas análises. O quadro 1 mostra esquematicamente a matriz.

Figura 2 - Matriz de Análise Estratégica

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
Ambiente interno		
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

Fonte: Tachizawa e Freitas (2004)

A Matriz da figura 2 foi construída por Tachizawa e Freitas em 2004. Em sua estrutura deve ser elencado pelos participantes as forças e as fraquezas do ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo que representam as questões externas consideradas importantes para o planejamento. Além da construção ambiental, o formato utilizado por Freitas realiza um cruzamento entre os fatores internos e externos, tornando a matriz mais estratégica e facilitando a definição de planos de ação. Os cruzamentos são representados pelos 4 quadrantes (I, II, III e IV) com significados distintos entre si. O quadrante I representa o quanto as forças podem aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo para a organização, tendo um ganho competitivo de mercado. Já no quadrante II temos o quanto as forças identificadas estão preparadas para as ameaças que se aproximam. O III identifica o nível de debilidade da capacidade ofensiva, indicando como as fraquezas impactam negativamente o aproveitamento das oportunidades. Por último, o quadrante IV apresenta o nível de vulnerabilidade da organização frente ao conjunto de fraquezas que podem potencializar os efeitos das ameaças nos resultados. Durante a construção da ferramenta é ideal que sejam traçadas ou idealizadas ações que possam diminuir os impactos negativos ou potencializar os resultados de ganhos identificados nos quadrantes, além de criar indicadores de mensuração dessas estratégias para controle e gestão do planejamento.

2.6 ANÁLISE DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Porter (1999) relata que a competitividade se expandiu em todo o mundo de maneira drástica e vem se tornando cada vez mais exponencial. Em um passado não muito distante, a competição era quase inexistente em muitos países e setores que hoje já possuem sua economia voltada para a melhoria constante de seus produtos e processos. E nos cenários que já existiam concorrentes, a competitividade era feita de maneira mais preservada, como por exemplo os cartéis que minimizam a competição. Com a crescente competitividade, as empresas buscam cada vez mais serem inseridas nos mercados que mais maximizam seus lucros e seus ganhos. Para contribuir com essas análises, Michael Porter em 1979 criou o conceito das 5 forças de Porter que tem como principal objetivo realizar análises sobre a competitividade entre empresas, ampliando a percepção sobre o mercado em que elas estão inseridas, proporcionando assim um maior discernimento para os gestores sobre as estratégias competitivas a serem implementadas. As 5 forças são; Ameaça de produtos substitutos,

Ameaça de entrada de novos concorrentes, Poder de negociação dos fornecedores, Poder de negociação dos clientes e a Rivalidade entre os concorrentes.

Para Porter, um mercado com muitos produtos substitutos possui um alto nível de ameaça, dado que, com várias opções de produtos, a escolha do consumidor fica mais flexível, tornando possível a opção de mudar de um produto para o outro. Esse fato ocasiona perdas de clientes para as empresas não escolhidas. Com o intuito de evitar essas perdas, as empresas buscam diminuir o preço de venda de seus produtos devido a pressão por preços competitivos. Para atingir o objetivo, as empresas acabam tendo a diminuição de seus lucros o que promove um resultado negativo para o financeiro podendo impactar os objetivos estratégicos a longo prazo [Porter, 1996]. Para diminuir os impactos, as empresas tendem a minimizar seus custos, o que pode ser dificultado caso o Poder de negociação com os fornecedores seja alto. Segundo Joan Magretta (2002), quando os fornecedores “têm poder” estes podem negociar os preços ao seu favor para aumentar o lucro da sua empresa, aumentando os preços de vendas e dificultando a minimização dos custos do comprador. Outro ponto, os fornecedores com alto poder podem acabar por reduzir a qualidade ou reduzindo a disponibilidade dos seus produtos dependendo dos seus interesses. Além disso, o poder de negociação dos fornecedores afeta diretamente a concorrência entre os compradores, uma vez que o fornecedor tende a beneficiar ou estreitar relacionamentos com as empresas que lhe trazem mais benefícios.

Outrossim, o poder de negociação dos clientes refere-se à capacidade dos compradores influenciarem os preços e quando esse poder é alto, tem-se uma influência diretamente na competitividade entre os concorrentes para obter-se a venda. Para considerar o poder alto alguns fatores como o de empresas que possuem uma cartela pequena de clientes ou uma quantidade elevada nas vendas de produtos por uma pequena quantidade de clientes. A influência que eles possuem são refletidas nas negociações tendendo à ganhos para o cliente e também impactando no lucro.

Por fim, a rivalidade entre os concorrentes infere-se a competição existente entre as empresas de um mesmo setor. Vários fatores influenciam a rivalidade, como o número de Concorrentes: Quanto maior o número de concorrentes, maior tende a ser a rivalidade, pois há mais empresas disputando os mesmos clientes e recursos. Diferenciação de Produtos: Se os produtos ou serviços são altamente diferenciados, as empresas podem ter mais poder para definir preços e enfrentar menos competição direta.

