

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

ANA CLARA FERREIRA DE SOUZA

**DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA DE TREINAMENTOS  
BASEADO EM OKRS**

JUIZ DE FORA

2024

ANA CLARA FERREIRA DE SOUZA

**DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA DE TREINAMENTOS  
BASEADO EM OKRS**

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: DSc., Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

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

Ferreira de Souza, Ana Clara.

Desdobramentos Estratégicos de uma empresa de treinamentos baseado em OKRs / Ana Clara Ferreira de Souza. -- 2025.

64 f. : il.

Orientadora: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2025.

1. Planejamento Estratégico . 2. OKRs. 3. BSC. 4. Desdobramento Estratégico. I. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta, orient. II. Título.

ANA CLARA FERREIRA DE SOUZA

**DESDOBRAMENTOS ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA DE TREINAMENTOS  
BASEADO EM OKRS**

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 09 de janeiro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**



Profa. DSc Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. DSc Clarice Bevigliere Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. DSc Cristina Marcia Barros de Castro

Universidade Federal de Juiz de Fora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, que sempre foi meu porto seguro. Cada palavra de incentivo, cada gesto de carinho e cada demonstração de apoio me deram força nos momentos mais difíceis desta jornada. Vocês são minha base e minha maior inspiração.

Ao meu namorado, Wesley, um agradecimento mais que especial. Obrigada por acreditar em mim mesmo quando eu duvidei, por estar ao meu lado em cada etapa deste processo e por ser minha calma nos dias turbulentos. Sua paciência, apoio e amor foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até aqui.

À Roberta, minha orientadora, pelo carinho e parceria em cada fase da minha vida acadêmica, seja na SEEPRO, GET Produção ou no TCC. Sempre com o sorriso e apoio.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, meu mais sincero "obrigada". Este TCC é a soma de todos os ensinamentos, gestos e energias positivas que recebi ao longo do caminho.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a implementação das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs) em empresas de treinamentos corporativos no Brasil, buscando entender como essas ferramentas podem contribuir para a melhoria da gestão estratégica e do desempenho organizacional. O principal objetivo é conectar a teoria à prática, apresentando um panorama que ajude as organizações a otimizar seus processos e resultados. A metodologia adotada inclui uma revisão bibliográfica detalhada sobre as abordagens BSC e OKRs, além de uma análise abrangente do ambiente interno e externo das empresas de treinamentos. A investigação do ambiente interno envolve a identificação de forças e fraquezas, enquanto a avaliação do ambiente externo se concentra em oportunidades e ameaças que as organizações enfrentam no mercado brasileiro. Esse exercício analítico permite uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o desempenho das empresas nesse setor específico. O *Balanced Scorecard* é abordado através de suas quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva oferece uma visão estratégica que permite alinhar objetivos de curto e longo prazo com as ações da organização. A pesquisa destaca como essas perspectivas ajudam a construir um conjunto de indicadores que medem o desempenho e o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Além disso, trabalha-se com os benefícios das OKRs, que incluem a definição clara de objetivos e a promoção de um alinhamento maior entre as equipes, facilitando a execução eficaz das estratégias. Os resultados da pesquisa indicam que a adoção conjunta das metodologias BSC e OKRs pode resultar em um planejamento estratégico mais eficaz, aumento da eficiência operacional e incremento na competitividade das empresas de treinamentos. A implementação dessas metodologias fornece uma estrutura que apoia as organizações a monitorar seu desempenho e ajustar suas estratégias conforme a evolução do mercado e das necessidades dos clientes. A pesquisa também revelou que o mercado de treinamentos no Brasil apresenta oportunidades significativas de crescimento, especialmente para as empresas que adotam uma abordagem estratégica.

Palavras-chave: BSC, OKRs, mercado de treinamentos.

## ABSTRACT

This Final Graduation Project analyzes the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) and Objectives and Key Results (OKRs) methodologies in training companies in Brazil, aiming to understand how these tools can contribute to improving strategic management and organizational performance. The main objective is to connect theory to practice, providing an overview that helps organizations optimize their processes and results. The adopted methodology includes a detailed literature review on the BSC and OKRs approaches, along with a comprehensive analysis of the internal and external environments of training companies. The internal environment analysis involves identifying strengths and weaknesses, while the external environment assessment focuses on opportunities and threats faced by organizations in the Brazilian market. This analytical exercise allows for a deeper understanding of the factors influencing company performance in this specific sector. The Balanced Scorecard is explored through its four main perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Each perspective provides a strategic view that aligns short- and long-term objectives with organizational actions. The research highlights how these perspectives help build a set of indicators that measure performance and progress toward strategic goals. Additionally, the study explores the benefits of OKRs, including the clear definition of objectives and the promotion of greater alignment among teams, facilitating the effective execution of strategies. The research results indicate that the joint adoption of BSC and OKRs methodologies can lead to more effective strategic planning, increased operational efficiency, and enhanced competitiveness for training companies. The implementation of these methodologies provides a framework that supports organizations in monitoring their performance and adjusting strategies as the market and customer needs evolve. The research also revealed that the training market in Brazil offers significant growth opportunities, especially for companies that adopt a strategic approach.

Keywords: BSC, OKRS, Training companies

## LISTA DE FIGURAS

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Nível de decisão e tipos de planejamento..... | 17 |
| Figura 2 - Modelo de análise SWOT.....                   | 20 |
| Figura 3 - Análise SWOT Cruzada.....                     | 22 |
| Figura 4 - BSC é o Alinhamento estratégico.....          | 24 |
| Figura 5 - Exemplo de mapa estratégico genérico.....     | 27 |
| Figura 6 - Ciclo do framework OKR.....                   | 30 |



## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 - Volume de Treinamentos realizado presencial versus on-line..... | 36 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE QUADROS

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Perspectivas do BSC.....                        | 25 |
| Quadro 2 – Principais diferenças entre BSC e OKR.....      | 31 |
| Quadro 3 – Tabela resumo dos treinamentos disponíveis..... | 39 |
| Quadro 4 - Análise do ambiente interno.....                | 43 |
| Quadro 5 - Análise do ambiente externo.....                | 44 |
| Quadro 6 - Matriz SWOT.....                                | 45 |
| Quadro 7 - Matriz SWOT cruzada.....                        | 47 |
| Quadro 8 - Mapa Estratégico da empresa WXY.....            | 49 |
| Quadro 9 - OKRs Gerais WXY.....                            | 49 |
| Quadro 10 - OKRs Departamento Comercial WXY.....           | 50 |
| Quadro 11 - OKRs Departamento Financeiro WXY.....          | 51 |
| Quadro 12 - OKRs Departamento Marketing WXY.....           | 52 |
| Quadro 13 - OKRs Departamento Produtos WXY.....            | 53 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

ABTD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO

B2B - BUSINESS TO BUSINESS

BSC - BALANCED SCORECARD

CAGR - COMPOUND ANNUAL GROWTH RATE

CEO - CHIEF EXECUTIVE OFFICER

CNPJ - CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

EAD - ENSINO A DISTÂNCIA

EUA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

FMCG - FAST-MOVING CONSUMER GOODS

FOFA - FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS

KR - KEY RESULTS

MEI - MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

MPME - MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

MEA - PAÍSES DA REGIÃO DO ORIENTE MÉDIO E NORTE DA ÁFRICA

NPS - NET PROMOTER SCORE

OKR - OBJECTIVES AND KEY RESULTS

SWOT - STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS

## SUMÁRIO

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                 | <b>13</b> |
| 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS                           | 13        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA                                    | 14        |
| 1.3 ESCOPO DO TRABALHO                               | 15        |
| 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS                         | 15        |
| 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA                         | 16        |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO                            | 17        |
| <b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>                   | <b>17</b> |
| 2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO                            | 18        |
| 2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES                          | 19        |
| 2.3 ANÁLISE SWOT                                     | 20        |
| 2.3.1 Ambiente interno: forças e fraquezas           | 21        |
| 2.3.2 Ambiente externo: oportunidades e ameaças      | 22        |
| 2.4 MATRIZ SWOT CRUZADA                              | 23        |
| 2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)                         | 24        |
| 2.5.1 Perspectiva financeira                         | 26        |
| 2.5.2 Perspectiva do cliente                         | 26        |
| 2.5.3 Perspectiva interna                            | 27        |
| 2.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento       | 27        |
| 2.5.5 Mapas estratégicos                             | 28        |
| 2.6 OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS)                | 29        |
| 2.6.1 Benefícios das OKRs                            | 30        |
| 2.6.2 Ciclo do OKR                                   | 31        |
| 2.6.3 Relação entre BSC e OKR                        | 32        |
| <b>3. A EMPRESA</b>                                  | <b>34</b> |
| 3.1 MERCADO DE EMPRESAS DE TREINAMENTOS              | 35        |
| 3.2 PANORAMA DE TREINAMENTOS NO BRASIL               | 37        |
| 3.3 SOBRE A EMPRESA                                  | 38        |
| 3.4 OPORTUNIDADE DE MERCADO                          | 40        |
| <b>4. RESULTADOS</b>                                 | <b>42</b> |
| 4.1 AJUSTES DA MISSÃO E DEFINIÇÃO DA VISÃO E VALORES | 43        |
| 4.2 ANÁLISE SWOT                                     | 44        |
| 4.3 MATRIZ SWOT CRUZADA                              | 48        |
| 4.4 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC                 | 50        |
| 4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR                 | 51        |
| <b>5. CONCLUSÕES</b>                                 | <b>56</b> |
| <b>ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE</b>              | <b>62</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Drucker (2011) define o planejamento estratégico como um processo contínuo de tomada de decisões no presente com conhecimento da possibilidade de ocorrência no futuro, organizando de maneira sistemática os esforços necessários para implementar essas decisões na prática. Chiavenato e Sapiro (2023) definem o planejamento estratégico como um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais, planejando o foco e a direção para onde a organização pretende ir para garantir o alcance de seus objetivos globais.

Segundo Porter (1980), a estratégia está associada a ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensiva. Nesse contexto, o primeiro passo na definição de uma estratégia é a definição dos objetivos a longo prazo da empresa. A partir dessa definição é que devem ser feitos os desdobramentos para os níveis tático e operacional num horizonte de médio prazo. O desdobramento da estratégia vai garantir que essa esteja sendo comunicada para todos os setores da empresa e que todos entendam sua responsabilidade dentro da mesma.

O processo de desdobramento exige a utilização de várias ferramentas para assegurar que os objetivos desdobrados sejam apoiados pelos níveis hierárquicos inferiores e sejam mensuráveis ao longo do tempo. A mensuração dos objetivos é fundamental para monitorar a estratégia, permitindo análises críticas que resultem em planos de ação voltados para a melhoria dos processos da empresa.

O modelo dos OKRs<sup>1</sup> 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<sup>2</sup> para o alcance de objetivos desafiadores, por meio do aumento da agilidade nas suas revisões e acompanhamentos (PARREIRAS, 2019).

A presente pesquisa busca analisar a evolução e a estratégia de crescimento da empresa WXY, especializada em treinamento e desenvolvimento profissional. Fundada em 2019 em Juiz de Fora, Minas Gerais, a empresa inicialmente oferecia cursos sob demanda

---

<sup>1</sup> OKRS: em português, Objetivos e Resultados-chave, é um sistema de metas coletivas e individuais conhecido pela sua reavaliação recorrente e pela colaboração das pessoas para convergir as metas globais de uma organização.

<sup>2</sup> BSC: traduzido para Indicadores Balanceados de Desempenho. Esse é um modelo de gestão estratégica, cujo objetivo é tirar o foco do sucesso empresarial dos indicadores financeiros e contábeis, considerando, então, métricas mais abrangentes e inteligentes.

para empresas, abordando temas como Pacote *Office*, *Excel*, *PowerPoint*, Gerenciamento de Projetos, Metodologia de Análise e Solução de Problemas e 5S<sup>3</sup>. Com a entrada de um novo sócio em 2023, a WXY ampliou sua atuação, adotando um modelo de prospecção ativa e marketing digital para alcançar clientes no segmento B2B. Seus treinamentos são oferecidos tanto presencialmente quanto de forma remota, permitindo maior flexibilidade para atender empresas de diferentes localidades. Além disso, a empresa incorporou metodologias como BSC (*Balanced Scorecard*) e OKR (*Objectives and Key Results*) para otimizar sua gestão estratégica e impulsionar o crescimento. Dessa forma, este estudo visa compreender os impactos dessas mudanças no posicionamento e na expansão da WXY.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico desempenha um papel crítico na gestão de organizações, uma vez que uma estruturação adequada facilita a orientação das atividades e a tomada de decisões. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), dentre os principais benefícios desse processo pode-se destacar a maior clareza da visão estratégica, compreensão do ambiente em que a instituição se encontra e foco no que é estrategicamente mais importante para o futuro da organização.

A escolha deste tema se deu pelo interesse da autora em compreender os desafios do mercado de treinamentos online e a necessidade de tomar decisões estratégicas para atender esse setor de forma eficaz. A empresa analisada enfrenta dificuldades na gestão estratégica, o que torna essencial a aplicação de ferramentas como Matriz SWOT, BSC (*Balanced Scorecard*) e OKR (*Objectives and Key Results*) para estruturar seu crescimento e melhorar seu posicionamento no mercado. Dessa forma, este estudo busca explorar como essas metodologias podem contribuir para a superação desses desafios e a otimização da atuação da empresa.

