

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Aplicação em uma
empresa do segmento de varejo**

RÔMULO AUGUSTO DOS SANTOS GOMES

CASCATEL/PR

2023

Rômulo Augusto dos Santos Gomes

**METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Aplicação em uma empresa
do segmento de varejo**

**METHODOLOGY OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Application in a retail
company**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ronaldo Bulhões

CASCADEL/PR

2023

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Gomes, Rômulo Augusto dos Santos
METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Aplicação em uma
empresa do segmento de varejo / Rômulo Augusto dos Santos
Gomes; orientador Ronaldo Bulhões. -- Cascavel, 2023.
59 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel) --
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2023.

1. Planejamento Estratégico. 2. OKR. 3. Gestão
Estratégica. I. Bulhões, Ronaldo, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Reitoria
CNPJ 78.680.337/0001-84
Rua Universitária, 1619, Jardim Universitário
Tel.: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3225-4590 - www.unioeste.br
CEP: 85819-110 - Cx. P.: 701
Cascavel - PARANÁ



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

RÔMULO AUGUSTO DOS SANTOS GOMES

Metodologia Objectives and Key-Results: Aplicação em uma empresa do segmento de varejo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Marcelo Roger Meneghatti

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Gustavo Grander

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Cascavel, 19 de abril de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à Deus pela incrível oportunidade de evoluir profissionalmente e pessoalmente através dos estudos e trabalhos envolvidos na construção e evolução deste trabalho. Infinitamente grato aos meus pais e família que sempre fizeram todos os esforços para nos proporcionar uma vida com valores.

Grato ao grande mestre e professor orientador Ronaldo Bulhões, que com sua magna habilidade, em momento algum me deixou esmorecer e independente dos desafios, sempre acreditou que a realização deste trabalho era possível.

Muito grato também à empresa que abriu as portas e disponibilizou tempo e espaço para a realização do trabalho. Em especial ao gestor que acompanhou todo o processo e se dispôs a participar do estudo, realizando as ações e trabalhando em conjunto para o sucesso do trabalho.

Agradeço também a minha esposa pela compreensão e apoio durante toda esta jornada, que fez com que todo esse trabalho valesse a pena e fosse possível.

RESUMO

Gomes, Rômulo A. S. (2023). METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Aplicação em uma empresa do segmento de varejo (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brasil.

Este trabalho teve como objetivos implementar e avaliar os resultados da Metodologia OKR (*Objective and Key-Results*) na empresa Beta. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados de forma qualitativa. Os resultados mostraram que, ao final do processo, foi possível se identificar o atingimento de 100% dos objetivos definidos para o mês de dezembro de 2022 assim como em janeiro de 2023. Já no mês de fevereiro foi observado o atingimento de 99% dos objetivos. No mês de março, foi possível se identificar a evolução e atingimento de 96% nos resultados esperados. A partir deste estudo, espera-se a abertura de possibilidades para a implantação de OKRs em diferentes empresas e segmentos, além da área de tecnologia, a qual já é amplamente utilizada. Um estudo da implantação de painéis gerenciais, *dashboards*, entre outras técnicas de BI, também é sugerido para se atender à expectativa da organização na melhoria da coleta e visualização, das informações e indicadores, facilitando, assim, a gestão e acompanhamento das metas e objetivos definidos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; OKR; Gestão estratégica;

ABSTRACT

Gomes, Rômulo A. S. (2023). *METHODOLOGY OBJECTIVES AND KEY-RESULTS: Application to a retail company* (Dissertation). Post-Graduate Program in Management (PPGA), State University of Western Paraná – UNIOESTE, Cascavel, PR, Brazil

This work aimed to implement and evaluate the results of the OKR Methodology (Objective and Key-Results) in the company Beta. Data were collected through interviews and analyzed qualitatively. The results showed that at the end of the process, it was possible to identify the achievement of 100% of the objectives defined for the month of December 2022, as well as in January 2023. In the month of February, the achievement of 99% of the objectives was observed. In March, it was possible to identify an evolution and achievement of 96% in the expected results. This study is expected to open up possibilities for the implementation of OKRs in different companies and segments, in addition to the technology area, which is already widely used. A study of the implementation of management panels, dashboards, among other BI techniques, is also suggested, to meet the organization's expectation in improving the collection and visualization of information and indicators, thus facilitating the management and monitoring of defined goals and objectives.

Keywords: Strategic planning; OKR; Strategic management;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma.....	14
Figura 2 – Distribuição dos artigos publicados por palavras-chave.....	17
Figura 3 – Ciclo da Metodologia OKR	23
Figura 4 – Fases da intervenção	27
Figura 5 – Modelo de planilha eletrônica de OKR.....	29
Figura 6 – Resultados OKRs até o segundo período dezembro	38
Figura 7 – Resultado final OKRs dezembro.....	39
Figura 8 – OKR de <i>Markup</i>	44
Figura 9 – OKRs <i>Markup</i> janeiro 2023	45
Figura 10 – OKR 1 fevereiro 2023	45
Figura 11 – OKR 2 fevereiro 2023	46
Figura 12 – OKR 3 fevereiro 2023	46
Figura 13 – OKR 1 março 2023	46
Figura 14 – OKR 2 março 2023	47
Figura 15 – OKR 3 março 2023	47
Figura 16 – OKR 4 março 2023	47
Figura 17 – OKR 5 março 2023	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Forças e fraquezas	34
Quadro 2 – Oportunidades e ameaças	35
Quadro 3 – Objetivos por perspectivas.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.1.1	Questão de Pesquisa	15
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERENCIAIS TEÓRICOS E PRÁTICOS	19
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2	OKR – <i>OBJECTIVE AND KEY-RESULTS</i>	21
2.3	EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO	23
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	26
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2	PLANEJAMENTO E INTERVENÇÃO	26
3.3	COLETA DOS DADOS	29
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	30
3.5	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	31
4	IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR - INTERVENÇÃO	32
4.1	FASES DA INTERVENÇÃO.....	32
4.1.1	Fase 1 – Escopo e planejamento.....	32
4.1.2	Fases 2 e 3 - Observação e coleta de informações e análise de dados	33
4.1.3	Fase 4 - Treinamento sobre a metodologia	36

4.1.4	Fase 5 - Definição de OKRs.....	36
4.1.5	Fase 6 - Acompanhamento dos OKRs	37
4.1.6	Fase 7 - Coleta e análise dos resultados iniciais.....	38
4.1.7	Fase 5 - Definição de OKRs para o primeiro trimestre de 2023	40
4.1.8	Fase 6 - Acompanhamento dos OKRs	43
4.1.9	Fase 7 - Coleta e análise dos resultados	44
4.1.10	Fase 8 - Relatório final	48
5	RELATÓRIO COM OS RESULTADOS DAS OKRS	49
5.1	RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO	49
5.2	AÇÕES IMPLEMENTADAS.....	50
5.2.1	Ação de vendas.....	50
5.2.2	Inclusão de novos acompanhamentos	51
5.2.3	Tomada de decisão	51
5.3	DESAFIOS E OBSTÁCULOS DA IMPLANTAÇÃO	51
6	CONCLUSÃO	53
7	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA INTERVENÇÃO	58
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FINALIZAÇÃO.....	59

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tem como pressuposto garantir que a organização tenha continuidade em suas atividades de forma a se tornar sustentável (Ansoff & Mcdoneel, 1993). Porter (2004) entende que o planejamento estratégico busca proporcionar ganhos, ao torná-lo claro e evidente, de forma a alinhar as metas da organização. Arend *et al.* (2017) afirmam que as empresas podem utilizar o planejamento estratégico para obter altos retornos sobre o investimento, ou seja, afetar positivamente a sua lucratividade.

Uma metodologia para a elaboração, gestão do planejamento estratégico e acompanhamento de objetivos e metas de uma organização é o *OKR – Objective and Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave). Essa metodologia busca, em essência, facilitar o planejamento e execução da estratégia, a partir do desdobramento dos principais objetivos e metas de uma empresa, objetivando que todos os times possam trabalhar com foco nos mesmos objetivos, por meio de formas mensuráveis, em busca de resultados para a empresa (Mello, 2016; Niven & Lamorte, 2016).

Apesar da importância do planejamento, as organizações ainda enfrentam muitos desafios. Os principais são a falta de planejamento das organizações (SEBRAE, 2014, 2016 e 2020) e, quando da sua realização, a ausência de seu acompanhamento e dificuldade no atingimento das metas estabelecidas (Perosa, 2015). Assim, a implementação da metodologia OKR é uma possibilidade para auxiliar e potencializar a concretizar o planejamento estratégico, metas e objetivos das organizações, sem necessidade de amplos estudos e análises, baseando-se em quais objetivos os executivos esperam alcançar e de qual forma apresentarão e acompanharão os resultados como meio para o atingimento das metas da organização.

Tradicionalmente o OKR é utilizado em empresas da área de Tecnologias de Informação e Comunicação, como Google, Oracle, Intel e LinkedIn (Radonic, 2017), no entanto a metodologia tem se tornado conhecida pelos seus resultados e pelo fato de poder ser aplicada em diversas áreas. Além do estudo de Radonic (2017), que traz o emprego dos OKRs em uma agência de reservas *online*, os estudos de Santana (2019), aplicados a *startups* baianas; Cardoso (2020), a uma indústria; Irikefe (2021), no segmento de hospitalidade; e Klanwaree & Choemprayong (2019), em empresas de consultoria de TI são exemplos da aplicação da metodologia em empresas de diferentes setores de atuação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da importância, elaborar e implementar o planejamento estratégico exige cumprimento de ações e metas, tarefa que nem sempre as empresas conseguem executar de forma a alcançar os resultados esperados. Zook & Allen (2017) afirmam que mais de 90% das organizações que fizeram parte do seu estudo realizaram planos estratégicos e trabalharam com metas. Porém, segundo os autores, há um grande desafio entre a realização do planejamento e a efetiva execução deste. Sete entre oito empresas não conseguem atingir crescimento lucrativo. Ou seja, essas empresas não apresentavam um crescimento real anual de 5,5% em receitas e lucros ao mesmo tempo em que obtinham seu custo de capital (Zook & Allen, 2017).