As Cinco Forças facilitam o entendimento das ameaças e desafios que uma empresa pode enfrentar para impor uma estratégia competitiva no mercado em que ela está situada. Mercados em que o cliente e o fornecedor possuem alto poder tendem a ser mais difíceis de se obter resultados através de estratégias competitivas principalmente no viés financeiro, porém ao compreender essas ameaças, as empresas podem desenvolver estratégias para mitigá-las e identificar oportunidades de crescimento. O modelo ajuda a avaliar o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores. Compreender essas dinâmicas é crucial para determinar como a empresa pode negociar melhores termos e condições com seus parceiros de negócios. Ademais, identificar a ameaça de produtos ou serviços substitutos ajuda a empresa a antecipar mudanças no mercado e a desenvolver estratégias para se adaptar ou diferenciar seus próprios produtos e serviços.

2.7 MATRIZ BCG (*BOSTON CONSULTING GROUP*)

Fundada por *Boston Consulting Group* em 1970, a Matriz BCG surge como uma forma de identificar estratégias voltadas para gestão de portfólio, visando identificar o futuro de cada produto no mercado, e assim, facilitar decisões sobre a sua continuidade, ou não no portfólio de vendas. Com foco em atingir resultados mais estratégicos financeiros através dos produtos, suas inovações, ela também identifica possíveis produtos obsoletos ao mercado evitando os impactos negativos de uma demora tardia em sua melhoria ou adaptação, como o caso de produtos que não estão tendo uma procura no mercado. A Matriz é fundada por um gráfico, onde o seu eixo Y é o Crescimento do mercado de um determinado produto e o eixo X a sua participação relativa do produto em relação ao produto do seu maior concorrente (AMBRÓSIO, 2005).

A partir do resultado do gráfico apontados para cada produto pela perspectiva dos envolvidos e das pesquisas, é composto a matriz BCG, onde os pontos são definidos como Alto e Baixo em relação aos dois eixos e resultam em 4 quadrantes; vaca leiteira, estrela, interrogação e abacaxi, que representam. Vaca Leiteira representam os produtos que possuem baixo crescimento de mercado e alta representatividade da empresa, esses produtos são conhecidos como “Gerador de Caixa”, pois é um serviço consolidado mas chegou no limite, pois tem alta participação e baixo crescimento de mercado (AMBRÓSIO, 2005).

Uma avaliação possível, portanto, é de que não vale muito a pena fazer grandes aportes de recursos nele, bastando manter no patamar em que está, sem perder o foco, é claro.

A estrela são os produtos que toda empresa gostaria de ter, pois possuem um alto valor nos dois eixos. São os produtos que possuem alto potencial e um bom espaço a ser percorrido em crescimento de mercado, porém podem representar um fluxo de caixa baixo dado ao possível reinvestimento do capital para potencializar o seu desenvolvimento. A dúvida são os pontos que possuem alto crescimento porém baixa representatividade de capital, esses produtos são listados como “dúvida”, pois cabe à empresa identificar se vale a pena investir nesses produtos para que no futuro eles virem produtos estrelas das empresas. Por fim temos o abacaxi, conhecido como gerador de problemas, são os produtos que não apresentam nenhum eixo como alto e são uma representação dos produtos que não fazem sentido nos portfólios pois geram custos maiores em sua permanência do que seu número de vendas. (AMBRÓSIO, 2005).

Figura 3 - Matriz de Análise Estratégica.



Fonte: AMBRÓSIO, Aluísio (2005).

A matriz é muito utilizada para a criação de estratégias de competitividades de mercados frente a produtos, sendo utilizada para a consolidação de novos produtos, acompanhamento das novas tendências, tecnologias e inovações de mercados, é uma grande aliada das empresas que pretendem criar estratégias inovadoras e competitivas quanto ao seu portfólio, pois facilita toda a gestão de produtos, desde a estratégia até a operação, identificando facilmente os produtos que podem “gerar problemas” para as organizações, funcionando como uma espécie de gestão a vista, mas também tornando visível os produtos que precisam de maior notoriedade dos investimentos e das melhorias contínuas (AMBRÓSIO, Aluísio, 2005).

3. DESENVOLVIMENTO

A empresa abordada no presente estudo, Mais Consultoria, foi fundada em 2003 pelos Alunos de Engenharia de Produção com o apoio do Professor Vanderli Fava de Oliveira, coordenador do Curso na época. O objetivo da criação era proporcionar a prática de projetos, processos e estratégias junto a vivência empreendedora proporcionada pelo Movimento Empresa Júnior, pois segundo a Abepro são pontos fundamentais para a formação de um Engenheiro de Produção.

3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

No início, tanto os membros quanto os professores participaram ativamente da construção, do zero, de todos os processos e tomadas de decisões necessárias para formalizar a Mais como Empresa Júnior. Ao longo de sua trajetória, muitos desses processos foram aprimorados e ajustados, como o processo de projetos, que passou por adaptações e modificações em seu portfólio ao longo dos anos e, hoje, em 2024, segue um padrão em três áreas: Estratégia, Processos e Gestão Financeira. Além do sistema de gestão estratégica, que no início era quase inexistente, mas foi se aprimorando ao passar dos anos.

Diversos outros processos foram eliminados com o objetivo de otimizar o desempenho dos membros da equipe e aumentar o valor entregue aos clientes. Um exemplo é a auditoria ISO anual, que, apesar de ser um procedimento formal importante para a conformidade, também era processo muito burocrático, onde demandava um esforço considerável da equipe sem contribuir diretamente para os resultados específicos definidos pelas Estratégias da empresa. Todas essas ações foram concebidas por meio das estratégias delineadas pelos Diretores de cada gestão que possuem, em média, uma duração de seis meses, duas vezes ao ano.