Com base nessa aplicação, a empresa não só executará o desdobramento estratégico para o ano de 2025, mas também ampliará sua compreensão sobre o tema, o que impulsiona seu crescimento no mercado.

---

<sup>3</sup> 5S: O 5S é uma metodologia de gestão originada no Japão, focada na organização e melhoria contínua dos ambientes de trabalho. Seus cinco princípios, representados pelas palavras japonesas Seiri (organização), Seiton (ordenação), Seiso (limpeza), Seiketsu (padronização) e Shitsuke (disciplina), visam aumentar a eficiência, reduzir desperdícios, melhorar a segurança e a qualidade, criando uma cultura de melhoria contínua.

### 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O projeto representa a primeira intervenção no desdobramento estratégico para o ano de 2025 em uma microempresa de treinamentos corporativos, denominada WXY, localizada em Juiz de Fora. Apesar de se tratar de uma microempresa, a aplicação das metodologias BSC (Balanced Scorecard) e OKR (Objectives and Key Results) se mostra válida, pois foi adaptada à realidade e ao posicionamento de mercado da organização. O desenvolvimento do projeto ocorreu de forma colaborativa, por meio de reuniões mensais realizadas entre março e junho de 2024, contando com a participação dos colaboradores da empresa na definição e implementação das estratégias.

Para essa proposta, foi realizado o monitoramento mensal dos resultados com o objetivo de gerenciar as metas e, se necessário, desenvolver planos de ação para atingi-las. Nesse projeto não foram feitos acompanhamentos de resultados por questões temporais, mas o mesmo servirá de subsídios para a definição das próximas metas.

### 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho foi aplicar o modelo de gestão por OKRs para propor resultados chaves para direcionar a empresa a um direcionamento estratégico para o ano de 2025. Diante disso, os objetivos específicos são:

- Atualizar, caso seja necessário, a missão e desenvolver a visão e valores da empresa;
- Realizar a análise ambiental e montar a Matriz SWOT;
- Apresentar e discutir o mercado de treinamentos do Brasil e do mundo e apontar onde a empresa estudada se encontra;
- Montar o *Balanced Scorecard* da empresa;
- Definir os OKRs estratégicos da empresa para o ano de 2025;
- Definir os OKRs dos departamentos considerados estratégicos para o desempenho da empresa conforme a visão para o ano de 2025.

## 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O trabalho se inicia pela revisão da missão e definição da visão e dos valores da empresa. Após isso, realiza-se a análise dos ambientes internos e externos através da Matriz SWOT. Depois, traça-se os direcionamentos estratégicos com o apoio da ferramenta BSC, para definir os objetivos estratégicos. Em seguida, utiliza-se o modelo OKR, com foco na priorização dos objetivos para o ano de 2025, a fim de trazer maior clareza e foco para a empresa.

Foi necessário, para a realização do trabalho, reuniões semanais de julho a novembro de 2024 entre os envolvidos com o objetivo de coletar e trocar as informações necessárias para a construção e elaboração do desdobramento estratégico.

Para conseguir os dados necessários para a elaboração desse trabalho foi necessário entender de perto o cenário atual da empresa no mercado. Diante disso, a abordagem deste trabalho foi qualitativa, visto que segundo Marconi e Lakatos (2022), esse enfoque se volta para a descrição, previsão e explicação de dados mensuráveis ou observáveis, em que o problema é o resultado da imersão do pesquisador na vida e no contexto da população pesquisada, depois do reconhecimento das informações dos envolvidos.

Acerca da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, visto que foram realizados aprofundamentos teóricos para ajudar na elaboração do Planejamento Estratégico. Segundo Gil (2022), esse tipo de pesquisa abrange estudos elaborados para resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem, podendo contribuir para a ampliação do conhecimento científico e sugerir novas questões a serem investigadas.

Além disso, os objetivos são caracterizados como exploratórios, porque segundo Matias-Pereira (2019), esta visa proporcionar maior familiaridade com o problema com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses. Com relação aos procedimentos, esse trabalho define-se como uma pesquisa-ação, visto que foi realizado juntamente com os sócios da empresa. De acordo com Thiollent (2022) a pesquisa-ação:

“É um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 2022).”



## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos. O capítulo um, Introdução, traz as considerações iniciais, a justificativa, o escopo do trabalho, os objetivos, e a metodologia utilizada.

No capítulo dois, Planejamento Estratégico, é apresentada a revisão bibliográfica, na qual são abordados os seguintes temas: tipos de planejamento estratégico, análise SWOT, análise SWOT cruzada, *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs).

O terceiro capítulo, intitulado "A Empresa", apresenta a análise de mercado das empresas de treinamento, o panorama dos treinamentos no Brasil, as características da organização estudada e as oportunidades de mercado.

O quarto capítulo, Resultados e Discussões, traz os detalhes de como foi realizado o desdobramento estratégico da empresa e são analisados os resultados obtidos através de entrevistas com os sócios e pesquisas bibliográficas e de mercado.

Por fim, o capítulo cinco apresenta a conclusão do trabalho e a verificação se os objetivos propostos foram atingidos.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo, por meio de uma revisão literária bibliográfica, foram explorados os conceitos, métodos e modelos que fundamentam a importância da implementação do planejamento estratégico em uma organização. Primeiramente, são discutidos os diferentes tipos de planejamento estratégico e definidos os conceitos de missão, visão e valores. Em seguida, a pesquisa é aprofundada com a análise SWOT e sua variante, a SWOT Cruzada. Em seguida, são examinados o *Balanced Scorecard* (BSC) e o método *Objectives and Key Results* (OKRs) como ferramentas estratégicas para auxiliar na definição de metas.

### 2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Planejamento engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da inferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada. Dentro de um intervalo de tempo previamente definido, as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização (Maximiano, 1995).

De acordo com Oliveira (2023), existem 3 tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional e que, de forma genérica, podem ser correlacionados entre si aos níveis de decisão por meio de uma pirâmide organizacional, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2023)

O planejamento estratégico, conforme descrito por Oliveira (2023), representa um procedimento administrativo que oferece suporte metodológico para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação dos fatores externos e atuando de

forma inovadora e diferenciada. Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), trata-se do planejamento que abrange toda a organização, é projetado para o longo prazo, compreende todas as áreas de atividade e preocupa-se com os objetivos organizacionais. Segundo Kotler (2000), um dos segredos das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico.

O planejamento tático, segundo Oliveira (2023), consiste em uma abordagem administrativa destinada a área específica, não abrangendo a empresa como um todo. Nesse sentido, envolve o desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas delineados no planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento tático é projetado para o médio prazo e preocupa-se com os objetivos departamentais.

O planejamento operacional, conforme definido por Oliveira (2023), consiste na formalização das abordagens para o desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem atingidos pelas diversas áreas funcionais da empresa. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento operacional abrange cada atividade específica, sendo projetado para o curto prazo, e preocupa-se com metas específicas.

## 2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Uma das atividades mais importantes do planejamento estratégico é a definição da missão, visão e valores da organização. Dessa forma, é essencial iniciar o planejamento estratégico com a discussão sobre onde a organização quer chegar e com base em quais crenças nortearão sua trajetória em direção ao futuro (Cruz, 2017).

Para Kuazaqui (2016), a missão delimita o público e suas necessidades, as quais atenderão ao mercado, a razão de ser da empresa. Também precisa ser conhecida por todos os envolvidos interna e externamente à organização para que exista uma integração entre ambas.

Em vista disso, complementam Sobral e Peci (2013) que a missão deve envolver a participação de todos os membros de todos os níveis da organização para a elaboração de forma que motive todos os envolvidos.

Já Collins e Porras (1998, p.84) definem:

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o Norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Para Pereira (2010), a visão é a imagem que a empresa quer ser no futuro. A Visão determina as aspirações e trata como serão os recursos humanos e materiais sem estabelecer os objetivos quantitativos que a organização deseja construir (Sobral e Peci, 2013).

Segundo Kuazaqui (2016), com base na formulação da missão e da visão, torna-se possível estabelecer os objetivos e metas que tornarão mais consistentes os passos a serem seguidos no planejamento estratégico. Os objetivos estão relacionados aos desafios que uma empresa pretende superar em sua trajetória futura. Geralmente, possuem um caráter mais abrangente e direcionado, sem se restringirem a um destino específico, proporcionando à empresa um norte a ser seguido.

Os valores constituem o conjunto de princípios, crenças e questões éticas essenciais para uma empresa, servindo como alicerce para todas as suas decisões cruciais. Na prática, eles solidificam a identidade da empresa e oferecem suporte para suas diretrizes e políticas (Oliveira, 2023).

Sobral e Peci (2013) abordam o conceito de cultura organizacional que se relaciona diretamente com os valores da organização. Os autores definem que o sistema de valores da organização, ou seja, o que a empresa entende como o que é certo, define a cultura organizacional.

Segundo Pereira (2010) algumas perguntas a serem respondidas sobre Valores são: O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização? Como a organização trata, incentiva e valoriza os funcionários e os clientes? Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Além disso, para analisar a empresa de forma externa e interna simultaneamente, utiliza-se a Matriz SWOT, ferramenta muito utilizada dentro do planejamento estratégico, pois a partir dela, consegue-se identificar fraquezas, ameaças, forças e oportunidades.

## 2.3 ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta do planejamento estratégico utilizada por empresas de diversos tamanhos e mercados tanto para análise interna quanto para análise externa. Possui aplicações na tomada de decisões estratégicas, na elaboração de ações de negócios, na identificação do posicionamento da empresa no mercado, avaliações de potenciais crescimentos de atividades e identificação de futuras parcerias e comportamento de concorrentes considerando a dinâmica de mercado (Maceron Filho, 2014).

Figura 2: Modelo de análise SWOT.

| ANÁLISE SWOT       |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ambiente analisado | Impactos positivos | Impactos negativos |
| Externo            | Oportunidades (O)  | Ameaças (T)        |
| Interno            | Pontos fortes (S)  | Pontos fracos (W)  |

Fonte: Brugnolo (2018)

Conforme Pereira (2010) e Figura 2, uma ferramenta estratégica utilizada para analisar simultaneamente o ambiente interno e externo é a Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) que na tradução também é conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

O planejamento estratégico de uma organização deve sempre levar em consideração a análise SWOT como uma forma de direcionar o seu comportamento interno e externo. A matriz SWOT proporciona vários benefícios à organização, como identificação e resolução antecipada de circunstâncias negativas, visualização de oportunidades que poderiam passar despercebidas, reflexão sobre os pontos da organização, que muitas vezes não possuem tempo de realizar, previsão de possíveis ameaças e auxílio na elaboração de planos de contingência (Guazzelli; Xarão, 2018).

### 2.3.1 Ambiente interno: forças e fraquezas

De acordo com Ruwer e Reis (2018), com uma análise ambiental é possível obter um processo sistematizado com vistas a mapear, classificar e examinar as variáveis que compõem o ambiente total da organização. Um dos subsídios mais utilizados na contemporaneidade das organizações para a realização do planejamento estratégico é a análise do ambiente interno. Por meio dessa análise, é possível perceber inúmeros aspectos e características que são controláveis pela organização e que possibilitam o sucesso do seu desempenho. A análise do ambiente interno proporciona para as organizações o conhecimento sobre as suas estruturas, viabilizando, assim, o delineamento de estratégias mais adequadas para o seu posicionamento no mercado.

Silva (2013) destaca a relevância do diagnóstico do ambiente interno da empresa, isto é, a análise das suas forças e fraquezas, por representarem variáveis controláveis e possibilitarem a maximização dos pontos fortes e a minimização dos pontos fracos, o que pode resultar em ganhos competitivos para uma organização. Com base em Oliveira (2015), Maximiano (2014) e Silva (2013), forças são representadas pelos recursos e capacidades que geram à empresa vantagens competitivas, enquanto fraquezas são representadas pelos defeitos e pelas limitações que podem comprometer o alcance dos objetivos propostos.

### **2.3.2 Ambiente externo: oportunidades e ameaças**

Oliveira (2015) destaca que a análise externa é geralmente usada sob dois enfoques: para resolver algum problema imediato que demande uma decisão estratégica — nesse caso, a interação entre empresa e ambiente ocorre em tempo real —, ou para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.

Oliveira (2015) e Maximiano (2014) enfatizam que, no diagnóstico do ambiente externo da organização, é fundamental a análise das suas oportunidades e ameaças. Estas, por sua vez, são consideradas como variáveis não controláveis. Segundo Silva (2013), oportunidades são representadas por situações favoráveis que, se bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas para a organização. Oliveira (2015) aponta a seguinte classificação das oportunidades:

- Naturais: incorporadas à natureza básica da empresa;
- De evolução: o mercado está em constante mutação;
- Sinérgicas: representadas por aquelas oportunidades que proporcionam situações complementares à atividade principal da empresa;
- De inovação: apesar de requererem maiores esforços e dispêndio de tempo e de dinheiro, uma oportunidade inovadora pode dar à empresa um enorme diferencial competitivo.