Um estudo sobre a elaboração e implementação de planejamento estratégico conduzido pela empresa Falconi (2021) aponta que 88% dos líderes de empresas investem em planejamentos e sistemas de metas, porém quase metade das empresas estudadas relatou necessidade de serem realizados ajustes nos processos de planejamento da organização. Segundo o relatório, os sistemas não estão orientados a uma rápida mudança de direção, o que pode comprometer o tempo de resposta das organizações para adequação e transformação dos ambientes dos negócios. Dessa forma, 65% dos respondentes acreditam que os sistemas não contribuem significativamente nos resultados, impactando diretamente o negócio. Um levantamento feito em 120 empresas, pela consultoria 5A Company (Perosa, 2015), confirma a dificuldade nas empresas em criar e seguir com o planejamento estratégico. Embora 96% dos respondentes tenham afirmado que o planejamento estratégico é muito importante para o negócio, 61% das empresas pesquisadas não trabalham com esse planejamento. Na prática, as organizações priorizam as ações corriqueiras e acabam por não seguirem o plano definido. Por sua vez, 73% não têm formas de acompanhar ou ainda implementar as diretrizes estabelecidas no planejamento.

É nesse ambiente que se encaixa a empresa Beta. Situada nas regiões oeste e centro-oeste do Paraná, atua há mais de 30 anos no segmento de varejo. Com aproximadamente 90 funcionários e um faturamento anual médio de R\$18M, a empresa tem administração familiar e nos últimos anos têm buscado aprimorar a sua gestão.

A empresa Beta conta atualmente com quatro lojas, sendo duas em Toledo, uma em Cascavel e uma em Campo Mourão. Atuando no segmento de varejo, tem como sua principal atividade a venda de confecções e calçados, atendendo às modas feminina, masculina, infantil,

além de cama, mesa e banho. Fundada em 1984, a organização já passou por diversas mudanças. Em meados dos anos de 1990, um casal assumiu a empresa e se mantém na direção em conjunto com mais dois sócios até hoje. A sua última expansão e a abertura de novas lojas se iniciaram em 2010 com uma reformulação da marca, mas sempre mantendo a essência inicial dos seus fundadores. Em 2021, passou novamente pelo processo de reformulação, realizando um *rebranding* completo, visando à modernização da marca, logotipo e cores.

Atuando na direção da empresa estão os quatro sócios, além de oito colaboradores que operam na camada de gestão da organização e aproximadamente 90 colaboradores que compõem o quadro da organização. Um organograma da empresa é apresentado na **Erro! Fonte d e referência não encontrada..**

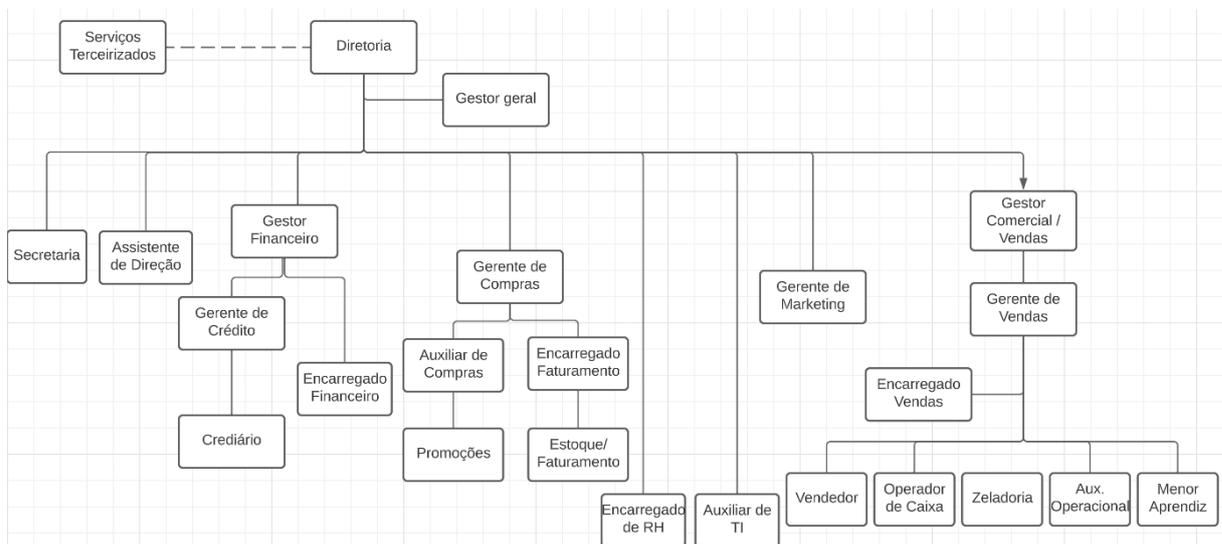


Figura 1 – Organograma
Fonte: Adaptado pelo autor (2022).

Com a missão de “Proporcionar as pessoas as melhores experiências com a moda, estilo e bem-estar”, a empresa tem como visão “Consolidar a expansão da marca através da implantação da Empresa Multicanal e 8 unidades físicas padronizadas, profissionalizadas, modernas e rentáveis”, e seus valores são “Respeito, Sinceridade, Credibilidade, Excelência no atendimento e Comprometimento”.

Para o controle e gestão da organização, a empresa conta com dois *softwares* principais, um ERP da empresa Linx SetaDigital e o CRM Giver. Buscando a melhoria da gestão, a empresa também dispõe de um programa de treinamentos de gerentes do Grupo Friedman, uma empresa especializada em treinamento para o segmento de varejo. Na operação, a empresa utiliza a implementação do programa “5S”, buscando melhorias organizacionais.

Apesar de ter um planejamento estratégico para 2025, realizado por meio de uma consultoria, a organização não conta com um modelo de gestão claro e consistente e tem dificuldades na definição e acompanhamento de metas e objetivos. Ao final de cada ano, as metas por departamento são definidas de forma empírica pelo gestor administrativo, com base em seu conhecimento e histórico de indicadores. Além disso, o acompanhamento das metas é complexo e depende do levantamento de diversas informações gerenciais, dispostas no *software* de gestão utilizado pela empresa, dificultando a análise da evolução desta e consequente definição de estratégias e ações para melhoria e evolução da organização.

A partir do planejamento estratégico realizado, 11 macro-objetivos foram traçados para 2025 e objetivos gerais foram definidos nas perspectivas financeira, mercado, processos e pessoas. Porém o maior desafio da empresa está em determinar metas, ações e estratégias para atingimento dos objetivos, além de formas de acompanhamento da sua evolução. Assim, com base nesse contexto, este trabalho se baseou na questão de pesquisa apresentada a seguir.

1.1.1 Questão de Pesquisa

A implementação do OKR pode melhorar o alinhamento estratégico da empresa Beta?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a eficiência da implementação do OKR na empresa Beta.

1.2.2 Específicos

- a) Implantar a metodologia OKR na empresa Beta;
- b) identificar práticas e ações estratégicas vinculadas à metodologia, para a facilitação do seu emprego e potencialização dos seus resultados;
- c) propor ações de correções visando solucionar os problemas encontrados na implantação da metodologia;

- d) gerar relatório com os resultados das OKRs.
- e) interpretar relatório com os resultados das OKRs.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A justificativa deste trabalho se encontra na possibilidade de um estudo aprofundado da metodologia OKR para o acompanhamento do planejamento estratégico e revisão de metas e objetivos de uma empresa no segmento de varejo. A empresa enfrenta problemas na execução do planejamento estratégico. Por apresentar diferenciais, o OKR é uma metodologia que não requer alto custo de implementação, além de ser simples e objetivo, podendo ser utilizado em vários setores do negócio, tanto por pequenas como grandes corporações. Também, por se tratar de uma metodologia relativamente nova no Brasil, os estudos prévios sobre a implementação de OKR são, em grande parte, internacionais, com poucos abrangendo a sua implantação no segmento de varejo.

Essa temática é bastante pertinente para a contribuição da produção técnica no âmbito acadêmico. Nos periódicos, como, por exemplo, os encontrados no acervo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), há apenas 180 artigos publicados, majoritariamente em inglês, no período compreendido de 2018 a 2021, tendo a palavra-chave “OKR”, o que, comparado aos levantamentos sobre o Planejamento Estratégico, conforme os dados abaixo, é relativamente pouco.

Um novo levantamento foi realizado com as palavras-chave *Objectives and key-results* (Objetivos e resultados-chave), *Strategic planning* (Planejamento Estratégico) e procedeu-se a uma pesquisa mais avançada, cruzando-se ambos os termos OKR e varejo na mesma base de dados. As análises mostram números expressivos de publicações na área de Planejamento Estratégico, conforme apresentado no Figura 2, no entanto, na pesquisa avançada, utilizando-se os termos OKR e varejo, não foram encontrados resultados.