O presente trabalho relatará como a estratégia da Gestão de 2022.1 foi concebida e implementada na prática, trazendo referências aos conceitos, processos e ferramentas levantadas na seção de revisão bibliográfica sobre Planejamento Estratégico e sua execução.

3.2 DESCRIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

A Mais é composta por quatro diretorias/departamentos: Presidente, Vice-Presidente, Projetos e Comercial. Cada uma dessas áreas desempenha atividades e tem objetivos distintos, porém, todos convergem para os mesmos objetivos estratégicos da organização.

O Presidente tem a responsabilidade de estabelecer relações estratégicas com parceiros, mapear e fornecer capacitação à equipe, além de potencializar a marca da Mais no mercado. Também é incumbido das questões financeiras e burocráticas da empresa.

O Vice-Presidente é encarregado de estruturar o sistema de gestão e liderar iniciativas relacionadas às pessoas, como o cuidado com o clima organizacional e o desenvolvimento contínuo dos membros da equipe.

Na diretoria de Projetos, a responsabilidade é entregar os projetos e os resultados alinhados aos clientes, desenvolver soluções inovadoras e otimizar sua execução.

Já a área Comercial se dedica a realizar aberturas de contatos para a venda de projetos por meio de estratégias de marketing ativo e passivo, gerenciando todo o funil de vendas da empresa.

Figura 4: Organograma Organizacional Mais Consultoria 2022



Fonte: O Autor.

No ano de 2022, em particular, a Mais estava focada em um objetivo central compartilhado por todas essas áreas: alcançar a meta de faturamento estimada para o ano de 2022 em vendas de projetos através de uma rotina mais sustentável e otimizada, fazendo mais com um time ainda menor. Em outras palavras, o objetivo era conciliar o sucesso financeiro com o crescimento e a estabilidade da equipe. Isso se tornou ainda mais crucial, considerando

que no ano anterior apenas 5 membros permaneceram na organização. Nesse contexto, cada direção e departamento desempenhou um papel crucial na busca por esse objetivo comum, alinhando suas atividades e estratégias para garantir tanto o crescimento financeiro quanto o desenvolvimento e retenção dos membros da equipe. Esses resultados foram guiados por um novo Sistema de Gestão, no qual o desdobramento da estratégia atingiu os níveis tático e operacional. Além do destrinchamento da estratégia, esse novo sistema também incorporou novos processos e ações, os quais serão relatados nas próximas seções.

3.3 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para enfrentar os desafios encontrados na última gestão, especialmente em relação à falta de envolvimento dos membros nas estratégias e consequente ausência de um sentimento de participação nos resultados, os Diretores reconheceram a necessidade de não apenas elaborar um novo planejamento estratégico para a Gestão, mas também de implementar um sistema de gestão que permitisse um acompanhamento mais próximo das atividades operacionais da equipe e uma maior flexibilidade para ajustes de curso, quando necessário.

A primeira medida tomada pela equipe foi a implementação de um planejamento estratégico que abrangesse não apenas o período de uma gestão, mas também todo o ano, visando evitar a descontinuidade da estratégia devido à mudança de Diretores. Durante esse processo, tornou-se evidente que a antiga visão da empresa, "Seremos agentes da transformação, por meio de soluções disruptivas e de alto impacto", já não refletia os novos objetivos e aspirações dos membros. Estes passaram a valorizar mais a estabilidade e o desenvolvimento pessoal dentro da equipe. Como resultado, durante uma imersão em equipe, uma nova visão foi concebida para representar de forma clara e objetiva o sonho compartilhado BARBOSA (2004). E assim, definiu-se a nova Visão: "Seremos referência nacional, através da excelência e inovação em projetos, formando mais e melhores lideranças que potencializam resultados".

Com a visão estruturada, iniciou-se a elaboração dos indicadores estratégicos que mensuraram e tangibilizaram esse sonho. A nova visão delineou três diferentes focos estratégicos: Desenvolvimento de Pessoas, enfatizando a formação de liderança; Excelência em Projetos, focando na qualidade e inovação; e Sustentabilidade Financeira, visando garantir o crescimento e o faturamento estável. Assim, foi definido que o planejamento estratégico teria seus indicadores estratégicos pautados nesses 3 pilares.

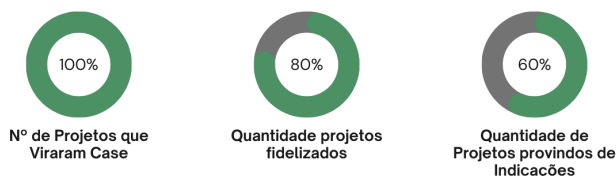
Para a definição desses indicadores, foi ressaltado com os Diretores a importância de serem de fato estratégicos, representando, de fato, o atingimento da visão e não o meio que seria traçado para o atingimento desse sonho. No pilar de pessoas, os indicadores estratégicos definidos foram: “Quantidade de Pessoas para a próxima gestão”, “NPS (*Net Promoter Score*) do Colaborador” e “% da Média dos OKRs Operacionais do Time”. Esses indicadores, representavam a formação de liderança e a *Employee Experience* (Experiência do funcionário).