Já as ameaças, segundo Silva (2013), são representadas por situações e cenários desfavoráveis que podem impedir o alcance dos objetivos estabelecidos ou, ainda, que sejam um empecilho à sua capacidade de competir. As ameaças, segundo Oliveira (2015), podem ser classificadas em:

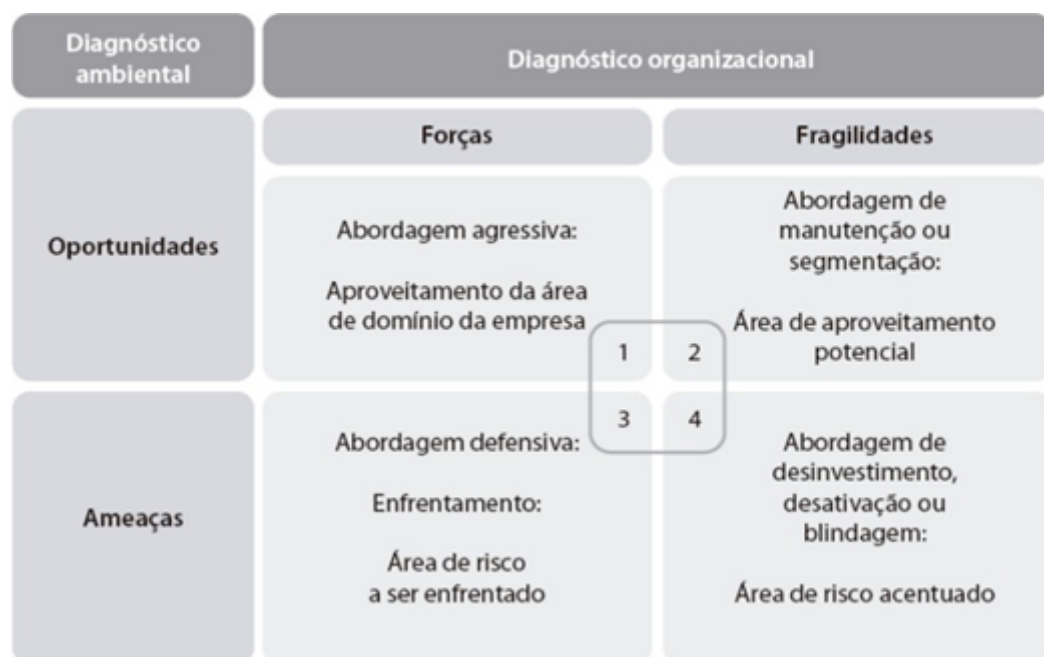
- Naturais: aquelas inerentes ao próprio negócio, como o aparecimento, na cidade, de uma nova empresa concorrente;

- Aceitáveis: por exemplo, a empresa resolve lançar um novo produto, apesar de ele já ser ofertado por uma empresa concorrente; daí vêm as perguntas: “Vale a pena o investimento?, A sua empresa está disposta a correr o risco?”;
- Inaceitáveis: são aquelas que a empresa não pode se permitir aceitar; por exemplo, captar capital de terceiros, apesar das altas taxas de juros cobradas em nosso país e de ser um ato perfeitamente evitável.

## 2.4 MATRIZ SWOT CRUZADA

Segundo Chiavenato (2020), após listar as oportunidades e as ameaças no ambiente externo e as forças e as fragilidades no ambiente interno da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fragilidades internas e de oportunidades e ameaças externas. Na Figura 3 é possível ver que esse cruzamento forma as quatro células da Matriz SWOT e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.

Figura 3- Análise SWOT Cruzada



Fonte: Chiavenato (2020).

- O 1º quadrante sugere o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas;

- O 2º quadrante sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do estado atual;
- O 3º quadrante indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo;
- O 4º quadrante revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

Embora a análise SWOT e a análise SWOT Cruzada compartilhem os mesmos elementos essenciais, a principal diferença está em seu foco. A SWOT é utilizada para identificar e classificar os fatores internos e externos, funcionando como uma ferramenta diagnóstica. Por outro lado, a análise SWOT Cruzada tem como objetivo a formulação de estratégias, combinando os fatores identificados para desenvolver soluções práticas e alinhadas aos objetivos da organização.

## 2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard*, segundo Herrero Filho (2005), surgiu em 1992, fruto de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton que é uma unidade de pesquisa que tem como objetivo aplicar um novo modelo de gestão capaz de medir o desempenho das organizações (Herrero Filho, 2005).

Para Kaplan e Norton (2008), o *Balanced Scorecard* possibilita explicitar o destino estratégico da organização, a partir do presente.

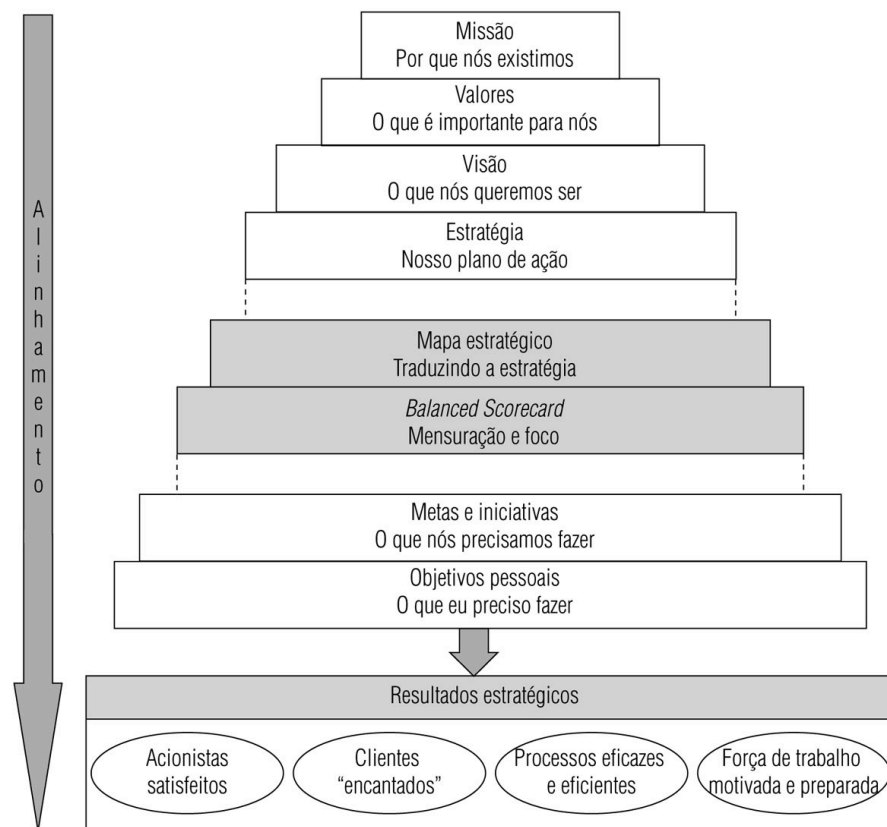
“O processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* dá à organização, normalmente, pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabilize sua visão. O processo de desenvolvimento do *scorecard* capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração.”(Kaplan e Norton, 2008, p.124)

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997, p.47) descrevem o BSC como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.”. Entende-se que o *Balanced Scorecard* seria o meio pelo qual se traduziriam a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas ou indicadores, facilitando a comunicação, a informação e o aprendizado, permitindo esse desdobramento ou “cascateamento” das esferas estratégicas para a operação, como demonstra a Figura 4 (Boaventura, 2013).



De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, é necessário converter a missão e a visão da empresa em metas e indicadores que representem os interesses e as expectativas dos principais envolvidos (*stakeholders*<sup>4</sup>) e que possam ser categorizadas em quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento, como pode-se ver na Figura 5 (Herrero Filho, 2017).

Figura 4: BSC e o alinhamento estratégico.



Fonte: Boaventura (2013)

<sup>4</sup> *Stakeholders* refere-se às partes interessadas de uma organização, incluindo acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade local e outros que podem ser impactados pelas atividades da empresa ou que exercem influência sobre suas decisões.

Quadro 1: Perspectivas do BSC

| Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> | Questões a serem respondidas                                                                         | Medidas gerais                                                         |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Financeira                                | Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos acionistas?             | Retorno sobre investimento e valor econômico adicionado                |
| Clientes                                  | Para atingirmos nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?                             | Satisfação, fidelização, participação de mercado                       |
| Processos Internos                        | Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos ser excelentes? | Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos     |
| Aprendizado e crescimento                 | Para atingirmos nossa visão, como devemos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?            | Satisfação dos empregados e disponibilidade dos sistemas de informação |

Fonte: Adaptado pelo autor de Boaventura (2013)

### 2.5.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servem para orientar o desempenho financeiro esperado no longo prazo e também para servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas (Muller, 2014). Já para Frezatti (2009), as medidas financeiras explicam o quanto a empresa está obtendo medida pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo valor significativo para os seus acionistas em relação às estratégias definidas, implementadas e executadas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para iniciar a construção da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* é necessário identificar as medidas financeiras que estejam alinhadas com a estratégia da organização. Além disso, os objetivos e medidas financeiras devem cumprir um papel duplo: não só estabelecer o desempenho financeiro esperado da estratégia, mas também servir como referência principal para os objetivos e medidas em todas as outras perspectivas do *scorecard*.

### 2.5.2 Perspectiva do cliente

Kaplan e Norton (1997) sugerem que, para avaliar da melhor forma possível a perspectiva do cliente, um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado,

retenção, captação, satisfação e lucratividade devem ser observadas e mensuradas atentamente, para ajudar na mensuração de êxito da estratégia adotada.

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

### **2.5.3 Perspectiva interna**

De acordo com Herrero Filho (2005), a perspectiva dos processos internos identifica quais os processos do negócio que contribuem para a geração de valor percebida pelos clientes e se estes estão atingindo os objetivos financeiros da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, é fundamental identificar os processos mais críticos para atingir os objetivos dos clientes e acionistas. Normalmente as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formuladas as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas concentrem suas métricas nos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

### **2.5.4 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;
- 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.

De acordo com Herrero Filho (2005), a perspectiva de aprendizado e crescimento indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e

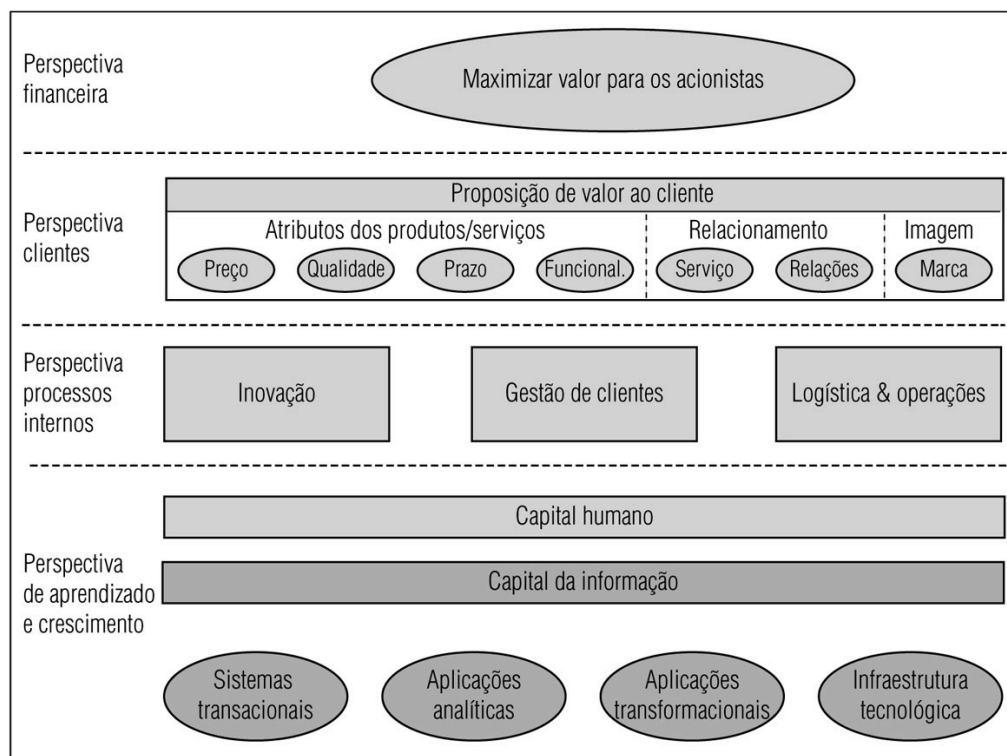
compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

### 2.5.5 Mapas estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico (Figura 5) é uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização.

Os objetivos nas quatro perspectivas estão interconectados por relações de causa e efeito. Iniciando do topo, a premissa é que os resultados financeiros dependem da satisfação dos clientes-alvo. Já a proposição de valor para os clientes explica como gerar vendas e aumentar a fidelidade deles. Os processos internos são responsáveis por criar e cumprir essa proposição de valor, com ativos intangíveis sustentando esses processos e os pilares da estratégia. O alinhamento desses objetivos é crucial para uma estratégia consistente internamente, visto que a construção do mapa estratégico força a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor (Kaplan; Norton, 2004).

Figura 5: Exemplo de mapa estratégico genérico.



Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que a elaboração dos mapas estratégicos deve se basear nos seguintes princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias (articulação dos conflitos entre objetivos financeiros de curto prazo e de aumento da receita de longo prazo);
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes (a satisfação dos clientes é a fonte de criação de valor sustentável para a organização);
- A criação de valor se dá por meio dos processos internos (as atividades de gestão operacional, gestão dos clientes, inovação e atividades regulatórias e sociais promovem a criação de valor);
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos (a identificação e a prática desses temas geram benefícios e crescimento sustentáveis à organização);
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional), que devem estar alinhados com a estratégia, permitindo que a empresa tenha “uma capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia”.

Segundo Boaventura (2013), o mapa estratégico seria a referência para a comunicação da estratégia e conteria todos os demais elementos a ele associados: missão (proposta de valor ao cliente), objetivos ou fatores críticos, metas e planos de ação, incluindo as relações de causa e efeito que ocorrem nos processos das organizações.

Outra metodologia que também possui foco no gerenciamento estratégico de uma organização é o *Objectives and Key Results* (OKRs). O modelo auxilia na definição de objetivos e desdobramento de metas para potencializar os resultados da empresa como um todo.

## 2.6 OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRS)

De acordo com Doerr (2019), OKR define-se como uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização.

Um objetivo, é simplesmente o que deve ser alcançado. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Quando adequadamente projetados e implantados, são uma vacina contra o pensamento e a execução confusos. (Doerr, 2019)

Os resultados-chave (KR) estabelecem e monitoram como se chega-se ao objetivo. Os KRs efetivos são específicos e limitados no tempo, agressivos, porém realistas. Acima de

tudo, são mensuráveis e verificáveis. Os requisitos de um resultado-chave são atendidos ou não; não há área cinzenta, não há espaço para dúvidas. No final do período designado, normalmente um trimestre, declara-se se o resultado-chave foi cumprido ou não. Caso um objetivo seja de longa duração, por um ano ou mais, os resultados-chave evoluem à medida que o trabalho avança. Quando todos eles forem cumpridos, o objetivo é necessariamente alcançado. (Doerr, 2019)

A metodologia OKR (*Objectives and Key Results*) é descrita como um *framework* que promove o pensamento crítico e a disciplina contínua, com o objetivo de assegurar que os colaboradores trabalhem de forma alinhada e focada, realizando contribuições mensuráveis que impulsionam o progresso da empresa. (Lamorte; Nieven, 2016)

### 2.6.1 Benefícios das OKRs

De acordo com Doerr (2019), é possível identificar os seguintes benefícios advindos do modelo de gestão por OKRs:

- Foco e comprometimento com as prioridades: As organizações de alto desempenho se concentram no trabalho que importa e são igualmente esclarecidas sobre o que não importa. Os OKRs obrigam os líderes a fazerem escolhas difíceis. Eles são uma ferramenta comunicativa de precisão para departamentos, equipes e colaboradores individuais. Ao dissipar a confusão, os OKRs nos proporcionam o foco necessário para vencer;

- Alinhamento e conexão com o trabalho em equipe: Com a transparência do OKR, os objetivos de todos, desde o CEO, são abertamente compartilhados. Os indivíduos vinculam seus objetivos ao esquema geral da empresa, identificam dependências entre eles e os coordenam com outras equipes. Ao conectar cada colaborador com o sucesso da organização, o alinhamento de cima para baixo traz significado ao trabalho. Ao aprofundar o senso de propriedade das pessoas, os OKRs de baixo para cima fomentam o engajamento e a inovação;

- Rastreamento da responsabilidade: Os OKRs são conduzidos por dados. Eles são ativados por *check-ins* periódicos, uma classificação objetiva e uma reavaliação contínua — tudo feito em um espírito de responsabilidade e sem julgamento. Um resultado-chave em perigo dispara ações para recuperá-lo, seja para revisá-lo ou substituí-lo, se necessário;

- Busque o surpreendente: Os OKRs motivam a fazer mais do que pensa ser possível. Ao testar os limites e garantir a liberdade de fracassar, eles libertam as capacidades mais criativas e ambiciosas.

### 2.6.2 Ciclo do OKR

Conforme Doerr (2019) o ciclo de determinação e acompanhamento dos OKRs (Figura 6) 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.

Figura 6 - Ciclo do *framework* OKR



Fonte: Adaptado de Souza (2018)

Conforme controla-se e audita-se as OKRs, têm-se quatro opções em qualquer ponto do ciclo:

- Continuar: Se uma meta de zona verde (“no rumo certo”) não apresentar alguma falha, não a corrija;
- Atualizar: Modifique um objetivo ou resultado-chave de zona amarela (“atenção exigida”) para responder às alterações no fluxo de trabalho ou no ambiente externo. O que poderia ser feito de maneira diferente para retomar o rumo certo em direção à meta? É necessário revisar a linha do tempo? Deve-se reverter outras iniciativas para liberar recursos para esta?;
- Começar: Lançar um novo ciclo intermediário de OKR, sempre que for necessário;

- Parar: Quando uma meta de zona vermelha (“em risco”) já não tiver mais utilidade, a melhor solução pode ser abandoná-la.

### 2.6.3 Relação entre BSC e OKR

Provavelmente, o maior ponto de contato entre a metodologia do BSC e a abordagem dos OKRs, seja o fato de serem inspiradas no propósito, na estratégia empresarial e no foco da execução da estratégia. Numa palavra, as duas metodologias têm como finalidade a criação de uma cultura organizacional, orientada para a estratégia e alto desempenho (Herrero Fº, 2018).

Herrero Fº (2018) pontua que, mais importante ainda, os fundamentos clássicos de gestão empresarial precisam estar presentes, principalmente numa abordagem ágil e renovada como a dos OKRs. Nestas condições, é plausível afirmar que as organizações podem se beneficiar combinando os pontos fortes, tanto dos OKRs como do BSC (Quadro 2).

Quadro 2: Principais diferenças entre BSC e OKRs

| Variável                                  | Balanced Scorecard                              | OKRs – Objectives and Key Results          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Metodologia                               | Clássica e Consagrada                           | Emergente (redescoberto)                   |
| Complexidade                              | Exige Domínio de Metodologia                    | Aparentemente Simples                      |
| Estratégia                                | Essencial — Sistema de Gestão Estratégica       | Como pano de fundo                         |
| Tomada de Decisão                         | Preferencialmente Top-Down                      | Top-Down e Bottom-Up                       |
| Análise de Cenário                        | Sociedade, Negócios e Interno                   | Preferencialmente Interno                  |
| Visualização da Estratégia                | Mapa Estratégico                                | Quadro de Objetivos e Resultados-Chave     |
| Timing e Cadência dos Resultados          | Anual refletindo horizonte de 3 a 5 anos        | Anual, monitorado trimestralmente          |
| Relação de Causa e Efeito entre Objetivos | Critério para a definição dos Objetivos         | Inexistente                                |
| Desdobramento dos Objetivos               | Efeito Cascata                                  | Inexistente, Objetivos definidos por Área  |
| Comunicação                               | Alta Direção compartilha o Plano                | Compartilhada nos Departamentos e Equipes  |
| Monitoramento<br>Teste de Hipóteses       | RGEs — Reuniões de Gestão Estratégica Gradativa | Reuniões de Check-In semanal e mensal Ágil |
| Grau de Integração                        | Holístico                                       | Risco do surgimento de Silos               |

Fonte: Herrero Fº (2018)

Herrero Fº (2018) define que os principais pontos de paridade mais importantes entre as duas abordagens são os seguintes:



- Tanto os OKRs como o BSC definem objetivos com a finalidade de propiciar um desempenho superior de uma empresa, seja medido pelo Retorno sobre o Investimento, ou melhor ainda, pelo Valor Econômico Criado;

- As duas abordagens colocam o cliente no centro do negócio e elaboram uma consistente proposta de valor para eles;

- As duas abordagens enfatizam que a responsabilidade de promover o crescimento sustentável da empresa não é uma responsabilidade somente da alta direção, mas também de toda a equipe de colaboradores.

- As duas abordagens visam alinhar a organização em torno de objetivos estratégicos, eliminando os prevaletentes silos organizacionais, verdadeiros feudos administrativos e focalizar a organização de uma forma holística;

- As duas abordagens estimulam o teste das hipóteses, os ajustes de rumo e o aprendizado contínuo em toda a organização. Lembrando, que Kaplan e Norton (2008) recomendam que a estratégia precisa ser validada por meio de testes e experimentação.

Segundo Herrero Fº (2018), os principais pontos de diferenciação dos OKRs, quando comparados ao *Balanced Scorecard* são os seguintes:

- A objetividade dos OKRs e não a simplicidade, a metodologia enxuta com poucas regras, porém, exigindo disciplina e uma cuidadosa aplicação;

- O rápido processo de implementação, com a definição de metas em curto prazo (mensais e trimestrais) de forma progressiva, visando a entrega de resultados do próximo ano sem perder a perspectiva do longo prazo;

- O envolvimento da organização, dos departamentos, das equipes e dos empregados, desde o início dos trabalhos, favorece o engajamento;

- Não existe a tradicional separação entre a Formulação e a Execução da Estratégia. A implementação ativa do processo ocorre em curto prazo e pelos profissionais que têm o poder de decisão, porque participaram de sua criação;

- A rápida verificação se o trabalho do dia a dia está vinculado aos resultados em curto prazo a serem entregues, assim, é evitada a perda do foco nos trabalhos;

- O foco nas prioridades do negócio, retratado em poucos objetivos estratégicos (entre três a cinco metas organizacionais), compartilhados por toda a organização de forma transparente.

Alguns especialistas em gestão empresarial, estão propondo uma solução que talvez valha a pena considerar: a combinação e a integração do melhor das duas metodologias. Mais

especificamente, recomenda-se a utilização do BSC para a visualização e a narrativa da Estratégia Empresarial, por meio do Mapa Estratégico, combinado com a definição dos OKRs da organização, das áreas funcionais, dos times de trabalho e dos empregados. (Herrero Fº,2018)

Neste projeto, utiliza-se ambas metodologias de gestão visto que, por ser a primeira intervenção, é necessário trabalhar com ferramentas que forneçam um conhecimento aprofundado e prático da micro empresa.

### 3. A EMPRESA

Neste capítulo, é examinado o panorama atual do mercado de treinamentos corporativos, destacando seu crescimento significativo e as tendências emergentes com base nos dados da Allied Market Research. O foco recai sobre a importância dos programas de treinamento de qualidade para o aumento da produtividade e eficiência organizacional. Em seguida, é abordada a situação do mercado de treinamentos no Brasil, realizando-se uma comparação com o cenário internacional e avaliando as discrepâncias de investimento. A análise inclui a posição da empresa WXY no mercado, além das oportunidades de expansão, especialmente em relação aos produtos e cursos oferecidos.

#### 3.1 MERCADO DE EMPRESAS DE TREINAMENTOS

Os dados apresentados a seguir foram retirados da *Allied Market Research - Corporate training Market (2024)*, .

O mercado de treinamento corporativo está experimentando um crescimento significativo, impulsionado por avanços tecnológicos rápidos. Esta evolução destaca a urgência da qualificação e requalificação profissional, especialmente em um contexto onde o desenvolvimento de talentos, a conformidade regulatória e o trabalho remoto se tornaram focos cada vez mais importantes. Além disso, a crescente valorização das habilidades interpessoais e das iniciativas de diversidade intensifica ainda mais a demanda por programas de formação especializados, resultando em um cenário de mercado dinâmico e em constante expansão.

De acordo com a pesquisa, o mercado de treinamentos corporativos foi avaliado em US\$ 361,5 bilhões em 2023 e deve atingir US\$ 805,6 bilhões até 2035, crescendo a um CAGR<sup>5</sup> de 7% de 2024 a 2035.

A análise do mercado de treinamento corporativo é conduzida considerando diversas segmentações, incluindo programas de treinamento, setores industriais e regiões geográficas. Em relação aos programas de treinamento, o mercado é categorizado em diferentes tipos, como treinamento técnico, desenvolvimento de habilidades interpessoais (*soft skills*), programas de qualidade, *compliance* e outras modalidades de treinamento. No que diz

---

<sup>5</sup> CAGR: em português, Taxa de Crescimento Anual Composta, é uma medida utilizada para avaliar o crescimento de um investimento ou indicador ao longo de um período de tempo, assumindo que o crescimento ocorre de forma composta.

respeito aos setores industriais, destacam-se o varejo, farmacêutico e de saúde, serviços financeiros, profissionais, públicos, tecnologia da informação, entre outros. Quanto à análise regional, o mercado é examinado em diversas áreas-chave, incluindo América do Norte (EUA, Canadá e México), Europa (França, Alemanha, Reino Unido, Itália, Espanha, Rússia e outros países europeus), Ásia-Pacífico (China, Japão, Índia, Austrália, Coreia do Sul e outros países da região), América Latina (Brasil, Argentina, Colômbia e outros países latino-americanos) e Oriente Médio e África (África do Sul, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e outros países da região do MEA). Essa segmentação oferece uma compreensão abrangente e detalhada do mercado de treinamento corporativo em nível global.