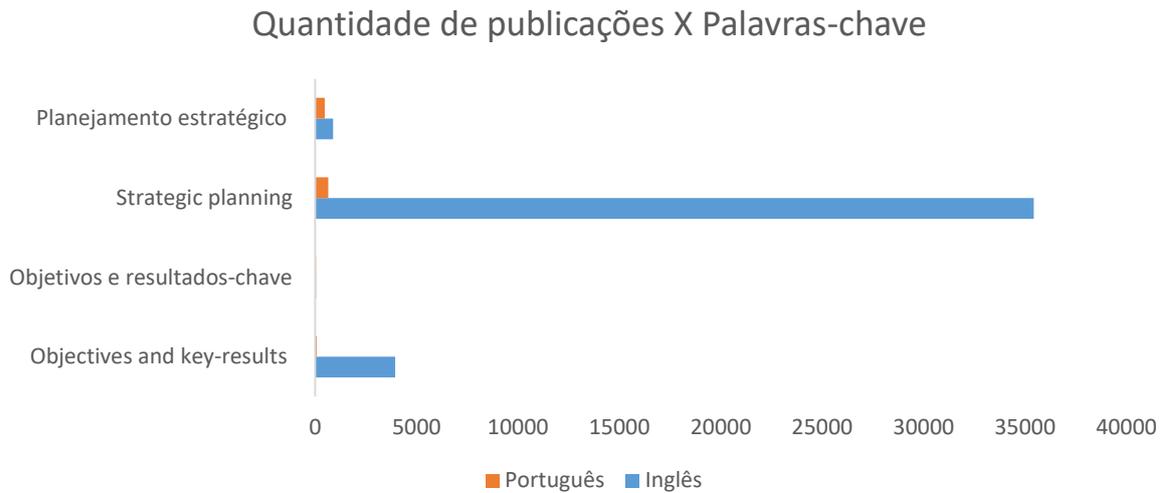


Figura 2 – Distribuição dos artigos publicados por palavras-chave
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Diante dos dados apontados na Figura 2, nota-se que a utilização de OKRs ainda é um cenário pouco explorado frente ao Planejamento Estratégico e praticamente inexistente no setor de varejo. Portanto, o atual trabalho se faz relevante ao setor acadêmico pela abordagem simultânea de temáticas bastante exploradas em pesquisas de forma individual com aquelas ainda carentes nos periódicos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado em sete capítulos, conforme a descrição a seguir: o primeiro capítulo descreve a introdução ao estudo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos bem como aponta a justificativa e a própria estrutura desta dissertação.

O capítulo 2 tem como objetivo apresentar o referencial teórico que embasa o estudo e que constitui os principais conceitos utilizados. Inicialmente é contextualizado sobre o processo geral de Planejamento Estratégico, uma importante ferramenta de gestão, amplamente utilizada pelas organizações em busca de resultados. Em seguida se discorre sobre a metodologia OKR, a qual é objeto alvo de aplicação deste estudo

No capítulo 3, é abordada a metodologia utilizada no escopo do trabalho, descrevendo-se o delineamento da pesquisa, seus procedimentos de coleta e análise de dados que foram empregados na realização do estudo. O capítulo 4 apresenta a contextualização do estudo, a

caracterização da organização estudada, o escopo de implantação da metodologia bem como o detalhamento da intervenção realizada.

Ao final, no capítulo 5, são apresentados os principais resultados encontrados a partir da execução do trabalho. e no capítulo 6, as conclusões destacadas pelo pesquisador, com base nos resultados encontrados após a realização do estudo. Posteriormente, na última seção, são apresentadas as referências utilizadas no trabalho.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Para o embasamento do estudo, neste capítulo serão abordados os temas relacionados ao Planejamento Estratégico, OKR, além de serem apresentadas experiências e estudos similares no Brasil e no mundo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de estratégia é a dinâmica da relação da empresa com seu ambiente para que sejam tomadas as ações necessárias para atingir seus objetivos e/ou aumentar o desempenho por meio do emprego racional de recursos (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012). O estudo de Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012) demonstra que os termos “empresa”, “ambiente”, “ações” e “recursos” compõem o núcleo da definição de estratégia. Ainda, os autores concluem que os termos “objetivos” e “desempenho” também têm importância fundamental para o conceito.

Porter (1996) apresenta o conceito de estratégia competitiva. Para o autor, a estratégia é sobre ser diferente dos concorrentes. É deliberadamente escolher diferentes tipos de atividades para criar valor às entregas. Albuquerque (2002, p. 40) traz a definição da administração estratégica como “um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o feedback contínuo e a avaliação dos resultados”.

Para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa adotará, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela almeja fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. Complementando o conceito de estratégia, Mintzberg (2006) apresenta a definição de objetivo estratégico: uma posição de liderança desejada, estabelecendo critérios que a organização utilizará para representar esse progresso, além de uma gestão ativa incluindo focar na essência da vitória, motivar as pessoas, comunicar o valor da meta, entre outros. Já o Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2018, p. 17), “É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção

a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Ruas (2022) afirma que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de administração e se sustenta em métodos para obtenção do sucesso da empresa. Quando elaborado de forma correta, busca fazer com que as organizações atinjam seus objetivos e metas e, de forma antecipada, estrutura ações e a tomada de decisão, analisando o contexto em que a organização está inserida, alcançando, assim, resultados em longo prazo. Rojo e Couto (2008) afirmam que o processo é essencial para a assertiva continuação das atividades de uma organização. Arend *et al.* (2017) trazem a visão de que as empresas utilizam o Planejamento Estratégico para focar as atividades e aumentar a sua eficiência. Esse planejamento prioriza investimentos em recursos e otimiza o seu emprego. Villar *et al.* (2017) concluem que a estratégia, como prática, não deve se limitar à narrativa da alta gestão e necessita aproveitar a participação de todos os envolvidos para ser elaborada. Ruas (2022) corrobora essa visão, dizendo que esse processo deve envolver todos na organização, de forma clara, buscando o atingimento dos objetivos definidos. Segundo o autor, onde não existe o comprometimento de todas as áreas da organização, há conflitos entre as operações, e o desempenho acaba sendo prejudicado.

O processo do Planejamento Estratégico implica basicamente quatro etapas. A primeira, Diagnóstico Estratégico; a segunda, a definição da Missão da Empresa; e a terceira e quarta etapas referem-se aos instrumentos prescritivos e quantitativos e ao controle e avaliação, respectivamente (Oliveira, 2018). A etapa de definição da missão da empresa é o momento para uma reflexão da alta gestão buscando identificar e esclarecer a razão de existir da organização. Além disso, são definidos os propósitos, ou seja, em quais setores ela atua dentro da sua missão, bem como os cenários. Estes por sua vez, necessitam ser analisados e desenvolvidos visando-se retratar um futuro esperado (Oliveira, 2018). As últimas etapas são formas de a empresa estabelecer e representar seus objetivos e metas, entendendo quais recursos são necessários e quais as expectativas de retorno quanto à estrutura da empresa. Ademais, o controle e avaliação é o momento de avaliar e verificar se os objetivos determinados estão em acordo com o que foi desejado e planejado (Oliveira, 2018).

O Planejamento Estratégico envolve diversos fatores em uma organização, dentre eles, a participação, comunicação e elaboração de metas. Uma metodologia que está relacionada a essas questões e apresenta os instrumentos para definição de objetivos e metas é o OKR. Para Irikefe (2021), a metodologia OKR é uma estrutura contemporânea de gestão, que envolve definir, comunicar e monitorar metas e resultados mensais (convencionalmente trimestrais) nas

organizações. Além disso, os OKRs ligam a empresa, departamentos, equipes e funcionários individuais por meio de comunicação e transparência, enquanto que, em outras empresas, um departamento pode não ter ideia sobre o que os outros estão trabalhando (Marita, 2019).

2.2 OKR – *OBJECTIVE AND KEY-RESULTS*

Doerr (2007, p. 7) define OKRs como “Uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”. A gestão por OKRs foi primeiramente implementada na Intel. por Andrew Grove, um húngaro naturalizado americano que atuou como CEO da corporação durante os anos de 1987 a 1998 (Doerr, 2017; Grove, 1985; Niven & Lamorte, 2016). A metodologia busca garantir que as equipes e funcionários trabalhem em conjunto, fazendo contribuições mensuráveis, com esforço concentrado e trazendo resultados. Além disso, representa um compromisso temporal direcionado a analisar esses resultados, modificando a estratégia conforme a necessidade (Niven & Lamorte, 2016). Os benefícios do OKR podem ser determinados em sete principais: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e *stretching* (Santana, 2019). Para Zhou e He (2018), o OKR é uma estrutura para definir e acompanhar os objetivos e seus resultados. Seu principal foco é estabelecer os objetivos da empresa e da equipe e os resultados-chave mensuráveis de cada implementação de objetivo.

Doerr (2017, p. 22) explica que os OKRs correspondem a dois propósitos: primeiro, o Objetivo, que é a direção a ser seguida pela organização, sendo o “Norte” da empresa. A autor apresenta como exemplo um dos objetivos aplicados à Intel na época de sua implementação: “Queremos dominar a área de componentes de microcomputadores de médio porte”. O segundo propósito da metodologia, os Resultados-Chave, pode ser exemplificado como “realizar dez novos projetos”. O resultado-chave deve ser mensurável, ou seja, ao final da sua medição, deve-se ter conseguido olhar para ele e, sem hesitar, ser capaz de dizer se o alcançou ou não.