Para Projetos, os indicadores foram idealizados pensando no sucesso dos projetos: “Número de Projetos que Viraram Case de Sucesso”, “Quantidade projetos fidelizados” e “Quantidade de Projetos provindos de Indicações”. Por fim, no pilar Financeiro/Comercial foram traçados: “Faturamento Total”, “Aumento de 20% no Ticket Médio” e “Quantidade de Soluções Inovadoras Vendidas”, “Superávit em Caixa”.

Figura 5: Indicadores Estratégicos do Pilar Projetos

Pilar Projetos - Indicador Estratégico

Objetivo: Excelência dos Projetos



Fonte: O Autor.

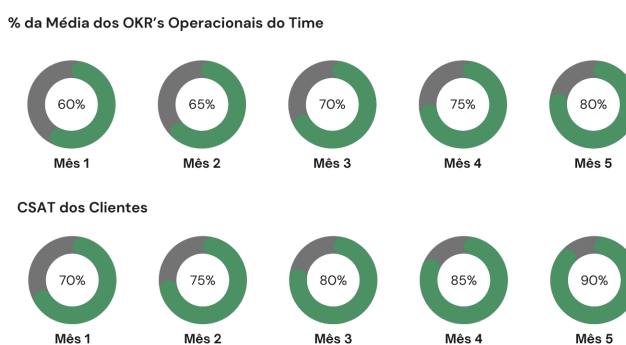
É importante destacar que esses indicadores são para a Organização como um todo, não se limitando necessariamente a áreas específicas. Por exemplo, no indicador financeiro "Faturamento", embora seja principalmente influenciado pelo trabalho da área Comercial, o Presidente também contribui com projetos vendidos provenientes de parcerias, enquanto o departamento de Projetos por meio das renovações de projetos e dos indicadores de vendas.

Além disso, era notório que historicamente o indicador financeiro “Faturamento Total” sempre se sobressaia sobre os demais indicadores estratégicos, por conta da cultura de venda de projetos estabelecida internamente. Para equilibrar o engajamento e a cultura dos membros e fortalecer o pilar de pessoas e projetos, o processo de bonificação foi reestruturado para contemplar esses novos focos que muitas vezes foram negligenciados. Antes, eram

definidas bonificações mensais para o atingimento de metas de vendas, após a reestruturação, foram escolhidos, através de imersões, 2 novos indicadores KPI (*Indicadores-Chave de Desempenho*) a serem acompanhados também: “CSAT do Projeto” e “% da Média dos OKRs Operacionais do Time”. Desse modo, o time passou a receber a bonificação estabelecida para o mês, apenas se atingissem as 3 metas. Esses indicadores também estavam contidos no nível estratégico, e essa ação visava garantir que ao final da gestão as porcentagens seriam batidas, através de um escalonamento dessas metas.

Figura 6: Escalonamento das Metas dos Pilares de Pessoas e Financeiro

Escalonamento da Meta



Fonte: O Autor.

Por fim, para garantir que o Sistema de Gestão fosse implementado e acompanhado de forma eficaz, foi estruturado também o Planejamento Tático e o Operacional. O Planejamento Tático, com a duração de 2 meses, foi projetado para definir as diretrizes intermediárias que ligam as estratégias gerais aos detalhes operacionais, proporcionando uma abordagem mais prática e adaptável. Já o Planejamento Operacional, com a duração de 1 mês, concentrou-se na execução direta das ações delineadas no plano tático, garantindo uma implementação eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

3.4 DESDOBRAMENTO TÁTICO

A partir dos Indicadores Estratégicos, foi instruído que a gestão teria 3 Ciclos Táticos pautados em indicadores de médio prazo (2 meses), criados por departamentos pelos seus Diretores. Esses indicadores foram idealizados com referência no Planejamento Estratégico da

gestão (6 meses) visando construir um planejamento sistêmico e eficaz, traçando a ação de fragmentar os resultados estratégicos em objetivos menores e mais palpáveis. Isso permite uma abordagem mais prática e direcionada, facilitando a implementação das estratégias de curto e médio prazo. Ao dividir o resultado estratégico em etapas menores, torna-se mais viável acompanhar o progresso, identificar desafios e ajustar as estratégias quando necessário. A implementação de Ciclos Táticos foi uma estratégia para aumentar a probabilidade de atingir o resultado esperado e diminuir a dor que Gestões anteriores relataram referente a identificar que diversos indicadores estavam estagnados apenas ao final da gestão, o que demandava um esforço maior do time nesse período.

Com a implementação de criação dos ciclos Táticos a cada 2 meses, foi implementado como procedimento padrão o Fechamento e Abertura de cada Ciclo. No processo de fechamento, cada Diretor passou a ser responsável por realizar um diagnóstico dos seus resultados atingidos, a fim de examinar se os indicadores estavam progredindo na direção desejada em relação à visão de longo prazo da empresa. Isso inclui avaliar se os resultados táticos estão contribuindo para os objetivos estratégicos, identificando eventuais desvios e ajustando as estratégias conforme necessário para manter o alinhamento. Na abertura do ciclo, após uma análise criteriosa do ciclo anterior, o Diretor identifica os pontos críticos que precisam ser trabalhados. Com base nessa identificação, é criada uma estratégia que se reflete nos indicadores táticos do novo ciclo, resultando em ações específicas para os colaboradores.