Por programas de treinamento, o treinamento de qualidade foi o destaque em 2023. O treinamento de qualidade aprimora as habilidades dos funcionários, incentivando uma maior produtividade e eficiência nas organizações e cultivando uma cultura de aprendizado contínuo, que é vital no modelo de negócios acelerado de hoje, onde a adaptação desempenha um papel fundamental. Os benefícios envolvem aprimoramento das habilidades dos colaboradores, promovendo um aumento na produtividade e eficiência. Além disso, fomenta uma cultura de aprendizado contínuo, essencial no atual cenário empresarial acelerado, onde a capacidade de adaptação é fundamental.

Os segmentos de empresas conhecidas por FMCG, que significa "*Fast-Moving Consumer Goods*" (Bens de Consumo de Rápido Movimento, em português), são os que mais procuraram treinamentos corporativos em 2023. As FMCG, são as responsáveis por produzir produtos de consumo que são vendidos rapidamente e a preços relativamente baixos. Geralmente, esses produtos têm uma vida útil curta e são comprados com frequência. Exemplos comuns de FMCG incluem alimentos embalados, produtos de higiene pessoal, produtos de limpeza doméstica e itens de cuidados pessoais. O setor FMCG é caracterizado por uma alta rotatividade de estoque, uma cadeia de suprimentos ágil e estratégias de *marketing* focadas na construção de marca e na geração de demanda dos consumidores.

Por fim, a região Norte Americana dominou o mercado global de treinamentos em 2023. A América do Norte é um polo para um grande contingente de empresas multinacionais, abrangendo diversos setores. Este cenário impulsiona uma crescente demanda por programas de formação abrangentes, visando manter a competitividade e estimular a inovação. Adicionalmente, a região se destaca por uma economia robusta e uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional, incentivando empresas a investirem consideravelmente em iniciativas de capacitação de colaboradores.

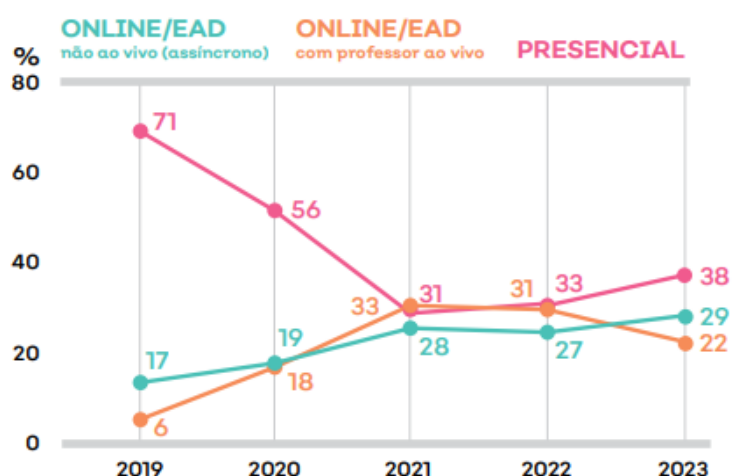
### 3.2 PANORAMA DE TREINAMENTOS NO BRASIL

Os dados apresentados neste tópico foram retirados da Pesquisa Panorama de Treinamentos no Brasil feita pela Escola Integração em parceria com a ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2023/2024).

Diferente dos Norte Americanos, o Brasil não investe a mesma quantidade em desenvolvimento de profissionais. Dados mostram que o comparativo de investimento médio do Brasil é de R\$1.072,00 e dos Estados Unidos, R\$6.400,00. Pode-se também fazer essa comparação em relação ao investimento anual em treinamento e desenvolvimento sobre a folha de pagamento anual, que no Brasil é de 2,11% e nos Estados Unidos, 4,62%. Analisando o investimento anual em treinamento e desenvolvimento sobre o faturamento bruto anual, tem-se que o Brasil investe 0,7%, já o americano 1,76%.

Esses dados corroboram e explicitam a diferença marcante de prioridades em relação aos profissionais e colaboradores da empresa, ou seja, o desenvolvimento profissional em empresas americanas é visto de forma primazia em relação às brasileiras.

Gráfico 1: Volume de treinamento realizado presencial *versus* Online



Fonte: Pesquisa Panorama de Treinamentos no Brasil (2023/2024).

Uma outra questão relevante a ser discutida é a distribuição do treinamento entre os funcionários, fornecendo assim uma análise das prioridades das empresas brasileiras em relação ao desenvolvimento de suas equipes. O Gráfico 1, apresenta a comparação anual de duas formas de distribuição. Especificamente no Brasil, 40% são auto treinamentos e 60%, conduzidos por um professor (presenciais ou *online* ao vivo), isso se dá, principalmente, pela diferença logística, custo, metodologia e alcance de alunos no projeto.

Antes da pandemia, o volume de treinamento presencial era três vezes maior que o de EAD<sup>6</sup>. Nos anos que se seguiram à pandemia, esta relação se inverteu, com 33% de treinamento presenciais, e o EAD subiu para 61%. Em 2023, os indicadores mostram uma tendência de retorno ao presencial (38%), uma queda de 30% no treinamento *online* ao vivo em relação a 2022, e um aumento de 2 pontos percentuais no *online* assíncrono.

A Indústria é o setor que mais treina presencialmente no Brasil. Isso representa 53% de suas ações de treinamento, seguido pelo Comércio (41% de suas ações) e Serviços, com 32%. O Auto treinamento continua em tendência de crescimento, ano a ano, inclusive em 2023, atingindo o patamar de 40% dos projetos de treinamento. Já os treinamentos conduzidos por um professor representam 60% dos projetos, número esse ainda alto, se comparado com a prática das empresas norte-americanas, que atingem 55%.

Dessa forma, a empresa WXY direciona seus produtos e estratégias de apresentação conforme as novas tendências do mercado, focando no que pode gerar retornos e garantir o crescimento no desempenho organizacional.

### 3.3 SOBRE A EMPRESA

A empresa WXY foi fundada por um dos sócios em 2019 em Juiz de Fora, Minas Gerais, com foco em treinamento e desenvolvimento profissional. Tinha o objetivo de, sob demanda, atender empresas que o contratavam para produção de conteúdo e gravação de cursos, como pacote *office*, Excel e *Powerpoint*, Gerenciamento de Projetos, Metodologia de Análise e Solução de Problemas e 5S.

Em Setembro de 2023, com a entrada de um novo sócio, surgiu a oportunidade de ampliar o mercado de atuação ao utilizar a prospecção ativa para procura de clientes e projetos. A fim de consolidar essa estratégia, passou-se a utilizar o *marketing* digital para direcionar a forma de divulgação e de abordagem dos clientes, focado no modelo B2B. Para Novaes (2001), *business to business* ou, simplesmente, B2B como também é conhecido, é caracterizado pelo comércio eletrônico estabelecido entre as organizações em forma de pessoa jurídica, havendo uma troca de produtos ou serviços. Nessa mesma linha de raciocínio, tem-se a percepção de Bertaglia (2003), que acredita que o B2B é uma ferramenta que possibilita estreitar os laços entre as organizações, melhorando a comunicação realizada entre elas. Para

---

<sup>6</sup> EAD: Ensino a Distância.

ele, as organizações acabam se integrando nos seus processos com os seus fornecedores, clientes, parceiros e distribuidores.

A empresa WXY trabalha de forma híbrida, ou seja, tanto presencial quanto remoto. Isso facilita a abordagens de clientes tanto de Juiz de Fora quanto regionalmente, ampliando formas de atingir aos potenciais clientes. Quando começou em 2023, possuía apenas o curso “Consultoria voltada para resultados” gravado e a venda e hoje, o portfólio engloba um total de 12 cursos, sendo que 10 são sob demanda.

Essas prospecções são feitas no *Linkedin*, *Instagram* e *WhatsApp*, onde a empresa possui um perfil e faz conexões com potenciais clientes. Dentro dessas redes sociais, WXY consegue mostrar seu portfólio e projetos que já foram executados e indicar o caminho para aqueles que desejem contratar seus serviços.

Desde de setembro de 2023, foram prospectadas três empresas sendo que em uma, foi dado cursos gratuitos para que tenham uma base da dinâmica de funcionamento e, posteriormente, seja feito uma proposta de serviços ou projetos.

A prospecção de novas empresas e a oferta de cursos gratuitos foram passos importantes para o desenvolvimento de relacionamentos mais sólidos e a compreensão do mercado-alvo da empresa WXY. Com o intuito de estabelecer uma base de confiança e fornecer aos clientes potenciais uma visão clara sobre os serviços oferecidos, a empresa adotou uma estratégia de capacitação inicial, permitindo que as empresas tivessem uma ideia mais precisa de como suas soluções poderiam agregar valor. Esse modelo de abordagem buscou criar uma ponte entre o conhecimento oferecido e as necessidades reais dos clientes, visando uma possível formalização de parcerias e novos projetos.

Os encontros para discutir as novas estratégias foram realizados em reuniões semanais, que ocorreram de julho a novembro de 2024. Essas reuniões foram fundamentais para a implementação das metodologias BSC (*Balanced Scorecard*) e OKR (*Objectives and Key Results*) na empresa WXY. Durante esses encontros, foram analisados cuidadosamente o ambiente interno e externo da organização, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que poderiam influenciar as novas diretrizes estratégicas. As discussões abrangeram as diversas perspectivas do BSC, incluindo as áreas financeira, do cliente, interna e de aprendizado e crescimento, criando uma base sólida para a gestão estratégica. Além disso, foi enfatizada a importância da relação entre o BSC e as OKRs, permitindo que a empresa alinhasse seus objetivos e resultados de maneira mais clara e eficaz.

### 3.4 OPORTUNIDADE DE MERCADO

Em termos de vantagens competitivas, uma organização pode superar o desempenho de sua concorrência somente se conseguir estabelecer um diferencial que possa ser mantido e, para isso, deve buscar entregar valor para o cliente ao inovar, criar valor para a empresa ao menor custo ou fazer as duas coisas (Carvalho;Laurindo; 2010).

De acordo com as análises acima, pode-se perceber que o foco do mercado está em treinamentos de qualidade voltados para um aumento na produtividade e eficiência principalmente em indústrias. Além disso, a forma que esse treinamento pode ser dado, seja *online* ou presencial, também é válido de análise.

Focado nisso, foi identificado uma oportunidade de atuação da empresa WXY no mercado. Com dois produtos de prateleira já à venda em plataforma digital, a empresa possui um que pode ser o diferencial de atuação para consultores que querem trabalhar dentro do projeto do Governo Federal, o novo Brasil Mais Produtivo, o Curso de Consultoria focado em resultados. A ementa contém ferramentas importantes para o desenvolvimento do projeto, como *Lean*, 5W2H<sup>7</sup> e dicas para se tornar um profissional melhor dentro da área de consultoria.

Integrado à Nova Indústria Brasil, o novo Brasil Mais Produtivo foi amplamente reestruturado com o objetivo de elevar a produtividade e promover a transformação digital das micro, pequenas e médias empresas brasileiras, assim como apoiar o desenvolvimento de novas tecnologias no país. O Governo Federal está implementando o maior e mais abrangente programa de apoio à produtividade e à transformação digital para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) do Brasil, com meta de impactar até 200 mil empresas industriais por meio das plataformas do programa e realizar mais de 90 mil atendimentos MPMEs do setor (Brasil Mais Produtivo, 2024).

O outro produto é o curso de Oito desperdícios do *Lean Manufacturing*, que pode ser considerado essencial, mesmo que indiretamente, para consultores no mercado de trabalho. Com ele, o profissional consegue identificar os oitos desperdícios e, a partir disso, trabalhar para solucioná-los.

---

<sup>7</sup> O 5W2H é uma ferramenta de gestão e planejamento que auxilia na definição e organização de ações estratégicas. Seu nome deriva das sete perguntas em inglês que devem ser respondidas para o planejamento de um projeto ou tarefa: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto?). Essa metodologia permite uma visão clara e detalhada dos objetivos, responsabilidades e prazos, facilitando a tomada de decisões e o acompanhamento das ações.



Quadro 3: Tabela resumo dos treinamentos disponíveis

| Sob demanda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | À venda                                                                                                                                             | Personalização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Excel</i>;</li> <li>- <i>Powerpoint</i>;</li> <li>- <i>Lean</i>;</li> <li>- 5S;</li> <li>- Metodologia de análise e solução de problemas;</li> <li>- Gerenciamento de Projetos;</li> <li>- FMEA<sup>8</sup>;</li> <li>- Gerenciamento pelas diretrizes;</li> <li>- Método TRIZ<sup>9</sup> para resolução de problemas;</li> <li>- Consultorias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoria voltada para resultados;</li> <li>- Oito desperdícios do <i>Lean Manufacturing</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Excel</i>;</li> <li>- <i>Powerpoint</i>;</li> <li>- <i>Lean</i>;</li> <li>- 5S;</li> <li>- Metodologia de análise e solução de problemas;</li> <li>- Gerenciamento de Projetos;</li> <li>- FMEA;</li> <li>- Gerenciamento pelas diretrizes;</li> <li>- Método TRIZ para resolução de problemas;</li> <li>- Consultorias;</li> <li>- Consultoria voltada para resultados;</li> <li>- Oito desperdícios do <i>Lean Manufacturing</i>.</li> </ul> |

Fonte: O autor baseado na empresa WXY (2024)

Os cursos intitulado “Sob demanda” são aqueles que estão no escopo dos que podem ser desenvolvidos dentro da capacidade dos atuais funcionários. Os “À venda” são os que já estão sendo comercializados dentro de plataformas digitais e, por fim, os de “Personalização” são aqueles que podem ser personalizados de acordo com a identidade visual do cliente ou do objetivo do treinamento podendo aprofundar em assuntos específicos que são do interesse do contratante.