Para Wodkte (2016), a metodologia tem como definição a criação de metas desafiadoras e colaborativas, com objetivos passíveis de serem mensurados. O autor complementa a definição dos autores acima, explicando que os Objetivos são situações concretas, orientados à ação, com característica qualitativa, sendo os pontos que a organização pretende alcançar. Sobre os Resultados-Chave, Wodkte (2016) os define como indicadores quantitativos, específicos,

com prazos definidos, algo que represente a realidade e comprove que o objetivo vinculado foi alcançado.

Os principais benefícios esperados da implantação da metodologia são Foco e Disciplina, Acompanhamento e Comunicação e Alinhamento e Conexão (Doerr, 2017). Uma vez definidos os Objetivos da organização e seus respectivos Resultados-Chave, fica claro, para toda a equipe, o foco de atuação da organização, facilitando, assim, a definição de ações que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos estipulados. Dessa forma, os OKRs permitem uma tomada de decisão com base nas prioridades da organização (Google re:work, 2020).

O acompanhamento e a comunicação possibilitam uma rápida adequação da estratégia, caso necessário. Como os ciclos de acompanhamentos são curtos, mensais ou trimestrais, há maior flexibilidade no planejamento, o que permite uma adaptação ágil para atingimento dos objetivos (Niven & Lamorte, 2016). O alinhamento e transparência são decorrentes do acompanhamento contínuo das organizações que utilizam a metodologia. Isso garante que os esforços de todos estejam claros e alinhados entre si (Marita, 2019).

Os OKRs são definidos em uma construção conjunta entre os times e alta gestão, e isso garante o comprometimento, foco e alinhamento dos objetivos da organização (Levy, 2011). Após a definição dos objetivos da organização, estes podem ser incrementados com objetivos departamentais, em uma hierarquia de objetivos (Doerr, 2017). Doerr (2017) acrescenta que, para a construção dos OKRs, deve-se usar a aplicação de poucos objetivos, mas muito bem escolhidos. O autor declara que um limite de três a cinco OKRs por ciclo leva as organizações a definir aquilo que realmente é importante para elas. Além disso, os Resultados-Chave devem estar vinculados aos seus respectivos objetivos e serem construídos em conjuntos de no máximo cinco resultados para cada objetivo. Em geral, os OKRs podem ser implementados em ciclos. Doerr (2017) apresenta o esquema representado na Figura 3 como exemplo da definição de ciclos para a implementação da metodologia.

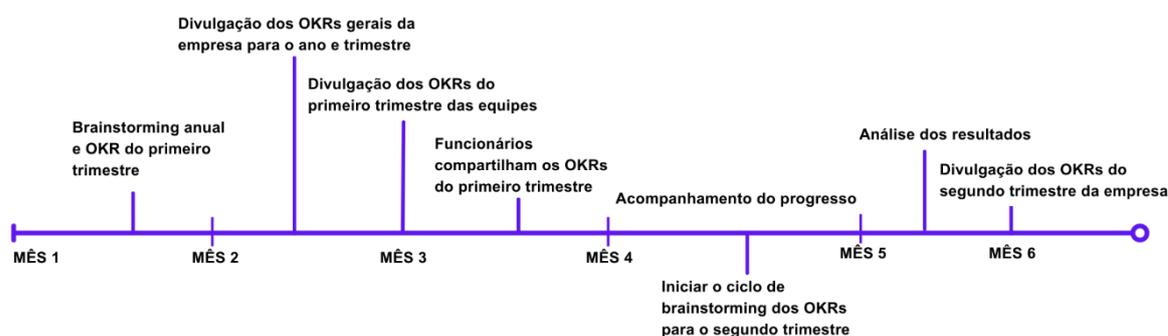


Figura 3 – Ciclo da Metodologia OKR
Fonte: Adaptado de Doerr (2017).

A primeira etapa do ciclo inicia-se entre quatro e seis semanas antes do primeiro trimestre de aplicação da metodologia. Ela busca compreender e analisar, a partir da realização de um *Brainstorming*, quais serão os OKRs e diretrizes anuais da companhia e, assim, dar direcionamento para o primeiro trimestre. Em geral, esta etapa envolve apenas a alta gestão da organização, pois trata-se das principais estratégias da companhia.

Na segunda etapa, sugere-se a realização da divulgação dos OKRs da empresa. É o ponto de início para as equipes da organização realizarem a construção dos seus respectivos OKRs para acompanhamento nas áreas ou departamentos da companhia. Dessa forma, são definidos OKRs trimestrais e recomenda-se a sua divulgação no início de cada período acompanhado.

Após as primeiras etapas, os colaboradores também podem criar seus objetivos individuais, e aconselha-se haver a definição de planos de ação para atingimento dos OKRs bem como um alinhamento entre líderes e liderados, para garantir que todos os OKRs estejam em acordo com as diretrizes da organização. Isso ocorre na terceira etapa do ciclo, sendo a divulgação desses OKRs comunicada na quarta etapa.

Como quinta etapa, há o início do acompanhamento dos OKRs pelos colaboradores e gestão. Também conhecido como *check-in*, é sugerido um acompanhamento semanal dos OKRs para garantir o atingimento das metas. Durante o processo de acompanhamento, são esperadas a realização de análise e mensuração das métricas e, caso necessário, existe a possibilidade de haver revisões dos objetivos e metas.

Ao final de cada ciclo, na sexta e última etapa, também são importantes a avaliação e apresentação dos resultados, buscando-se compreender e realizar uma reflexão sobre o que funcionou e aquilo que poderia ter sido melhor. Por último, antes do final do trimestre, inicia-se uma nova fase de análises para o começo de um novo ciclo. Esse processo se repete até o final do ano (Levy, 2011; Doerr, 2017; Marita, 2019).

2.3 EXPERIÊNCIAS SIMILARES NO BRASIL E NO MUNDO

Santana (2019) realizou uma pesquisa de abordagem qualitativa, avaliando a implementação e gestão do Planejamento Estratégico de quatro *startups* baianas por meio do OKR, com os principais gestores de cada *startup*, quando foi possível a coleta de informações.

Com os dados coletados, foi viável se responder à pergunta “Quais são os impactos da aplicação da metodologia OKR em quatro *Startups* Baianas?”. O OKR fez com que as organizações definissem suas prioridades e as comunicassem para seus colaboradores, de maneira a engajá-los, em busca de resultados.

O trabalho de Irikefe (2021) investigou o efeito da técnica de gerenciamento do OKR sobre o desempenho organizacional na indústria hoteleira na Nigéria. O estudo utilizou um projeto de pesquisa de levantamento com perguntas fechadas com pontos de “concordo plenamente” até “discordo totalmente”. Usando análise fatorial, o questionário foi considerado de boa qualidade de medição e, portanto, adequado para investigar as variáveis do estudo. Os dados foram, em seguida, analisados com o auxílio dos testes estatísticos de correlação e regressão. O estudo concluiu que o OKR tem um efeito significativo positivo sobre o desempenho organizacional.

Cardoso (2020) procurou estudar o emprego da metodologia OKR na definição de uma ferramenta de apoio à implementação da Estratégia e as diferenças entre a aplicação da metodologia OKR e os Mapas Estratégicos (BSC). Os mapas estratégicos constituem um importante apoio na visualização da Estratégia delineada para a empresa, enquanto que a OKR permite se colocar em prática essa Estratégia, estabelecendo o que é prioritário e potenciando a forma como se atingirá, os objetivos e metas. A metodologia qualitativa, na forma de pesquisa ação, foi adotada para a realização deste estudo. A coleta de dados foi efetuada por observação direta e por leitura de documentação interna de natureza diversa. Este estudo levou a acreditar que, cada vez mais, diversos setores adotarão a metodologia OKR. Por outro lado, foi possível se encontrar algumas diferenças entre esta metodologia e um Mapa Estratégico, que deverão ser tidas em conta na aplicação de um modelo com base na metodologia OKR.

Diferentemente dos demais estudos, Klanwaree & Choemprayong (2019) exploraram a possibilidade de desenvolver e adotar OKRs para compartilhamento de ativos de conhecimento em uma empresa de consultoria de TI. Como estudo de caso, esse projeto foi realizado em uma organização de consultoria de TI na Tailândia, onde todos os participantes foram entrevistados sobre a possibilidade de adoção de OKRs. Em geral, as respostas foram bastante positivas, exceto a de facilidade de implementação sobre a qual foram levantadas algumas ressalvas quanto à compatibilidade com a cultura organizacional e a personalidade da equipe.

Segundo Doerr (2017), a metodologia OKR desempenhou papel vital no crescimento, expansão e resultados no Google, considerada uma das maiores empresas do mundo (Murphy & Contreras, 2022). Introduzida por Doerr na empresa em 1999, ela foi implementada pelos

fundadores da companhia e é utilizada até hoje, gerando inúmeros benefícios para a organização. Além do Google, Doerr (2017) traz exemplos de grandes corporações que utilizam OKRs. Empresas de tecnologia como Dropbox, LinkedIn, Oracle, Spotify, Twitter assim como empresas de outros segmentos como Disney, BMW e Exxon fazem utilização da metodologia para apoiar os seus resultados e crescimento.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

As etapas da pesquisa foram o levantamento de material bibliográfico utilizado como base teórica para o tema tratado na pesquisa, a delimitação do escopo de trabalho junto à organização, o detalhamento das etapas da intervenção, a descrição da empresa objeto do estudo, a aplicação da pesquisa, coleta e análise dos dados e a descrição dos resultados encontrados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi realizada a intervenção por parte do autor, uma abordagem prática, com o emprego da pesquisa-ação, delimitada como “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (Tripp, 2005). A pesquisa realizou a-implantação da metodologia OKR, para o acompanhamento do processo de Planejamento Estratégico da organização em questão. Mello *et al.* (2012) sugerem cinco etapas para os trabalhos de pesquisa-ação: (1) planejamento da pesquisa ação; (2) coleta de dados; (3) análise de dados e planejamento das ações; (4) implementação das ações; (5) avaliação dos resultados. As fases da intervenção deste estudo foram adaptadas às etapas da pesquisa-ação e foram detalhadas no item 3.2 – Intervenção. Por fim, o estudo buscou evidenciar, de forma descritiva, como a aplicação da metodologia OKR contribuirá para o desenvolvimento da organização, além dos desafios enfrentados no período da sua implantação.