Tabela 2 - Indicadores Táticos Departamento de Projetos

Aa Indicador	# Meta	# Alcança...	Σ % de Progresso
% dos projetos com NPS promotor	100	100	100%
% do CSAT	90	100	111.111111111111%
Soluções inovadoras para cada escopo	3	1	33.333333333333%
Cientes fidelizados	5	1	20%

Fonte: O Autor.

3.5 PLANEJAMENTO OPERACIONAL E O GERENCIAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO

Para transcrever os resultados táticos esperados, foi criado um Planejamento Operacional de indicadores por colaborador, com o objetivo de identificar os principais resultados ou métricas que refletem o desempenho individual de cada colaborador em relação ao Tático do seu departamento, ou daqueles que desempenham alguma atividade. Por exemplo, os Consultores eram os responsáveis pela execução dos Projetos, mas também pela Prospecção Ativa de Novos *Leads* (Possíveis Clientes) para o Comercial. Assim, os consultores detinham indicadores relacionados às atividades de projetos, porém também possuíam indicadores de rotina de quantidade de reuniões com *Leads* provenientes da Prospecção marcadas.

Para a implementação deste Planejamento Operacional foi definido um prazo para a criação dos indicadores pelos colaboradores, juntamente com a realização de treinamentos direcionados a todos os colaboradores. Esses treinamentos visavam orientar sobre a construção dos indicadores, além de contar com o apoio dos Diretores para validação dos indicadores construídos.

Após a construção, o time de Pessoas passou a realizar um acompanhamento dos resultados alcançados pelos colaboradores, com o objetivo de identificar aqueles que enfrentavam dificuldades em alcançar suas metas de forma consistente. Esse acompanhamento permitia uma intervenção mais próxima por parte dos Líderes, que poderiam criar e fortalecer os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) dos colaboradores. Uma dificuldade levantada pelo Vice-Presidente da Mais, em 2021, ao implementar indicadores operacionais na equipe era como lidar com o colaborador quando ele não atingisse a meta. Com a implementação do sistema de Gestão e o detalhamento dos processos, o objetivo era que ao final do primeiro mês, os líderes pudessem identificar essas lacunas de desempenho em seus membros, e além de oferecer suporte para o desenvolvimento individual ainda ter um mês para atingir as metas táticas do departamento, facilitando o recálculo das metas dos colaboradores que não obtiveram o resultado esperado.

Ademais, foi implementado como processo do gerenciamento do Sistema de Gestão o acompanhamento dos indicadores operacionais nas reuniões de 1:1, entre líder e liderado, visando gerenciar as entregas e os resultados de maneira mais estratégica, dado que os indicadores operacionais representavam a prioridade de cada liderado. Conseqüentemente, as

reuniões de departamento passaram a serem realizadas baseadas nos resultados táticos, utilizando do time para traçar planos de ações para os indicadores mais críticos.

4. RESULTADOS

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS

Com a implementação do novo sistema de gestão, que desdobra a estratégia em níveis tático e operacional, a Mais Consultoria conseguiu atingir mensalmente a meta: Média do OKR Operacional do Time. Esse indicador somava a porcentagem atingida por todos os membros e dividia o valor pela quantidade de membros. O atingimento dessa meta de maneira constante é um feito inédito em comparação com as gerações anteriores. Esse sucesso pode ser atribuído a três principais fatores: processos, constância e engajamento. A adoção de processos robustos foi crucial para a clareza do time frente a Estratégia, além dos processos de garantia da qualidade e prazos na construção dos indicadores, devido a validação após construção pelas lideranças. Constância, pois após o término de cada ciclo operacional, era realizado um mapeamento detalhado das performances individuais, identificando aqueles que apresentaram os piores resultados. Essas pessoas participavam de reuniões com membros estratégicos, como líderes e diretores, para identificar a causa raiz do problema. Esse processo envolvia a análise detalhada dos desempenhos, proporcionando feedback construtivo e definindo planos de ação específicos para melhorar o desempenho futuro. E engajamento, pois os processos foram implementados na rotina diária da equipe, o que promoveu um alto nível de engajamento entre os membros. Além das ferramentas e processos implementados, os reconhecimentos e recompensas desempenharam um papel significativo no aumento da motivação. Os membros da equipe se sentiram valorizados e incentivados a alcançar suas metas, resultando em um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Por esses motivos, a Mais Consultoria encerrou a gestão em questão ultrapassando a meta estabelecida de 80% para esse indicador. Todos os membros da equipe alcançaram, no mínimo, 80% de desempenho individualmente. Esse cenário representou um alinhamento com a visão construída durante as imersões: “Seremos referência nacional, através da excelência e inovação em projetos, formando mais e melhores lideranças que potencializam resultados”. Pois, os resultados operacionais refletiram na entrega de resultados articulados para o time, demonstrando que as atividades e responsabilidades estavam sendo cumpridas com eficácia.

Além disso, a gestão de 2022.1 enfrentou um dos maiores desafios históricos da Mais Consultoria: a retenção de talentos. Apenas cinco pessoas da gestão 2021.2 continuaram na empresa. No entanto, na gestão relatada, todos os membros, exceto os Diretores, se candidataram a novos cargos e continuaram na organização. Isso indica um sucesso significativo na retenção de talentos. Esse marco na história da Mais foi devido a inserção do time durante o desdobramento das estratégias, onde os membros puderam visualizar claramente como suas atividades contribuíram para o atingimento dos resultados globais. Esse entendimento aumentou significativamente o sentimento de pertencimento e de importância entre os colaboradores, pois cada um compreendeu seu papel no sucesso coletivo.