Vale ressaltar que ambos os cursos citados no Quadro 3 ,à venda, por mais que sejam gravados, podem ser dados presencialmente e podem ser personalizados de acordo com a demanda da empresa contratante. É de análise da empresa WXY que, caso apareça oportunidades para treinamentos que estejam fora do portfólio, a confecção de um novo curso, preferencialmente se eles já forem de conhecimento de algum dos sócios.

<sup>8</sup> FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) é uma metodologia de análise de riscos utilizada para identificar possíveis falhas em um processo, produto ou sistema, avaliando suas causas e consequências. Através dessa ferramenta, é possível priorizar os riscos com base em sua gravidade, probabilidade de ocorrência e capacidade de detecção, permitindo que ações corretivas sejam tomadas para minimizar ou eliminar falhas. O objetivo do FMEA é melhorar a confiabilidade e segurança dos processos, antecipando problemas antes que ocorram.

<sup>9</sup> O Método TRIZ (Teoria da Resolução Inventiva de Problemas) é uma abordagem sistemática para resolver problemas complexos, desenvolvida por Genrich Altshuller. Baseado na análise de patentes, o TRIZ identifica padrões e princípios comuns para solucionar contradições técnicas, oferecendo 40 princípios inventivos e ferramentas, como a matriz de contradições, para criar soluções inovadoras e otimizar processos.

Outra abordagem utilizada já citada acima, é o oferecimento de um curso gratuito a fim de mostrar como é a dinâmica para posteriormente ser fechado um contrato de serviços e serem oferecidos outros treinamentos.

Levando em consideração o Quadro 3, consegue-se ter uma visão geral dos treinamentos oferecidos, aos que estão à venda e os possíveis de personalização de acordo com a empresa.

Baseado na análise realizada no mercado de treinamentos no Brasil e oportunidades de atuação, foi identificado a necessidade de elaboração de um plano estratégico para a empresa. Partindo disso, essa revisão incluiu ajustes na missão, definição da missão e dos valores, para, após isso, realizar uma análise aprofundada dos ambientes interno e externo a partir da ferramenta matriz SWOT. Por fim, foi construído um mapa estratégico e, baseado nisso, a formulação do planejamento tático através da definição de OKRs.

Partindo do princípio que esse seria o primeiro plano tático desenvolvido para a empresa, as OKRs foram definidas apenas para o ano de 2025, em que funcionarão como um piloto para a próxima definição de metas. Baseado nos resultados encontrados e na realidade do momento, as metas do próximo ano seriam melhor definidas.

## 4. RESULTADOS

Baseado na análise realizada no mercado de treinamentos no Brasil e oportunidades de atuação, foi identificado a necessidade de elaboração de um plano estratégico para a empresa. Partindo disso, essa revisão incluiu ajustes na missão, definição da missão e dos valores, para, após isso, realizar uma análise da Matriz SWOT e da SWOT Cruzada que se junta às perspectivas do BSC para, por fim, definir as OKRS.

### 4.1 AJUSTES DA MISSÃO E DEFINIÇÃO DA VISÃO E VALORES

No desenvolvimento deste estudo, foram realizadas reuniões com os sócios da empresa, pensando nisso, o primeiro passo foi abordar e explicar os três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Esse embasamento teórico permitiu uma compreensão mais profunda das diferentes dimensões e níveis de planejamento, servindo como base para a estruturação do planejamento estratégico da empresa WXY.

Após isso, a atenção foi direcionada para a análise e discussão da missão da empresa WXY, com foco nos ajustes e nas considerações necessárias para garantir que ela refletisse de forma precisa e estivesse alinhada aos objetivos da empresa. Essa etapa foi crucial para estabelecer uma base sólida, que orientou as fases subsequentes do trabalho e contribuiu para a construção de um planejamento estratégico robusto e coerente com as aspirações do grupo.

Inicialmente a missão era “Capacitar indivíduos e empresas do mundo corporativo, promovendo o desenvolvimento por meio de nossa tríade: Método, Prática e Aprendizado Contínuo”. Após a discussão e ajustes: “Capacitar indivíduos do mundo corporativo, promovendo o desenvolvimento por meio de nossa tríade: Método, Prática e Aprendizado”.

Após a definição da missão, o foco foi direcionado para a fase subsequente: a análise e reconstrução da visão da empresa WXY. Essa etapa crítica do processo estratégico proporcionou uma reflexão aprofundada sobre os objetivos de longo prazo, resultando em uma visão clara e inspiradora, capaz de orientar suas ações e direcionar seus esforços. A definição da visão foi conduzida de modo a assegurar a coesão e o alinhamento entre os sócios, promovendo uma orientação estratégica consistente com a missão previamente estabelecida.

A visão ficou definida como: “Até final de 2025, aumentar o portfólio de produtos, atuando na geração de conteúdo recorrente e sendo reconhecidos como uma autoridade no mercado.”

Após a definição da missão e visão da empresa, a etapa seguinte foi a análise aprofundada dos valores que norteiam a WXY. Essa fase teve como objetivo identificar os princípios que irão sustentar as ações e a cultura da empresa. A definição dos valores foi realizada com o intuito de garantir que eles estivessem alinhados tanto entre os sócios quanto com a missão e visão previamente estabelecidas, assegurando a coesão e a consistência no direcionamento estratégico da empresa.

A empresa definiu os seguintes valores e, a partir disso, um glossário com seu significado:

- **Excelência:** Compromisso com a alta qualidade em todos os aspectos do serviço, desde o desenvolvimento dos programas até a entrega dos treinamentos.
- **Inovação:** Busca constante por novas metodologias e tecnologias para manter os treinamentos atualizados e eficazes.
- **Integridade:** Conduta ética e transparente em todas as interações com clientes, parceiros e colaboradores.
- **Resultados:** Foco em gerar resultados tangíveis que promovam o desenvolvimento profissional e organizacional.
- **Empatia:** Compreensão e consideração das perspectivas e desafios dos participantes dos treinamentos.
- **Desenvolvimento Contínuo:** Promoção do aprendizado contínuo e da melhoria contínua, tanto internamente quanto para os clientes.
- **Flexibilidade:** Capacidade de se adaptar às mudanças e às necessidades emergentes do mercado e dos clientes.

## 4.2 ANÁLISE SWOT

Após a definição da visão, missão e valores da empresa WXY, a próxima etapa envolveu realização da análise do ambiente interno, Quadro 4.

Quadro 4 - Análise do ambiente interno

| Público Relevante            | Objetivo de relacionamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funcionários e colaboradores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores;</li> <li>- Proporcionar oportunidades de desenvolvimento e capacitação contínua;</li> <li>- Promover um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| Produtos                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focar na inovação constante para desenvolver e aprimorar treinamentos;</li> <li>- Manter alta qualidade nos treinamentos para atender as expectativas dos clientes;</li> <li>- Oferecer treinamentos personalizados que atendam às necessidades específicas dos clientes;</li> <li>- Implementar avaliações regulares para identificar melhorias e garantir a eficácia dos treinamentos.</li> </ul>                          |
| <i>Marketing</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer a marca por meio de campanhas de <i>marketing</i> e comunicação eficazes;</li> <li>- Aplicar estratégias de <i>marketing</i> para atrair <i>leads</i><sup>10</sup> qualificados;</li> <li>- Manter uma presença ativa nas redes sociais para aumentar visibilidade e interação;</li> <li>- Realizar pesquisas para compreender as preferências dos clientes e ajustar estratégias de <i>marketing</i>.</li> </ul> |
| Comercial                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver estratégias para atingir metas de receita;</li> <li>- Cultivar relacionamentos fortes com clientes e buscar novas oportunidades;</li> <li>- Capacitar a equipe de vendas com treinamentos sobre produtos e técnicas;</li> <li>- Avaliar regularmente o desempenho da equipe para identificar áreas de sucesso e melhoria.</li> </ul>                                                                             |
| Financeiro                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorar custos operacionais para assegurar sustentabilidade financeira;</li> <li>- Elaborar e gerenciar orçamentos e previsões anuais;</li> <li>- Manter transparência financeira para gerar confiança entre os colaboradores;</li> <li>- Buscar oportunidades de financiamento para apoiar o crescimento e expansão.</li> </ul>                                                                                           |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O próximo passo foi a análise do ambiente externo, Quadro 5.

<sup>10</sup> *Leads* são potenciais clientes ou interessados em um produto ou serviço que demonstraram algum nível de interesse, como fornecer informações de contato em troca de conteúdo, inscrição em eventos ou interação em campanhas de marketing. Eles são fundamentais para estratégias de conversão e nutrição de vendas.

Quadro 5: Análise do Público Externo

| Público Relevante                 | Objetivo de relacionamento                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clientes (empresas)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender às necessidades de desenvolvimento profissional dos funcionários;</li> <li>- Oferecer soluções personalizadas de treinamento;</li> <li>- Manter um relacionamento próximo para entender e antecipar as demandas.</li> </ul>                |
| Parceiros e Fornecedores          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer parcerias estratégicas para ampliar a oferta de serviços;</li> <li>- Garantir a qualidade dos materiais e tecnologias utilizadas nos treinamentos;</li> <li>- Negociar condições favoráveis que beneficiem ambas as partes.</li> </ul> |
| Instituições de Ensino e Pesquisa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar em projetos de pesquisa e desenvolvimento de novos métodos de treinamento;</li> <li>- Facilitar a troca de conhecimento e práticas inovadoras;</li> <li>- Acessar um <i>pool</i> de talentos para possíveis contratações.</li> </ul>     |
| Comunidade Local                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região;</li> <li>- Participar de eventos locais e apoiar iniciativas comunitárias;</li> <li>- Melhorar a imagem e a reputação da empresa na comunidade.</li> </ul>                         |
| Governos e Reguladores            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;</li> <li>- Aproveitar incentivos e programas de apoio ao empreendedorismo e capacitação.</li> </ul>                                                                                   |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Após a realização das análises do ambiente interno e externo da empresa WXY, foi desenvolvida a Matriz SWOT. Esse processo estratégico consistiu em examinar detalhadamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que influenciam a empresa, proporcionando uma visão ampla e integrada de seu contexto. A análise SWOT desempenhou um papel essencial ao oferecer *insights* valiosos que orientaram as decisões estratégicas e auxiliaram na definição de objetivos e metas coerentes com a realidade enfrentada. O Quadro 6 ilustra a Matriz SWOT elaborada.

Entre as principais forças da empresa, a adaptabilidade e flexibilidade dos treinamentos, oferecidos tanto no formato *online* quanto presencial, é um fator competitivo relevante. Essa característica possibilita atender a diferentes públicos e se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. Além disso, a rápida produção de conteúdo e material, aliada ao uso de exemplos realistas (*cases*), representa um diferencial importante, permitindo que os treinamentos se mantenham atualizados e alinhados com as necessidades práticas dos participantes. Outro ponto forte é o *networking* consolidado, que facilita a criação de parcerias, a captação de novos clientes e a geração de oportunidades de crescimento para a empresa.

Quadro 6: Matriz SWOT

| Forças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Fraquezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidade dos treinamentos;</li> <li>- Flexibilidade <i>online</i>/presencial;</li> <li>- Rápida produção de conteúdo/material;</li> <li>- Autoridade sobre os temas trabalhados;</li> <li>- Exemplos realistas (<i>cases</i>) e fácil entendimento;</li> <li>- Materiais gratuitos;</li> <li>- <i>Networking</i> forte;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Compliance</i> de vínculo empregatício;</li> <li>- Falta de estratégia de <i>Marketing</i>;</li> <li>- Comercial fraco;</li> <li>- Poucos colaboradores;</li> <li>- Dificuldade de combinar agenda;</li> <li>- CNPJ ser MEI (Não entra em programas fomento e cooperativas);</li> <li>- Falta de capital;</li> </ul>           |
| Oportunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ameaças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa do governo federal Brasil mais produtivo;</li> <li>- Empresas parceiras que já atuam no mercado;</li> <li>- Retomada de treinamentos presenciais/online gravado;</li> <li>- Temas dos treinamentos em alta;</li> <li>- Atuar em programas de fomento e cooperativas;</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto volume de concorrentes;</li> <li>- Inteligência artificial como fonte de pesquisa;</li> <li>- Pouco investimento em treinamentos corporativos no Brasil;</li> <li>- Alto volume de material gratuito na internet;</li> <li>- Dificuldade em fechar com empresas que já possuem parceiros na área de treinamentos.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Apesar dessas vantagens, algumas fraquezas precisam ser enfrentadas para garantir o sucesso da WXY. A falta de uma estratégia de *marketing* é uma limitação significativa, uma vez que prejudica a atração de novos clientes e a ampliação do alcance dos treinamentos. Além disso, a empresa enfrenta o desafio de ter poucos colaboradores e dificuldade em ajustar agendas, o que limita a capacidade operacional e a escalabilidade dos treinamentos. Outro ponto que merece atenção é o fato de que o CNPJ da empresa está registrado como MEI, o que a impede de participar de programas de fomento e cooperativas, restringindo o acesso a incentivos que poderiam ser fundamentais para seu crescimento.