3.2 PLANEJAMENTO E INTERVENÇÃO

A empresa Beta foi escolhida para o estudo, em virtude de seu interesse e expectativa na evolução e melhoria de seus processos de gestão e planejamento, foco deste estudo. Sendo uma empresa já estruturada, houve a predisposição desta para a implantação da metodologia OKR. As fases para a realização da intervenção na empresa Beta foram criadas pelo autor a partir de uma adaptação das etapas da pesquisa-ação de Mello *et al.* (2012), bem como o ciclo de implementação da metodologia foi o sugerido por Doerr (2017).

A Figura 4 apresenta as fases para a realização da intervenção na empresa Beta. As fases 1, 2 e 3 correspondem, respectivamente, às três primeiras etapas da pesquisa-ação; já as fases 4, 5 e 6 se referem à quarta etapa, sendo as fases 7 e 8 correspondentes à quinta e última etapa da pesquisa.

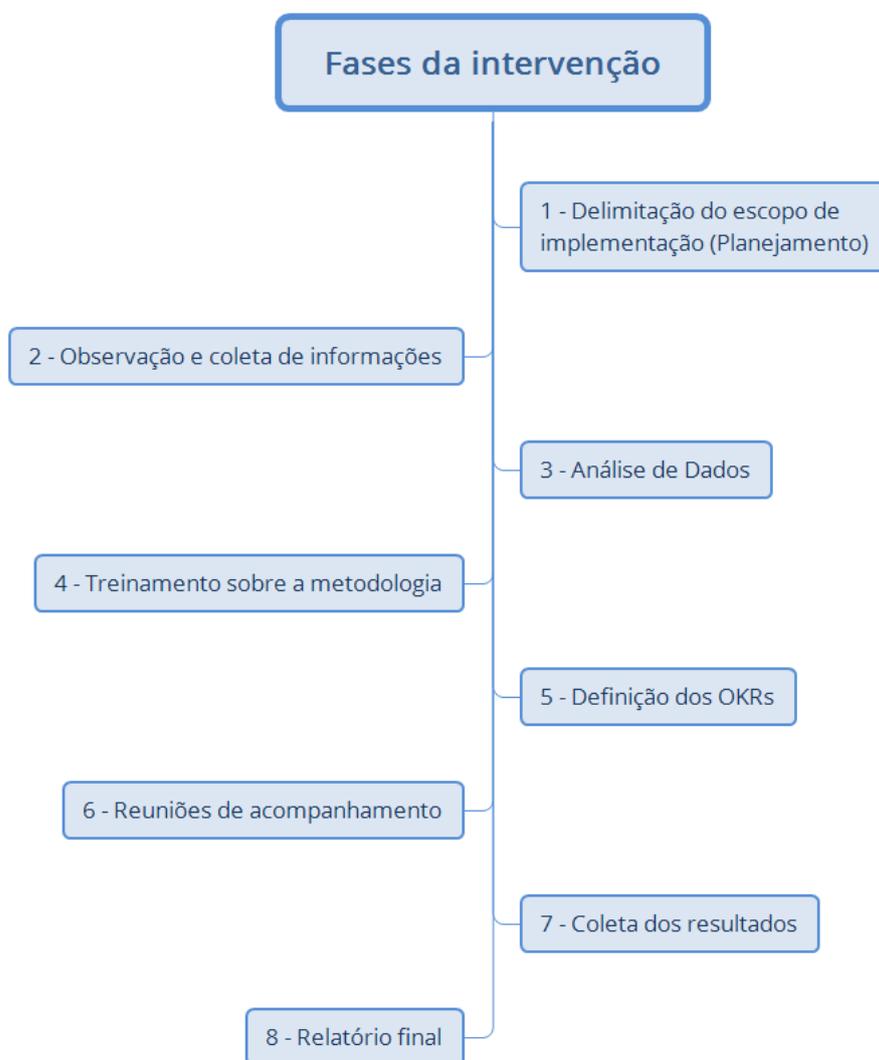


Figura 4 – Fases da intervenção
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Para a fase 1 da pesquisa-ação, foi realizada a delimitação do escopo de implementação, sendo esse o momento de planejamento da intervenção, a qual foi realizada através de reunião *online* com o gestor administrativo da organização. O gestor é uma pessoa de confiança dos fundadores da empresa e atua há mais de 14 anos, sendo quatro à frente da gestão. Essa delimitação é de suma importância para o avanço das demais etapas, as quais utilizarão as definições para a sua respectiva implantação. A delimitação e o planejamento da intervenção

se deram com o emprego de um roteiro de entrevista aberta, realizado a partir das questões apresentadas no Apêndice A.

Nas fases 2 e 3, foi realizada uma reunião presencial na empresa Beta, com o gestor administrativo, para se proceder à coleta e análise das informações referentes ao Planejamento Estratégico, aspirações, metas e objetivos gerais da alta gestão, que são mais relevantes ao contexto atual da organização e comporão os principais aspectos da implantação da metodologia OKR.

Um treinamento ministrado pelo autor (fase 4) foi realizado de forma presencial, utilizando-se de material de apoio criado por aquele, a partir de referências bibliográficas sobre a metodologia. Os objetivos principais desse treinamento são o repasse de conhecimento sobre o OKR para os envolvidos no processo e o planejamento das ações para implantação da metodologia. Em um primeiro momento, foram treinados o gestor administrativo e um colaborador da área de tecnologia que auxiliou no acompanhamento da implantação da metodologia e uso dos softwares para a coleta de dados necessários à análise das metas. O treinamento também teve como premissa repassar, à empresa, o histórico da metodologia bem como o detalhamento de sua utilização e exemplos de aplicação em outras organizações.

A partir dessa etapa, iniciou-se a efetiva implantação da metodologia com a definição dos Objetivos e Resultados-Chave (fase 5), que foram a essência da intervenção. Nesse passo, o autor conduziu, de forma presencial e com perguntas abertas, o gestor para o estabelecimento dos OKRs que estivessem alinhados às necessidades da organização. Para a escrita dos OKRs e seu futuro acompanhamento, o autor criou uma planilha eletrônica *online*. Um modelo desta planilha é apresentado na Figura 5, onde são escritos os Objetivos e Resultados-Chave para o seu devido acompanhamento.

Planilha de Acompanhamento de OKR's										
2022										
EMPRESA MODELO				Progresso Geral		Valor Atual				
OKR's				65%		42%				
Objetivo 1	Aumentar o volume de vendas total			Progresso Objetivo	65%	Responsável				
Resultados Chave				Valor Base	META	Faltante para Meta	Progresso	Valor atual	PEDRO	
1	Valor de Venda total do mês (acumulada)			R\$ -	R\$ 500.000,00	R\$ 225.000,00	55,00%	R\$ 275.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 275.000,00
2	Ter 10 mil visitas no site por mês			0	10.000,00	2.500,00	75,00%	7.500	5.000,00	7.500,00

Figura 5 – Modelo de planilha eletrônica de OKR
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A planilha e os OKRs estabelecidos foram acompanhados de forma periódica em reuniões entre o autor e o gestor, em que os resultados dos indicadores estabelecidos deveriam ser coletados e analisados, avaliando-se a necessidade de novas estratégias e ações para a evolução da empresa.

Ao fim da intervenção e após o período delimitado para acompanhamento, a coleta dos resultados finais foi realizada pelo autor em conjunto com o gestor administrativo e com apoio da planilha eletrônica que fazia o cálculo de atingimento dos Objetivos e Resultados-Chave estabelecidos pela companhia. A planilha utiliza-se de uma fórmula simples de divisão do valor, atingido ao final do acompanhamento, pelo valor estabelecido como meta para o resultado-chave. Dessa forma, é possível se conhecer o percentual de progresso alcançado para cada um dos resultados e, posteriormente, com base na média dos resultados, se obtém o percentual alcançado para cada objetivo. Ao final, também é viável se ter conhecimento do resultado geral a partir da média de atingimento de todos os objetivos que foram estabelecidos pela organização.

3.3 COLETA DOS DADOS

Com base nas etapas da intervenção, os dados foram coletados por meio de entrevistas presenciais e de forma online, ocorridas entre novembro e dezembro de 2022 com o gestor administrativo da organização, por meio da utilização da planilha eletrônica, observação empírica, com anotações feitas por parte do autor e documentos disponibilizados pela organização. A partir das entrevistas, observação e acesso aos documentos do Planejamento Estratégico da organização, informações referentes à caracterização da organização, sua estrutura, organograma, missão, visão e valores foram coletadas. Além dessas informações, também foram colhidos os principais desafios da gestão da empresa e o momento atual do planejamento estratégico, por meio de entrevista presencial, utilizando-se do roteiro apresentado no Apêndice A, com duração aproximada de uma hora.