A clareza proporcionada pelo sistema de gestão permitiu que os membros da equipe identificassem suas áreas de desenvolvimento. Eles perceberam que, apesar dos pontos a serem melhorados, estavam capacitados para gerar resultados ainda mais significativos na próxima gestão.

Além disso, o alinhamento das atividades diárias com os objetivos estratégicos da empresa garantiu que todos trabalhassem de forma coesa e direcionada. O sentimento de fazer parte de algo maior, somado à oportunidade de crescimento contínuo, resultou em um ambiente de trabalho mais produtivo que teve como uma das entregas inéditas: A criação de 9 *Cases* de Sucesso de Projetos.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Logo no início da implementação dos novos processos, foi observado um desafio significativo durante a criação dos Indicadores Operacionais pelo time devido a falta de compreensão sobre a diferença entre indicadores estratégicos, táticos e operacionais além de conceitos necessários para sua estruturação. Esse problema emergiu como um obstáculo, interferindo diretamente na capacidade de implementar de forma eficaz a estratégia organizacional, uma vez que os indicadores operacionais deveriam refletir diretamente as ações necessárias para o atingimento dos resultados do Planejamento Tático. Diante dessa dificuldade, foi decidido investir em treinamentos abrangentes e detalhados para toda a equipe. Esses treinamentos foram concebidos com o objetivo de esclarecer de maneira precisa os conceitos de Planejamento Estratégico. A capacitação foi estruturada em módulos teóricos e práticos, permitindo que os colaboradores não apenas absorvessem os conceitos, mas também tivessem exemplos práticos de indicadores reais.

Outro aspecto vital para superar esse desafio foi o desenvolvimento dos diretores e gestores para a validação e suporte durante o período de definição desses indicadores. Para desenvolvê-los foram realizadas reuniões focadas em fortalecer a mentalidade estratégica e operacional a partir de conceitos e construções didáticas. Ao preparar os diretores para compreenderem e disseminarem a importância dos indicadores táticos e operacionais, garantimos que eles pudessem orientar suas equipes de forma eficaz, promovendo um alinhamento completo entre a estratégia corporativa e as operações diárias. Além disso, como saída dessas reuniões foi implementado uma política de validação contínua, onde líderes e gestores acompanhavam de perto a aplicação dos conhecimentos adquiridos, oferecendo suporte e feedback constante durante o prazo estipulado para a construção dos indicadores operacionais dos colaboradores de suas áreas mensalmente.

Os resultados dessa abordagem foram notáveis. Observamos uma melhoria significativa na compreensão e utilização dos indicadores táticos e operacionais, o que se refletiu em uma execução mais eficiente da estratégia organizacional e por consequência o atingimento da meta estimada para a média de operacional atingido do time. A clareza sobre os objetivos e indicadores em todos os níveis hierárquicos melhorou o alinhamento interno, fazendo com que os colaboradores estivessem orientados para as ações necessárias, evitando esforços desnecessários.

Outro desafio significativo encontrado no processo de destrinchamento da estratégia até o operacional foi a falta de padronização dos indicadores construídos. Essa ausência de uniformidade resultou em dificuldade para mensurar a performance do time com precisão. Além disso, gerava uma disparidade nas metas, onde alguns colaboradores tinham desafios maiores que outros, mesmo possuindo o mesmo cargo. Esse fator, comprometia a equidade e a eficácia na avaliação de desempenho.

Para sanar esse problema, foi implementado a criação de tópicos específicos de indicadores alinhados com os indicadores táticos. Essa abordagem visava garantir que todos os indicadores operacionais fossem padronizados e claramente definidos, facilitando a medição e avaliação do desempenho de cada colaborador de forma justa e objetiva. Por exemplo, um dos indicadores Táticos definidos pelo Departamento de Projetos eram "x" projetos finalizados no Bimestre", os indicadores operacionais correspondentes pelo padrão nesse contexto eram "Finalizar o Projeto "x"" dentro do prazo estabelecido. Ao padronizar os indicadores, os membros tiveram clareza nos objetivos e a operação teve maior alinhamento com as metas táticas e, por conseguinte, com a estratégia organizacional.

Essa padronização não apenas facilitou a mensuração da performance, mas também trouxe maior transparência e equidade ao processo de avaliação. Cada colaborador passou a entender exatamente o que era esperado e como seu desempenho seria medido, eliminando ambiguidades e promovendo um ambiente de trabalho mais justo.

Outrossim, um desafio relatado pelos antigos Vice-Presidente era a dificuldade dos colaboradores em utilizar e atualizar o sistema de gestão no dia-a-dia, onde os colaboradores não acompanhavam e não preenchiam os seus indicadores. Essa situação era vista como um obstáculo significativo que comprometia a operação. No entanto, sob a nova gestão, essa questão foi encontrada apenas no início da implementação dos planos, pois ao longo da gestão ela foi transformada em um ponto forte. Diversas ações foram implementadas para garantir a adesão e a eficácia do sistema de gestão, resultando em melhorias substanciais nos processos operacionais.