Entre as oportunidades, destaca-se a possibilidade de participar de iniciativas governamentais, como o programa federal Brasil Mais Produtivo, o que pode ampliar o impacto da WXY no mercado e ajudar a aumentar a produtividade de seus clientes. Além disso, os temas dos treinamentos oferecidos estão em alta, o que favorece o posicionamento estratégico da empresa. A retomada de treinamentos presenciais, juntamente com o uso de conteúdos gravados, também representa uma oportunidade para diversificação de serviços e aumento de receitas.

Por outro lado, a WXY deve estar atenta às ameaças que afetam o setor. O alto volume de concorrentes e a abundância de conteúdos gratuitos disponíveis na internet são desafios significativos. Para enfrentar essa concorrência, a empresa precisa se concentrar em

diferenciar seus treinamentos, garantindo a exclusividade e a personalização do conteúdo. Outra ameaça emergente é o uso crescente de inteligência artificial como fonte de pesquisa, que pode reduzir a demanda por treinamentos convencionais. Além disso, a dificuldade em firmar parcerias com empresas que já possuem fornecedores na área de treinamentos exige que a WXY invista em uma proposição de valor clara e diferenciada.

#### 4.3 MATRIZ SWOT CRUZADA

Com base na análise SWOT apresentada, foi realizada a elaboração da matriz SWOT Cruzada (Quadro 7). Nessa parte, as informações da análise dos ambientes internos e externos foram cruzadas, proporcionando uma visão detalhada das interações entre os pontos identificados.

Analizando a Matriz SWOT cruzada da empresa WXY, alguns pontos estratégicos se destacam. Entre as forças e oportunidades, a flexibilidade e adaptabilidade dos serviços de treinamento da WXY podem ser usadas para atrair empresas que ainda não investem em capacitação corporativa. A empresa pode aproveitar seu *networking* para estabelecer parcerias e expandir sua participação em programas de governo, o que contribuirá para o crescimento e fortalecimento da marca. Essa combinação permite oferecer soluções rápidas e de alta qualidade, essenciais para atender às demandas emergentes do mercado.

Considerando as fraquezas e oportunidades, a falta de uma estratégia de *marketing* clara é um fator que pode impedir a WXY de aproveitar plenamente suas oportunidades de crescimento. A empresa precisa resolver rapidamente essa questão para se posicionar de maneira competitiva no mercado. A transição para um novo regime de CNPJ também surge como uma oportunidade crítica, permitindo que a WXY participe de programas de fomento e amplie suas fontes de recursos.

No cruzamento de forças com ameaças, a flexibilidade para criar treinamentos personalizados pode ser um grande diferencial frente ao volume de material gratuito na internet. A WXY pode se destacar ao oferecer soluções híbridas e sob medida, respondendo de maneira ágil às necessidades específicas dos clientes, o que ajuda a enfrentar a concorrência e as inovações tecnológicas do setor.

Entre as fraquezas e ameaças, a falta de uma estratégia de *marketing* e o crescimento da inteligência artificial representam riscos consideráveis. Sem um plano de *marketing* robusto, a WXY pode perder espaço para soluções automatizadas de baixo custo. Além disso, a falta de



capital e uma equipe comercial limitada podem dificultar a expansão e a competitividade da empresa no mercado. Fortalecer esses pontos será essencial para o sucesso a longo prazo.

Quadro 7: Matriz SWOT Cruzada

|               | Forças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Fraquezas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver treinamentos customizados para empresas que ainda não investem em capacitação corporativa, mostrando a flexibilidade e adaptabilidade dos serviços;</li> <li>- Oferecer soluções rápidas e de alta qualidade para empresas que estão começando a investir em treinamentos corporativos, destacando a capacidade de produção ágil;</li> <li>- Utilizar o <i>networking</i> forte para criar novas parcerias e entrar em programas do governo;</li> <li>- Aumentar a aplicação de exemplos reais e fácil entendimento em redes sociais profissionais (LinkedIn);</li> <li>- Usar a autoridade sobre os temas para criar conteúdos de alto valor e relevância, alinhados com as tendências atuais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transição para outro regime de CNPJ para participar de programas de fomento e cooperativas;</li> <li>- Estabelecer parcerias estratégicas para superar limitações de <i>compliance</i>;</li> <li>- Desenvolver uma estratégia de <i>marketing</i> focada nos temas em alta dos treinamentos;</li> <li>- Contratação de <i>freelancer</i> para fortalecer o comercial;</li> <li>- Definição de um dia fixo por semana para gravações de conteúdo e treinamentos;</li> </ul>                                                                                                                             |
| Ameaças       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar a flexibilidade para criar um diferencial em relação ao material gratuito disponível;</li> <li>- Tornar os exemplos realistas um diferencial frente à inteligência artificial;</li> <li>- Usar materiais gratuitos como estratégia de <i>marketing</i> para atrair novos clientes;</li> <li>- Produzir conteúdos de alta qualidade com constância para competir com o volume de material gratuito na internet;</li> <li>- Oferecer soluções híbridas que combinam presencial e online gravado, mostrando a adaptabilidade dos treinamentos às necessidades dos clientes.</li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar a Inteligência Artificial com responsabilidade para aumentar a produtividade;</li> <li>- Utilizar os materiais gratuitos da internet mais bem avaliados como fonte para novos conteúdos;</li> <li>- Criar pacotes de serviços de treinamento acessíveis e personalizados para pequenas e médias empresas, atraindo mais clientes;</li> <li>- Formar uma rede de consultores independentes e parceiros para aumentar as áreas/volume de atuação;</li> <li>- Investir em tecnologias de automação e ferramentas de <i>e-learning</i> para maximizar a eficiência da equipe reduzida;</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

#### 4.4 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA BSC

Após a análise da matriz SWOT e de sua versão cruzada, foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* (BSC) para a empresa WXY. Essa ferramenta oferece uma visão integrada do desempenho organizacional, alinhando atividades aos objetivos estratégicos. Além disso, facilita a mensuração de resultados, embasa decisões com dados estratégicos, promove comunicação clara, incentiva a aprendizagem contínua e a adaptação estratégica, bem como impulsiona a melhoria contínua.

Para a construção do BSC da empresa WXY, foi utilizado o Mapa Estratégico como ferramenta principal. Esse instrumento foi escolhido por sua capacidade de representar visualmente as estratégias definidas, permitindo uma visão ampla e integrada dos objetivos estratégicos da organização (Quadro 8).

O Mapa Estratégico, ao fundamentar o desenvolvimento do BSC, desempenha um papel essencial na tradução das estratégias em indicadores de desempenho, metas e iniciativas. Essa abordagem não apenas organiza os passos necessários para atingir os objetivos da empresa, mas também facilita a comunicação interna, garantindo que todos os colaboradores compartilhem uma compreensão clara e alinhada das estratégias e caminhos definidos.

A escolha de utilizar apenas os objetivos estratégicos especificados na criação do Mapa Estratégico da empresa WXY foi fundamentada no fato de se tratar de uma microempresa. Considerando as limitações de recursos típicas de empresas de pequeno porte, como a WXY, os objetivos foram definidos de maneira a refletir as áreas mais críticas para seu crescimento sustentável e sucesso.

Na perspectiva financeira, busca-se garantir a sustentabilidade financeira; na perspectiva do cliente, o foco é captar, satisfazer e reter clientes; em processos internos, a prioridade está no desenvolvimento de novos produtos e na nutrição do canal de comunicação; e, por fim, na perspectiva de pessoas e aprendizado, visa-se orientar a empresa para resultados. Essa escolha estratégica visa não apenas otimizar os recursos disponíveis, mas também garantir que os esforços da organização estejam alinhados às suas necessidades e capacidades atuais, proporcionando uma base sólida para o crescimento contínuo.

A partir da elaboração do BSC, visando trazer foco e direcionamento claro para todos os sócios da empresa, foi utilizado o método de priorização dos objetivos estratégicos por meio das OKRs.

Quadro 8: Mapa Estratégico da empresa WXY

|                                      |                                                            |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Perspectiva Financeira               | Garantir a sustentabilidade financeira                     |
| Perspectiva do cliente               | Captar, satisfazer e reter os clientes                     |
| Perspectiva de processo internos     | Desenvolver novos produtos e nutrir o canal de comunicação |
| Perspectiva de pessoas e aprendizado | Orientar a empresa a resultados                            |

Fonte: Elaborado pela autora baseado na empresa WXY (2024)

#### 4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR

Como estratégia de implantação foi definido, inicialmente, que seriam definidos os OKRs Estratégicos da empresa e posteriormente, definir os OKRs dos departamentos considerados estratégicos para o desempenho da empresa conforme a visão para o ano de 2025.

Com base no BSC construído, trabalha-se com os seguintes objetivos: Garantir a sustentabilidade financeira, captar, satisfazer e reter os clientes, desenvolver novos produtos e nutrir o canal de comunicação e orientar a empresa a resultados. Diante disso foram construídas as OKRs da empresa (Quadro 9).

Quadro 9 - OKRs Gerais da empresa WXY

| NOME DA OKR                                                                                             | RESULTADOS-CHAVE                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR 1: Aumentar o portfólio de produtos e ser reconhecido como autoridade no mercado até 2025           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Desenvolver dois novos produtos até o final de 2025;</li> <li>- KR2: Atingir 85% de satisfação dos clientes com os novos produtos;</li> <li>- KR3: Ser citado em pelo menos duas publicações no linkedin até final de 2025.</li> </ul> |
| OKR 2: Capacitar indivíduos do mundo corporativo através de uma tríade de método, prática e aprendizado | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Implementar 1 nova metodologia de ensino até 2025;</li> <li>- KR2: Atingir 60% de taxa de conclusão dos treinamentos;</li> </ul>                                                                                                       |

|  |                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|
|  | - KR3: Obter um NPS <sup>11</sup> ( <i>Net Promoter Score</i> ) de 70 ou superior. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pela autora baseado na empresa WXY (2024)

Ao definir apenas quatro objetivos principais dentro do BSC e traduzi-los em OKRs estratégicas, a empresa garantiu que suas metas estivessem integradas e cobrissem as quatro perspectivas de forma coesa. Cada objetivo da OKR foi formulado para impactar múltiplas áreas do BSC simultaneamente, promovendo uma visão holística e alinhada, essencial para o crescimento sustentável da organização. Essa abordagem proporcionou clareza no direcionamento estratégico, ao mesmo tempo em que integrou os esforços financeiros, de cliente, de processos internos e de aprendizado, facilitando o acompanhamento e o atingimento das metas.

Partindo desse princípio, definiu-se dois objetivos. O primeiro como sendo: Aumentar o portfólio de produtos e ser reconhecido como autoridade no mercado até final de 2025. Seus resultados-chave foram: desenvolver 2 novos produtos até o final de 2025, atingir 85% de satisfação dos clientes com os novos produtos, ser citado em pelo menos 2 publicações no *linkedin* até final de 2025. O segundo como sendo: Capacitar indivíduos do mundo corporativo através de uma tríade de método, prática e aprendizado. Seus resultados-chave foram: implementar 1 nova metodologia de ensino até final de 2025, atingir 60% de taxa de conclusão dos treinamentos, obter um NPS (*Net Promoter Score*) de 70 ou superior.

Após a finalização da definição das OKRs Estratégicas, iniciou-se a etapa de definição dos OKRs dos departamentos considerados estratégicos para o desempenho da empresa no conforme a visão para o ano de 2025.

Construiu-se dos seguintes departamentos, Comercial, Financeiro, Marketing e Produtos. As OKRs do departamento Comercial estão demonstradas no Quadro 10.

---

<sup>11</sup> O NPS (Net Promoter Score) é uma métrica utilizada para medir a lealdade e satisfação dos clientes em relação a uma empresa ou produto. Através de uma única pergunta, "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto a um amigo ou colega?", os clientes são classificados em três grupos: **Promotores** (nota 9-10), **Neutros** (nota 7-8) e **Detratores** (nota 0-6). O NPS é calculado subtraindo a porcentagem de Detratores da porcentagem de Promotores, fornecendo um índice que pode indicar a satisfação geral e o potencial de crescimento da empresa.

Quadro 10 - OKRs Departamento Comercial da empresa WXY

| NOME DA OKR                                             | RESULTADOS-CHAVE                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR 1: Aumentar as vendas e expandir a base de clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Aumentar a receita em 15% até final de 2025;</li> <li>- KR2: Expandir a base de clientes em 10% até final de 2025;</li> <li>- KR3: Participar de 2 eventos até final de 2025;</li> </ul>      |
| OKR 2: Melhorar a eficiência da equipe de vendas        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Implementar um programa de treinamento de vendas semestral;</li> <li>- KR2: Atingir uma taxa de conversão de <i>leads</i> de 10%;</li> <li>- KR3: Reduzir o ciclo de vendas em 5%.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora baseado na empresa WXY (2024)

Para o primeiro objetivo, aumentar as vendas e expandir a base de clientes, o primeiro resultado-chave estabelecido foi aumentar a receita em 15% no próximo ano, com o intuito de impulsionar os lucros da empresa. O segundo resultado-chave definiu a meta de expandir a base de clientes em 10% até o final do ano, visando uma maior penetração no mercado. Por fim, o terceiro resultado-chave foi participar de 2 eventos até o final do ano, com o objetivo de promover os produtos e gerar novas oportunidades de negócios.