Seguindo os pontos da intervenção, utilizando-se de entrevista, buscou-se compreender quais os objetivos e metas gerais da organização, os quais foram utilizados para a definição dos OKRs e, posteriormente, para seu acompanhamento. Os dados e definições referentes aos

OKRs, na fase 5 da intervenção, foram inclusos pelo gestor administrativo, com o auxílio do autor, em uma planilha eletrônica, sendo estes armazenados de forma online e salvos automaticamente pela ferramenta Google Planilhas, à qual o autor também teve o acesso.

Reuniões, alternadas entre modalidade digital e presencial, foram realizadas entre o autor e o gestor administrativo, de acordo com a periodicidade definida no escopo inicial (aproximadamente a cada 15 dias) e durante todo o processo de implantação da metodologia. As reuniões foram utilizadas para a coleta dos indicadores que compõem os resultados dos OKRs. Nesse momento, o autor acompanhou o levantamento dos indicadores realizado pelo gestor com o emprego de relatórios gerenciais extraídos do software de gestão.

Ao final do período de implantação e acompanhamento da implantação da metodologia, o autor realizou a coleta de todos os resultados obtidos com os OKRs a partir da planilha eletrônica. Uma nova entrevista semiestruturada, utilizando-se do roteiro disponível no Apêndice B, com o principal envolvido no processo, foi conduzida de forma online, gravada e com duração aproximada de uma hora, pelo autor, com o objetivo de obter as informações e percepções da organização quanto aos principais pontos positivos da implantação da metodologia bem como em relação aos principais desafios encontrados durante todo o processo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A partir da implantação dos OKRs na organização, foi realizada a análise documental da planilha utilizada para acompanhamento dos OKRs, visando-se a uma avaliação detalhada do Planejamento Estratégico previamente estabelecido pela organização, para compreensão dos principais aspectos relacionados à estratégia da empresa. Posteriormente, também foi verificado, de forma quantitativa, o atingimento das metas e indicadores estipulados no formato de OKR, para se analisar os resultados alcançados pela implantação, os quais são apresentados no capítulo 5.

A implantação também foi analisada de forma qualitativa, a partir dos dados coletados na entrevista semiestruturada, com o principal envolvido no processo e com base nas perguntas apresentadas no Apêndice B. Utilizando-se da análise dessas informações, foi possível se identificar os resultados, desafios e benefícios da implantação da metodologia. A partir desses dados, tornou-se viável a realização de sugestões do autor para melhorias no processo de

acompanhamento da implantação bem como no atingimento dos resultados esperados, os quais são apresentados no relatório final.

3.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A principal limitação do trabalho se dá pelo espaço de tempo para se continuar acompanhando as implementações e validações das OKRs bem como pelo fato de se ter aplicado a metodologia em uma única empresa do segmento.

4 IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA OKR - INTERVENÇÃO

As fases da intervenção são apresentadas neste capítulo, visando-se detalhar a implantação da metodologia OKR na organização.

4.1 FASES DA INTERVENÇÃO

Para a implantação da metodologia OKR, foram utilizados como base o ciclo de implementação da metodologia, citado por Doerr (2017), e as etapas da pesquisa-ação, de Mello *et al.* (2012). Adaptações e ajustes foram necessários para a realização do estudo e efetiva aplicação na empresa Beta, buscando-se adequar a metodologia à realidade da organização.

4.1.1 Fase 1 – Escopo e Planejamento

Em acordo com as fases da intervenção, o estudo se iniciou a partir da realização de entrevista com o gestor administrativo da organização, buscando compreender, de forma exploratória, qual escopo a metodologia abrangeria, a periodicidade de acompanhamento e a definição das próximas etapas. Para essas definições iniciais, o ciclo de implementação da metodologia sugerido por Doerr (2017), apresentado na Figura 3, foi utilizado como referência.

Por definição do gestor com apoio do autor, o escopo inicial do trabalho foi delimitado como uma loja de Toledo e, mais especificamente, o departamento de vendas da loja de confecções. O período de acompanhamento foi adaptado do ciclo da metodologia e definido pelo gestor, de acordo com os intervalos pré-estabelecidos para fechamento de indicadores pela organização, os quais são definidos em quatro períodos de similar duração por mês. Além disso, foi determinado que o mês de dezembro seria uma experiência da intervenção, fazendo-se a definição das metas apenas para esse mês, sendo posteriormente essa definição para o primeiro trimestre do ano, em acordo com a metodologia OKR.

Na entrevista inicial, também foi possível se identificar a expectativa da organização em profissionalizar sua gestão. Contando com administração familiar, a empresa tem a necessidade de acompanhar dados, indicadores e metas, de forma clara e que possam auxiliar a alta gestão na definição e atingimento de metas e objetivos. A expectativa final do gestor é ter essa gestão

em formato de painéis gerenciais, atualizados automaticamente, por meio de ferramentas de *Business Intelligence*, visando facilitar o seu acompanhamento. Porém é entendido, principalmente pelo gestor administrativo, que, em um primeiro momento, o essencial é começar a analisar e acompanhar as métricas e objetivos, mesmo que de forma “manual”, buscando incluir uma rotina periódica da organização nesses acompanhamentos. Assim, a principal visão da gestão é, por meio desse processo, ter uma capacidade de tomada de decisão baseada em números e estatísticas, evitando a decisão lastreada em “achismos”.

4.1.2 Fases 2 e 3 - Observação e coleta de informações e Análise de dados

As fases 2 e 3 se deram por meio do contato do autor com o gestor administrativo, para compreender e analisar, de forma empírica, as informações referentes ao Planejamento Estratégico já disponíveis na organização. Assim, a missão, visão e valores da empresa (apresentados no tópico 1.1.2) bem como suas principais definições quanto à estratégia estabelecida foram analisados.

Uma análise documental também foi realizada a partir do material criado no processo de consultoria do Planejamento Estratégico 2021-2025 da empresa. Dessa forma, além da missão, visão e valores, foram identificados os macro-objetivos da empresa, como exemplos:

- inauguração da loja de calçados em Toledo;
- padronização da loja de Toledo e Cascavel;
- implantação de aplicativos para vendas online;
- Tecnologia Omni Chanel.

Uma análise de fatores dos ambientes internos e externos também é apresentada no documento de planejamento estratégico da organização. Exemplos no ambiente interno, divididos em forças e fraquezas, são demonstrados no Quadro 1.

Forças	Fraquezas
Marca	Marketing
Conhecimento da atividade	Tecnologia (Hardware e Software e RH)
Atendimento	Desalinhamento de pensamento da direção e colaboradores

Produtos de qualidade	Comunicação
-----------------------	-------------

Quadro 1 – Forças e Fraquezas

Fonte: Adaptado pelo autor (2022).

Para a gestão da organização, a Marca é uma força, tendo-se em vista o seu histórico na região e por ser reconhecida com prêmios municipais. Com seu longo histórico de mais de 20 anos no mercado, a empresa acredita que a Marca fortalece o seu posicionamento frente aos concorrentes. Da mesma forma, o Conhecimento da atividade é entendido como uma força, analisando-se o histórico dos seus diretores, os quais têm uma vivência familiar que vem de gerações anteriores, proporcionando grande experiência no segmento. O Atendimento é reconhecido como uma força pelo próprio cliente. Segundo a empresa, isso se deve ao investimento em treinamentos da equipe, sendo comum escutar e ter o atendimento reconhecido. Outro ponto importante das forças da organização são os Produtos de Qualidade. Apesar da grande quantidade de produtos novos e relativamente baratos entrando no mercado, a Loja Beta tem grande preocupação com a qualidade e durabilidade de seus produtos, optando por produtos com marcas reconhecidas, evitando a compra de produtos de baixa qualidade.

A empresa apresenta algumas fraquezas. A falta de profissionalização do *marketing* da empresa é entendida como um ponto a ser melhorado e que acaba afetando a organização. A baixa vivência e entendimento da tecnologia da alta gestão também são apontados como um aspecto de melhoria. Já o Desalinhamento de pensamento e a Comunicação são pontos relevantes para a empresa trabalhar a evolução. O entendimento da gestão é de que, em razão da gestão familiar, algumas decisões acabam sendo tomadas com base em opiniões pessoais e sem o devido alinhamento ou contato com os colaboradores. Além disso, não há padronização nas comunicações e eventualmente os formatos utilizados acabam sendo inconsistentes.

No ambiente externo, existem como exemplos, divididos em oportunidades e ameaças, os fatores, apresentados no Quadro 2.

Oportunidades	Ameaças
Força do agronegócio	Concorrência
Bio Park	Novos hábitos do consumidor (online)
Políticas econômicas	Novas formas de pagamento (PIX)
Crescimento das agroindústrias e ind. farmacêutica	Pandemia

Quadro 2 – Oportunidades e Ameaças
 Fonte Adaptado pelo autor (2022).

Na visão de Oportunidades, a empresa visualiza grandes movimentos e a força regional como propulsores da economia local. O agronegócio, apresentado como Oportunidades, é um dos pilares da economia regional e representa um percentual significativo do PIB. A empresa entende que, com a evolução desse setor, a economia local tende a evoluir. O investimento do projeto nomeado “Biopark” também é entendido da mesma forma. Com a propulsão esperada pelo projeto, acredita-se que a região tenha muito a crescer e, conseqüentemente, aumentar o mercado. Na época em que foram definidas as oportunidades, as Políticas econômicas também foram entendidas como oportunidades. A desburocratização e apoio ao livre mercado eram favoráveis.