Uma das principais iniciativas foi a implementação de uma plataforma de gestão didática, clara e dinâmica, que incluía os indicadores individualizados por abas personalizadas pelos colaboradores. Este novo sistema não apenas facilitou o uso pelos colaboradores, mas também incentivou a atualização constante das informações. A transparência, a acessibilidade dos dados, o processo de gestão destrinchado em níveis foram cruciais para a gestão diária. Além disso. Além da padronização da ferramenta, alguns ritos foram implementados, como o monitoramento da meta durante o último dia no grupo de WhatsApp da equipe: onde o grupo era bloqueado para mensagens durante o último dia do mês, permitindo apenas que o Vice-Presidente enviasse atualizações sobre o progresso da meta mensal “% da Média dos *OKRs* Operacionais do Time”. Essa estratégia gerou um aumento notável no engajamento e na responsabilidade dos colaboradores, resultando em uma elevação contínua da média ao longo do dia.

Por fim, para sanar a dor da falta de engajamento do time durante a implementação do sistema de gestão foi criada a cultura do "Líder do OKR", onde a pessoa que alcançasse a maior média de desempenho mensal recebia uma recompensa em dinheiro. Esta iniciativa foi fundamental para aumentar o engajamento dos colaboradores, pois oferecia um incentivo tangível para o alcance das metas. A competição saudável que surgiu a partir dessa prática motivou os membros da equipe a se esforçarem mais para atingir e superar seus resultados, beneficiando toda a organização com um desempenho mais elevado e consistente. Em resumo, a transformação da gestão do sistema operacional, com a introdução de ferramentas didáticas e dinâmicas, o destrinchamento tático, e práticas inovadoras de comunicação e

incentivo, culminou em resultados expressivos e positivos. A nova gestão não só superou os desafios anteriores, mas também estabeleceu um padrão de excelência e eficiência que pode servir como modelo para outras organizações.

4.3 DISCUSSÃO FINAL

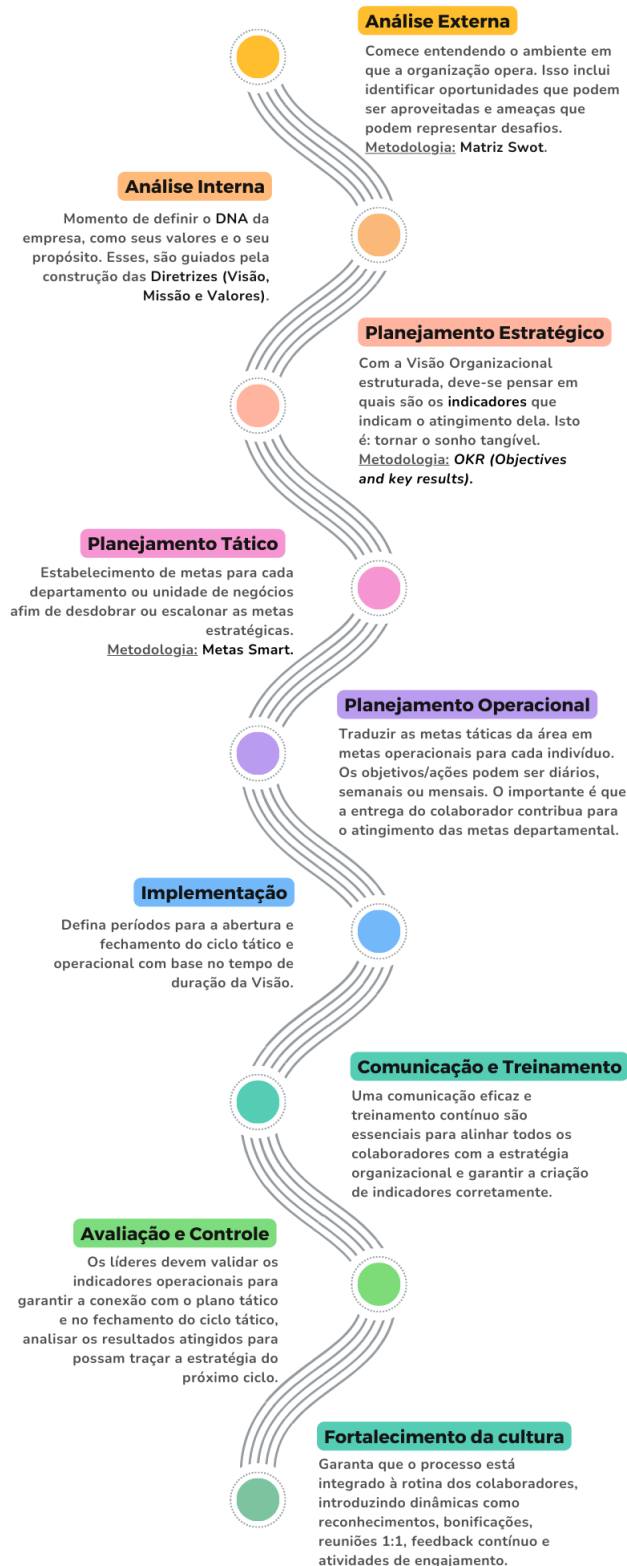
Em síntese, este trabalho o processo de destrinchamento da estratégia até a sua operacionalização, demonstrando sua relevância crítica para o sucesso organizacional. A análise detalhada revelou que a transição de uma estratégia de alto nível para a execução efetiva exige não apenas uma clara articulação de objetivos, mas também a aplicação de métodos e ferramentas adequadas para a construção de um planejamento tático e operacional garantindo a execução de um objetivo coletivo.