Para o segundo objetivo, melhorar a eficiência da equipe de vendas, decidiu-se implementar um programa de treinamento de vendas semestral, como primeiro resultado-chave, para capacitar a equipe e aumentar suas habilidades. O segundo resultado-chave estipulou que a equipe deve atingir uma taxa de conversão de 10%, buscando maximizar as vendas. O terceiro resultado-chave definiu a meta de reduzir o ciclo de vendas em 5%, o que contribuirá para um processo de vendas mais ágil e eficiente.

O próximo passo foi analisar como as OKRs o Departamento Financeiro poderia contribuir para o todo. As OKRs do Departamento Financeiro se encontram no Quadro 11.

Quadro 11 - OKRs Departamento Financeiro da empresa WXY

| NOME DA OKR                                              | RESULTADOS-CHAVE                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR 1: Garantir a sustentabilidade financeira da empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Reduzir os custos operacionais em 5% até final de 2025;</li> <li>- KR2: Atingir uma margem de lucro de 10%;</li> <li>- KR3: Desenvolver um plano de captação de recursos que traga R\$ 7 mil até final de 2025;</li> </ul>                             |
| OKR 2: Aumentar a transparência e eficiência financeira  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Implementar um sistema de controle de custos trimestral;</li> <li>- KR2: Realizar auditorias financeiras semestrais;</li> <li>- KR3: Implementar um sistema de controle de fluxo de caixa mensais e realizar revisões trimestrais internas.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora baseado na empresa WXY (2024)

Para o primeiro objetivo, garantir a sustentabilidade financeira da empresa, definiu-se como primeiro resultado-chave reduzir os custos operacionais em 5% até final de 2025;, visando maior eficiência no uso de recursos. O segundo resultado-chave estipulou a meta de atingir uma margem de lucro de 10%, com o intuito de fortalecer a saúde financeira da empresa. Por fim, o terceiro resultado-chave foi desenvolver um plano de captação de recursos que traga R\$ 7 mil até final de 2025;, buscando ampliar as possibilidades de investimento.

Para o segundo objetivo, aumentar a transparência e eficiência financeira, o primeiro resultado-chave estabelecido foi implementar um sistema de controle de custos trimestral, com o propósito de melhorar a visibilidade das despesas. O segundo resultado-chave definiu que seriam realizadas auditorias financeiras semestrais, buscando garantir a conformidade e a integridade dos dados. O terceiro resultado-chave foi implementar um sistema de controle de fluxo de caixa mensal e realizar revisões trimestrais internas, com o objetivo de otimizar a gestão financeira da empresa.

Quadro 12 - OKRs Departamento *Marketing* da empresa WXY

| NOME DA OKR                                                     | RESULTADOS-CHAVE                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR 1: Fortalecer a marca e aumentar a visibilidade             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Aumentar o engajamento nas redes sociais em 20%;</li> <li>- KR2: Realizar 2 campanhas de <i>marketing</i> digital de grande alcance até final de 2025;</li> <li>- KR3: Implementar um programa de treinamento de <i>marketing</i> e lançamento semestral.</li> </ul> |
| OKR 2: Gerar <i>leads</i> qualificados e aumentar as conversões | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Gerar 3 <i>leads</i> qualificados por mês;</li> <li>- KR2: Investir R\$100,00 no tráfego do instagram até final de 2025;</li> <li>- KR3: Implementar um sistema de automação de <i>marketing</i> até final de 2025;</li> </ul>                                       |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para o Departamento de Marketing as OKRs definidas foram as apresentadas no Quadro 12.

Para o primeiro objetivo, fortalecer a marca e aumentar a visibilidade, o primeiro resultado-chave definido foi aumentar o engajamento nas redes sociais em 20%, visando ampliar a interação com o público. O segundo resultado-chave estipulou a realização de 2 campanhas de *marketing* digital de grande alcance até final de 2025, buscando uma maior visibilidade da marca. Por fim, o terceiro resultado-chave foi implementar um programa de treinamento em marketing e lançamento semestral, com o intuito de capacitar a equipe e otimizar estratégias.

Para o segundo objetivo, gerar *leads* qualificados e aumentar as conversões, o primeiro resultado-chave estabelecido foi gerar 3 *leads* qualificados por mês, a fim de incrementar a base de potenciais clientes. O segundo resultado-chave definiu um investimento de R\$ 100,00 no tráfego do *Instagram* até final de 2025, buscando atrair mais visitantes e potenciais *leads*. O terceiro resultado-chave determinou a implementação de um sistema de automação de marketing até o final do ano, visando otimizar a captação e gestão de *leads*.

Por fim, as OKRs do Departamento de Produtos estão destrinchadas no Quadro 13.

Quadro 13 - OKRs Departamento Produtos da empresa WXY

| NOME DA OKR                                                            | RESULTADOS-CHAVE                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OKR 1: Inovar e garantir a qualidade dos produtos                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Lançar 1 novo produto inovador até final de 2025;</li> <li>- KR2: Lançar 2 novos módulos interativos ou gamificados em treinamentos até final de 2025;;</li> <li>- KR3: Implementar um programa de avaliação contínua de produtos.</li> </ul>              |
| OKR 2: Personalizar e adaptar os produtos às necessidades dos clientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>- KR1: Desenvolver 1 nova solução personalizada para clientes;</li> <li>- KR2: Atingir 85% de satisfação dos clientes com os produtos personalizados;</li> <li>- KR3: Implementar um sistema de <i>feedback</i> e adaptação de produtos em tempo real.</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para o primeiro objetivo, inovar e garantir a qualidade dos produtos, o primeiro resultado-chave estabelecido foi lançar um novo produto inovador até o final do ano, visando atender a novas demandas do mercado. O segundo resultado-chave definiu o lançamento de 2 novos módulos interativos ou gamificados em treinamentos até final de 2025, com o intuito de melhorar a experiência dos usuários. Por fim, o terceiro resultado-chave foi implementar um programa de avaliação contínua de produtos, buscando garantir a qualidade e a eficácia das ofertas.

Para o segundo objetivo, personalizar e adaptar os produtos às necessidades dos clientes, o primeiro resultado-chave estipulou desenvolver 1 nova solução personalizada para clientes, visando atender especificamente suas demandas. O segundo resultado-chave estabeleceu a meta de atingir 85% de satisfação dos clientes com os produtos personalizados, buscando garantir a qualidade do atendimento. O terceiro resultado-chave foi implementar um sistema de feedback e adaptação de produtos em tempo real, visando melhorar continuamente a oferta de acordo com as necessidades dos clientes.

As OKRs foram apresentadas e validadas pela empresa WXY através de reuniões semanais de julho a novembro de 2024.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho de conclusão de curso abordou a implementação de desenvolvimento do planejamento estratégico e das metodologias *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs) no contexto das empresas de treinamentos no Brasil. Os objetivos



propostos foram alcançados, evidenciando a importância dessas ferramentas na gestão estratégica e no aprimoramento da performance organizacional. A análise do ambiente interno e externo das empresas revelou forças e fraquezas, além de oportunidades e ameaças que impactam diretamente o setor de treinamentos.

Os resultados demonstraram que a adoção do BSC e das OKRs não apenas facilita o alinhamento das metas organizacionais de uma empresa, mas também promove uma cultura de transparência e responsabilidade entre os colaboradores. A partir disso, foram realizadas discussões estratégicas para definição e estruturação das ferramentas e possíveis impactos dentro da organização. O projeto indicou que, ao integrar essas metodologias, a empresa WXY poderá melhorar sua perspectiva financeira, aumentar a satisfação do cliente e fomentar um ambiente de aprendizado contínuo, de forma transparente.

As deduções feitas ao longo do estudo ressaltam que a implementação dessas metodologias pode levar a um aumento significativo na eficiência operacional e na competitividade da empresa de treinamento WXY. Além disso, as contribuições deste trabalho podem servir como base para futuras pesquisas e práticas no campo da gestão estratégica.

Com base nos resultados obtidos neste trabalho, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a eficácia da metodologia de OKRs em diferentes setores, visando entender como essa abordagem pode ser adaptada a contextos variados. Além disso, sugere-se explorar a integração de outras metodologias de gestão, como *Lean* e *Six Sigma*, com o BSC e OKRs, para identificar sinergias que potencializam os resultados organizacionais. A realização de estudos de caso em empresas que já implementaram essas metodologias pode fornecer dados empíricos valiosos para validar as conclusões apresentadas.

Por fim, é importante investigar as percepções dos colaboradores sobre a implementação do BSC e OKRs, a fim de compreender melhor os desafios e as oportunidades de engajamento que surgem nesse processo, além disso, se os resultados foram atingidos dentro da expectativa. Essas recomendações visam não apenas superar as limitações identificadas neste estudo, mas também contribuir para um entendimento mais abrangente sobre a aplicação das metodologias de gestão estratégica no setor de treinamentos.

## REFERÊNCIAS

ALLIED MARKET RESEARCH. *Corporate Training Market*. 2024. Disponível em: <https://www.alliedmarketresearch.com/corporate-training-market-A06445>. Acesso em: 02 mai. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ABTD). *Pesquisa Panorama de Treinamentos no Brasil*. São Paulo, 2023/2024. Disponível em: <https://abtd.com.br/>. Acesso em: 02 mai. 2024.

BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOAVENTURA, João Paulo Lara de Siqueira; GONÇALVES, João Maurício. *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações*. [São Paulo]: Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. ISBN 9788522115297. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522115297/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

BRUGNOLO, Mariano F. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2018. E-book. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 23 mai. 2024.

CARVALHO, Marly Monteiro; LAURINDO, Fernando José. *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar*. 5. ed. Barueri (SP): Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 22 mai. 2024.

CHING, H. Y. *Gestão estratégica de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain*. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. *Manual de Planejamento Estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar*. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

DOERR, J. *Avalie o que importa: como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. Alta Books Editora, 2019.

DRUCKER, Peter F. *A administração na próxima sociedade*. Nobel, 2011.

FILHO, Emílio H. *Os OKRs e as métricas exponenciais*. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555203202. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555203202/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. *BSC e a Estrutura de Atributos da Contabilidade Gerencial: uma análise no ambiente brasileiro*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 2, abr./jun. 2010.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

GOVERNO FEDERAL. *Brasil mais produtivo*. 2024. Disponível em: [https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=bramaisprod-search&utm\\_content=bramaisprod-search-bramaisprod&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwupGyBhBBEiwA0UcqaLvAEwpe00Wpier2DP4BPazRjTGRvMALEEEEX6D3qzLxInwlmL7UEmhoCaQ4QAvD\\_BwE](https://brasilmaisprodutivo.mdic.gov.br/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=bramaisprod-search&utm_content=bramaisprod-search-bramaisprod&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwupGyBhBBEiwA0UcqaLvAEwpe00Wpier2DP4BPazRjTGRvMALEEEEX6D3qzLxInwlmL7UEmhoCaQ4QAvD_BwE). Acesso em: 15 mai. 2024.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: Editora SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

HERRERO, E. F. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACERON FILHO, Oswaldo. *A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico*. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, 2014.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia científica*. 8. ed. Barueri (SP): Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed. [3. reimp.]. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos de administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração*. 3. ed. São Paulo: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 471 p.

MULLER, C. J. *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Atlas, 2014.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. *Objectives and Key Results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. 1. ed. Wiley Corporate F&A, 2016.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição (estratégia, operação e avaliação)*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 35. ed. Barueri (SP): Atlas, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 27 mai. 2024.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Execução Premium*. Rio de Janeiro: Editora Campus-Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: 10ª edição, 7ª reimpressão*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

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.

PEREIRA, Djair; ALENCAR, Paula Rodrigues. *Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 abr. 2024.

PEREIRA, M. F.; KICH, J. I. D. F. *A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico*. Artigo submetido em 24 jun. 2010 e aceito para publicação em 26 nov. 2010. *Cad. EBAPE. BR*, v. 9, n. 4, art. 6, Rio de Janeiro, dez. 2011, p. 1045-1065.

PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos* (v. 1). São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PORRAS, J. I.; COLLINS, J. C. *Construindo a visão da empresa*. HSM Management, São Paulo, n. 7, a. 2, mar./abr. 1998.

PORTER, E. M. *Estratégia competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. dos. *Estratégias organizacionais*. Porto Alegre: SER-SAGAH, 2018. E-book.

SILVA, R. *Planejamento estratégico e inteligência competitiva* [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Professional, 2013.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978655553055/>. Acesso em: 25 mai. 2024.

## ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

59

## ANEXO A – 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<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 11 de 03 março de 2025.

Ana Clara Ferreira de Souza  
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201849044  
Matricula

Ana Clara Souza  
ASSINATURA

147.995.656-21  
CPF

<sup>1</sup> LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