Analisando as ameaças, a organização entende que a concorrência é um forte fator que pode impactar os resultados. Assim como o mercado regional tem crescido, uma grande quantidade de novos concorrentes tem aparecido, também grandes marcas, que estabelecem filiais na região. Os novos hábitos de consumo, de forma online, acabam gerando ainda mais concorrência. Como uma loja que prima pelo atendimento presencial, isso pode se tornar um fator preocupante para a gestão. Quando surgiu a forma de pagamento do PIX, a organização não compreendia a tecnologia e não tinha conhecimento de seu funcionamento, assim, foi entendido como uma possível ameaça. Por último, a Pandemia também foi uma grande ameaça à continuidade da empresa. A baixa nas vendas e os fechamentos em razão dos *lockdowns* afetaram consideravelmente o faturamento da organização.

Seguindo-se com a análise da documentação do Planejamento Estratégico, a empresa apresenta objetivos gerais para as perspectivas financeira, mercado, processos e pessoas. Exemplos desses objetivos são apresentados no Quadro 3.

Financeira	Mercado	Processos	Pessoas
Profissionalizar a gestão financeira	Acompanhar sistematicamente as estratégias, resultados e indicadores	Implantar auditoria	Formar multiplicadores para treinar
Implantar gestão por indicadores	Redefinir indicadores e metas	Definir e implantar	Desenvolver programas de

		indicadores de gestão	educação continuada
--	--	--------------------------	------------------------

Quadro 3 – Objetivos por perspectivas
Fonte Adaptado pelo autor (2022).

4.1.3 Fase 4 - Treinamento sobre a metodologia

A partir da compreensão e observação das informações disponibilizadas pela organização, foi iniciada a fase de treinamento da metodologia, utilizando-se de uma apresentação criada pelo autor com base em estudos da metodologia, com base em autores como Doerr (2017), Niven e Lamorte (2016), informações disponíveis pela empresa Google da sua implantação, além de experiências anteriores do autor. Com duração aproximada de uma hora, o treinamento teve como objetivo principal repassar o conteúdo teórico e definições da metodologia para o gestor administrativo e um técnico da área de tecnologia da empresa. Além do conteúdo teórico, o treinamento contou com exemplos práticos de aplicação da metodologia OKR em empresas de diversos segmentos.

4.1.4 Fase 5 - Definição de OKRs

A fase de definição dos OKRs é a mais importante nesse processo de intervenção. Utilizando-se como base as principais aspirações, objetivos e metas da organização, os OKRs foram definidos pelo gestor administrativo da companhia, com a orientação do autor. Nesse momento, foram priorizados apenas objetivos e resultados-chave que ajudariam a organização na evolução dos principais indicadores financeiros da empresa.

Como decisão do gestor administrativo e visando à implantação da metodologia de forma simples, objetiva e por etapas, no primeiro momento, os OKRs foram determinados apenas para o mês de dezembro de 2022. Com a utilização da planilha eletrônica, disponibilizada pelo autor, o gestor administrativo estabeleceu os seguintes OKRs para a empresa:

OKR 1

Objetivo: Aumentar o volume de vendas total para dezembro de 2022

Resultado-Chave 1: Aumentar o valor de venda total do mês (acumulado) para R\$1.550.000,00;

Resultado-Chave 2: Alcançar 7.289 no número total de vendas;

Resultado-Chave 3: Alcançar 4.592 no número total de clientes no período;

Resultado-Chave 4: Alcançar 20.813 no número total de itens vendidos.

OKR 2

Objetivo: Melhorar a gestão de vendas por departamento para dezembro de 2022

Resultado-Chave 1: Alcançar o valor de R\$539.803,00 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o valor de R\$597.020,00 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o valor de R\$350.000,00 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 4: Alcançar o valor de R\$135.000,00 no dep. infantil.

4.1.5 Fase 6 - Acompanhamento dos OKRs

Na fase de acompanhamento, os períodos estabelecidos para acompanhamento dos OKRs pela organização foram os mesmos de fechamento de indicadores gerenciais já utilizados pela empresa, que ocorrem aproximadamente a cada semana, e foram divididos em quatro períodos com similar duração durante o mês. Assim, por meio de relatórios gerenciais extraídos pelo *software* de gestão utilizado pela empresa, os resultados dos indicadores foram coletados pelo gestor administrativo. Com base em cada período, o gestor realizou o filtro das informações para obter os valores alcançados para cada um dos Resultados-Chave definidos. A cada período de acompanhamento e respectivo preenchimento dos resultados na planilha eletrônica, através do campo “Progresso”, foi possível se obter o percentual de evolução de cada um dos Resultados-Chave, dos Objetivos bem como a evolução geral da organização quanto aos OKRs estabelecidos. Após o fechamento do mês de dezembro de 2022, foi viável se identificar os resultados do atingimento dos OKRs 1 e 2 estabelecidos, os quais estão apresentados na Etapa 4.1.6.

4.1.6 Fase 7 - Coleta e análise dos resultados iniciais

Durante o processo de implantação da metodologia OKR, os resultados e evolução dos indicadores estabelecidos foram acompanhados por meio do preenchimento dos dados na planilha eletrônica de controle dos OKRs. Após cada período, os valores foram inclusos pelo gestor na coluna, com a respectiva data de coleta do indicador bem como a linha à qual se relaciona.

A Figura 6 apresenta os OKRs acompanhados para o mês de dezembro 2022, seus indicadores e respectivos resultados nos dois primeiros períodos estabelecidos para esse mês. A coleta dos dados em dezembro de 2022 foi definida para os dias 10, 18, 24 e 31.

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal									
2022									
DEZEMBRO 2022									
		Lojas - Toledo		Progresso Geral		Valor Atual	10/12/2022	18/12/2022	
OKR's				49%					
1	Objetivo 1	Aumentar o volume de vendas total		Progresso Objetivo 52%		Responsável			
	Resultados-Chave			META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
	1	Aumentar o valor de Venda total do mês (acumulado) para R\$1.550.000,00		R\$ 1.550.000,00	R\$ 689.333,00	55,53%	R\$ 860.667,00	R\$ 427.620,00	R\$ 860.667,00
	2	Número de vendas		7289	3930	46,08%	3359	1752	3359
	3	Número de clientes no período		4592	1955	57,43%	2637	1444	2637
	4	Número de itens		20813	10555	49,29%	10258	5038	10258
	5								
	Objetivo 2	Melhorar a gestão de venda por departamento		Progresso Objetivo 45%					
	Resultados-Chave			META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
	1	Alcançar o valor de R\$539.803,00 no dep. Feminino		R\$ 539.803,00	R\$ 281.813,00	47,79%	R\$ 257.990,00	R\$ 124.500,00	R\$ 257.990,00
2	Alcançar o valor de R\$597.020,00 no dep. Masculino		R\$ 597.020,00	R\$ 240.730,00	59,68%	R\$ 356.290,00	R\$ 184.010,00	R\$ 356.290,00	
3	Alcançar o valor de R\$350.000,00 no dep. Cama, mesa e banho		R\$ 350.000,00	R\$ 287.574,00	17,84%	R\$ 62.426,00	R\$ 29.083,00	R\$ 62.426,00	
4	Alcançar o valor de R\$135.000,00 no dep. Infantil		R\$ 135.000,00	R\$ 60.547,00	55,15%	R\$ 74.453,00	R\$ 41.809,00	R\$ 74.453,00	

Figura 6 – Resultados OKRs até o segundo período dezembro
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A planilha eletrônica apresentada na Figura 6 tem como principal objetivo facilitar o controle visual da evolução dos OKRs na organização. De forma explícita, são escritos os Objetivos (1 e 2) e os respectivos Resultados-Chave (1 a 4). Para cada resultado-chave, há uma meta estabelecida, utilizada para o acompanhamento do progresso daquele resultado. A planilha apresenta, também, o valor faltante para o atingimento da meta; por meio de uma fórmula de subtração é visualizado o valor ainda necessário para se alcançar a meta definida para aquele resultado-chave. O progresso de cada resultado-chave é obtido pela divisão do valor atual pela meta, e o valor atual, pelo último valor preenchido nas datas definidas para coleta. A partir da média de atingimento de progresso dos resultados-chave, é coletado o progresso do objetivo,

4.1.7 Fase 5 - Definição de OKRs para o primeiro trimestre de 2023

Como forma de facilitar o seu acompanhamento, as metas foram definidas para cada mês. Assim, foram estabelecidos OKRs para janeiro, fevereiro e março de 2023, alterando-se primariamente as metas estabelecidas.

Os OKRs definidos para o mês de janeiro de 2023 são apresentados abaixo.

OKR 1

Objetivo: Aumentar o volume de vendas total de janeiro de 2023

Resultado-Chave 1: Aumentar o valor de venda total do mês (acumulado) para R\$760.000,00;

Resultado-Chave 2: Alcançar 3.124 no número total de vendas;

Resultado-Chave 3: Alcançar 2.140 no número total de clientes no período;

Resultado-Chave 4: Alcançar 9.340 no número total de itens vendidos.

OKR 2

Objetivo: Melhorar a gestão de vendas por departamento de janeiro de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o valor de R\$139.348,00 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o valor de R\$166.097,00 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o valor de R\$138.665,00 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 4: Alcançar o valor de R\$62.588,00 no dep. infantil.

Resultado-Chave 5: Alcançar o valor de R\$62.026,00 no dep. moda íntima.

OKR 3

Objetivo: Melhorar o *markup* por departamento de janeiro de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o *markup* de 89,10 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o *markup* de 92,40 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o *markup* de 101,90 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 5: Alcançar o *markup* de 98,10 no dep. Moda íntima.