A aplicação prática das metodologias estudadas, como a Matriz *SWOT*, o Planejamento Estratégico, entre outras, não apenas facilitou a decomposição das estratégias em ações tangíveis, mas também permitiu uma integração sinérgica entre diferentes unidades e níveis organizacionais. Isso não só promoveu um maior alinhamento dos esforços com os objetivos estratégicos, mas também otimizou a utilização de recursos e aumentou a capacidade de resposta da organização às mudanças do ambiente externo. Além disso, revelou-se que a implementação de um planejamento estratégico bem estruturado não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um processo contínuo de monitoramento, avaliação e ajuste. A dinâmica competitiva e as constantes transformações exigem flexibilidade e adaptabilidade, características fundamentais que foram incorporadas no desenvolvimento do estudo.

Como conclusão, este trabalho apresenta um *framework* desenvolvido com base na experiência prática adquirida na Mais Consultoria com base na análise detalhada de casos de sucesso e insucesso observados durante a aplicação das metodologias estudadas. O *framework* proposto na figura 6 visa fornecer uma metodologia estruturada e prática para destrinchar estratégias empresariais até o nível operacional, garantindo que as metas organizacionais sejam atingidas de forma eficaz e eficiente. Nesse viés, a experiência acumulada permitiu identificar os principais desafios e facilitadores no processo de implementação estratégica, resultando em uma ferramenta robusta que pode ser adaptada a diferentes contextos organizacionais. Este trabalho visa não apenas teorizar sobre o processo de alinhamento

estratégico-operacional, mas oferecer uma solução prática e testada que possa ser aplicada por gestores em busca de melhoria contínua e sucesso sustentável.

Figura 7 - *Framework* para o Desdobramento da Estratégia



Fonte: O Autor.

Por fim, este estudo não apenas contribui teoricamente para o campo da gestão estratégica, mas também oferece insights práticos e aplicáveis para gestores e líderes organizacionais que buscam melhorar a eficácia e a eficiência na implementação de estratégias empresariais. Ao integrar teoria e prática, este trabalho reforça a importância de um planejamento estratégico rigoroso e adaptável como um diferencial competitivo crucial no atual cenário de negócios.

5. CONCLUSÃO

A implementação do desdobramento de estratégia na Mais Consultoria, utilizando o Framework desenvolvido, foi crucial para alcançar resultados inéditos. O Framework ofereceu uma estrutura clara e eficiente, orientando a equipe na busca pelos objetivos estratégicos. Esse direcionamento demonstrou a importância de um processo de gestão bem definido para que a organização atinja seus objetivos com sucesso. O estudo reforça a necessidade de ferramentas estruturadas no processo de gestão estratégica.

REFERÊNCIAS¹

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. *Coleção Gestão Empresarial*.v. 2, n. 3, p. 27-38. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>>. Acesso em: 25 Ago. 2011.

BIANCHI, M. et al. **A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso**. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 6, n. 1, p.160-191, abr. 2013. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/919/1093>>. Acesso em: 25 nov. 2023.

CARVALHO, A.B. **Metodologia de planejamento estratégico aplicável a órgãos de apoio interno a uma empresa**. Trabalho de final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2002.

CERTO, S. C.; PETER J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paulo; STEFFEN, Flávio Deni. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. In: **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 1993. pág. 469-469.

CHARAN, Ram; BOSSIDY, Larry. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, p. 207-236, 2005.

DORAN, George T. et al. **There's a SMART way to write management's goals and objectives**. *Management review*, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 1997.

FERNANDES, D. R. **Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p.

JAÍNE, C. et al. **Diretrizes estratégicas das 100 maiores empresas do Brasil: a sustentabilidade está presente?** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/380.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Gulf Professional Publishing, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II**. Accounting horizons, v. 15, n. 2, p. 147-160, 2001.

KAWASAKI, G. **A arte do começo: o guia definitivo para iniciar o seu projeto**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

MAGRETTA, Joan. **Why business models matter**. 2002.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **The value chain and competitive advantage**. Understanding business processes, v. 2, p. 50-66, 2001.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia**. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

S. Varejo, CNDL. **Falta de planejamento estratégico prejudica MPes**. Varejo S.A, 9 Nov. 2022, cndl.org.br/varejosa/falta-de-planejamento-estrategico-prejudica-mpes/. Accessed Oct. 28AD.

SANTOS, Márcio Cardoso; FERNANDES, Maria Edleide Barbosa Alves. **A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo Ltda**. Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios, v. 2, n. 02, p. 111-111, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FREITAS, Artur André V. **Estratégias de negócios: lógica e estrutura do universo empresarial**. Pontal, 2004.

WEE, Chow Hou; LEE, Khai Sheang; HIDAJAT, Bambang Walujo. **Sun Tzu: war and management: application to strategic management and thinking**. Addison Wesley Publishing Company, 1996.

ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE

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 autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 28 de Agosto de 2024.

Luís Gomes de Araujo
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201949047
Matrícula

Luís Araujo
ASSINATURA

15786673642
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.

ANEXO F – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Lucas Gomes de Araujo estagiário/funcionário da empresa MAIS CONSULTORIA LTDA possui autorização para divulgar o nome da empresa MAIS CONSULTORIA LTDA bem como dados não confidenciais na elaboração de seu 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.

Juiz de Fora, 28 de agosto de 2024.

Aline Teixeira Almeida

Responsável da Empresa