É possível se notar que as metas para o mês de janeiro de 2023 são menores que as estabelecidas para o mês de dezembro de 2022. Isso se deve principalmente à sazonalidade do

setor. No OKR 3, o resultado-chave 4 não é apresentado pois foi removido do acompanhamento. Esse resultado buscava acompanhar o *markup* no departamento infantil, porém existem alta complexidade para o seu cálculo e consequente apuração, assim, a gestão optou por não definir meta e acompanhamento para esse indicador.

Para o mês de fevereiro de 2023, os OKRs estabelecidos foram

OKR 1

Objetivo: Aumentar o volume de vendas total de fevereiro de 2023

Resultado-Chave 1: Aumentar o valor de venda total do mês (acumulado) para R\$1.070.000,00;

Resultado-Chave 2: Alcançar 4.065 no número total de vendas;

Resultado-Chave 3: Alcançar 2.639 no número total de clientes no período;

Resultado-Chave 4: Alcançar 12.963 no número total de itens vendidos;

Resultado-Chave 5: Alcançar o ticket médio de R\$181,00.

OKR 2

Objetivo: Melhorar a gestão de vendas por departamento de fevereiro de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o valor de R\$229.001,00 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o valor de R\$246.221,00 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o valor de R\$86.957,28 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 4: Alcançar o valor de R\$175.842,00 nos dep. infantil, moda íntima e outros.

OKR 3

Objetivo: Melhorar o *markup* por departamento de fevereiro de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o *markup* de 53,86 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o *markup* de 78,64 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o *markup* de 99,35 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 5: Alcançar o *markup* de 98,10 no dep. moda Íntima.

A principal mudança para o mês de fevereiro de 2023 foi a inclusão do indicador de *ticket* médio como Resultado-Chave 5 do OKR 1, assim como o Resultado-Chave 4 foi alterado para considerar os departamentos infantil, moda íntima e outros, em um único indicador.

Já para o mês de março de 2023, os OKRs estabelecidos foram

OKR 1

Objetivo: Aumentar o volume de vendas total de março de 2023

Resultado-Chave 1: Aumentar o valor de venda total do mês (acumulado) para R\$900.000,00;

Resultado-Chave 2: Alcançar 3.324 no número total de vendas;

Resultado-Chave 3: Alcançar 2.441 no número total de clientes no período;

Resultado-Chave 4: Alcançar 10.187 no número total de itens vendidos.

Resultado-Chave 5: Alcançar o ticket médio de R\$235,65.

OKR 2

Objetivo: Melhorar a gestão de vendas por departamento de março de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o valor de R\$144.128,00 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o valor de R\$175.940,00 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o valor de R\$190.829,00 no dep. cama, mesa e banho;

Resultado-Chave 4: Alcançar o valor de R\$190.033,00 no dep. infantil, moda íntima e outros.

OKR 3

Objetivo: Melhorar o *markup* por departamento de março de 2023

Resultado-Chave 1: Alcançar o *markup* de 121 no dep. feminino;

Resultado-Chave 2: Alcançar o *markup* de 123 no dep. masculino;

Resultado-Chave 3: Alcançar o *markup* de 90 no dep. cama, mesa e banho.

OKR 4

Objetivo: Melhorar a gestão de estoque da empresa - Valor de Custo de março de 2023

Resultado-Chave 1: Reduzir a relação Estoque e Vendas - Geral (Custo);

Resultado-Chave 2: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. masc (Custo);

Resultado-Chave 3: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. fem.(Custo);

Resultado-Chave 4: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. cama, mesa e banho (Custo);

Resultado-Chave 5: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - Outros departamentos (Custo).

OKR 5

Objetivo: Melhorar a gestão de estoque da empresa - Valor de Venda de março de 2023

Resultado-Chave 1: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - Geral (Venda);

Resultado-Chave 2: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. masc (Venda);

Resultado-Chave 3: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. fem. (Venda);

Resultado-Chave 4: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - dep. cama, mesa e banho (Venda);

Resultado-Chave 5: Reduzir a Relação Estoque e Vendas - Outros departamentos (Venda).

Nota-se que, no mês de março, novos OKRs foram estabelecidos. Observando a necessidade de incluir novas metas e acompanhamentos, a gestão optou por definir OKRs indicadores para o departamento de compras com foco no estoque, visando reduzir a relação entre valores do estoque e as respectivas vendas dos períodos. Para uma visão ainda mais detalhada, esses objetivos estão separados em duas visões: a primeira se relaciona ao valor de custo dos produtos e a segunda, com o valor de venda destes. Sendo um novo indicador, não foi estabelecida uma meta nesse momento, e seu acompanhamento se deu com base em metas estipuladas apenas para referência. Também houve a remoção do Resultado-Chave 4 do OKR 3; tendo-se em vista que o departamento de moda íntima representa menos de 25% das vendas, a gestão optou por remover o acompanhamento direto deste *Markup* e incluiu essa visão nos demais *Markups*.

4.1.8 Fase 6 - Acompanhamento dos OKRs

Seguindo o mesmo processo apresentado no item 4.2.5, os OKRs estabelecidos para esse trimestre também foram acompanhados pelo gestor administrativo da organização. Em cada um dos períodos estabelecidos nos meses, foram realizados acompanhamentos a fim de se identificar a evolução de forma periódica e proporcionar a possibilidade da realização de mudanças e ações, à medida que houvesse necessidade. No item 5.2, são apresentadas ações que foram desenvolvidas a partir desse acompanhamento periódico de OKRs realizado pela empresa.

Novamente, na etapa 6, foram coletados e analisados os resultados alcançados para cada um dos OKRs, nos respectivos meses de acompanhamento.

4.1.9 Fase 7 - Coleta e análise dos resultados

Na planilha eletrônica, foram separadas abas para acompanhamento e evolução de cada mês na planilha eletrônica. Assim, a coleta dos resultados dos OKRs manteve-se sendo realizada para os períodos (4) estabelecidos em cada mês e consequente visualização do fechamento mensal da evolução dos indicadores. Seguindo o formato estabelecido para dezembro 2022, a evolução das metas e objetivos foi analisada nos períodos estabelecidos para cada mês do primeiro trimestre de 2023.

Para este primeiro trimestre de 2023, o indicador de *markup* também foi estabelecido como um OKR e seu respectivo acompanhamento foi realizado. A Figura 8 e a Figura 9 apresentam a evolução e acompanhamento desse OKR.

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Trimestral									
2023									
JANEIRO 2023									
							Valor Atual	07/01/2023	14/01/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo						Progresso Geral	100%	
Objetivo 3	Melhorar o markup por departamento			Progresso Objetivo	100%				
Resultados Chave				META	Progresso	Valor atual			
1	Alcançar o markup no dep. Feminino			89,10	-2,67	103,00%	91,77	91,77	
2	Alcançar o markup no dep. Masculino			92,40	-8,86	109,59%	101,26	101,26	
3	Alcançar o markup no dep. Cama, Mesa e Banho			101,90	7,74	92,40%	94,16	94,16	
4	Alcançar o markup no dep. Infantil								
5	Alcançar o markup no dep. Moda Intima			98,10	-18,40	118,76%	116,50	116,50	

Figura 8 – OKR de *Markup*

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Figura 8 apresenta o objetivo “Melhorar o *markup* por departamento”, em que foram estabelecidos cinco resultados-chave e suas respectivas metas para acompanhamento. Cada resultado-chave representa um departamento de vendas. Nota-se que o resultado-chave 4, “Alcançar o markup no dep. Infantil”, foi grifado em amarelo e não foram inclusos dados para seu acompanhamento. Isso se deve à complexidade interna da organização em extrair as informações de *markup* para esse departamento, assim, optou-se por não realizar o seu acompanhamento. Para os demais resultados-chave, foram estabelecidas metas e seu progresso foi mensurado por meio do valor atingido nos períodos acompanhados. É possível se identificar que não houve a devida coleta de dados no período (07/01/2023), e isso se deve ao período de

férias, quando não houve acompanhamento dos OKRs. Porém verificou-se que, logo no segundo período estabelecido para o mês de janeiro de 2023, os resultados-chave acompanhados alcançaram suas respectivas metas, exceto o resultado-chave 4, o qual atingiu 92,40%. Por decisão do gestor, mesmo as metas sendo atingidas, o acompanhamento seguiu-se nos demais períodos e sua evolução é apresentada na Figura 9.

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Trimestral							
2023							
JANEIRO 2023							
					Valor Atual	21/01/2023	31/01/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo	Progresso Geral	100%				
Objetivo 3	Melhorar o markup por departamento	Progresso Objetivo	100%				
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar o markup no dep. Feminino	89,10	-4,26	104,78%	93,36	94,12	93,36
2	Alcançar o markup no dep. Masculino	92,40	-9,33	110,10%	101,73	101,42	101,73
3	Alcançar o markup no dep. Cama, Mesa e Banho	101,90	8,71	91,45%	93,19	95,59	93,19
4	Alcançar o markup no dep. Infantil						
5	Alcançar o markup no dep. Moda Íntima	98,10	-16,40	116,72%	114,50	115,11	114,50

Figura 9 – OKRs Markup janeiro 2023
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

A partir do fechamento apresentado na Figura 9, é possível se verificar que três dos Resultados-Chave estabelecidos ultrapassaram a meta definida, ficando apenas o Resultado-Chave 3 com um percentual de 91,45% de progresso. Dessa forma, considerando-se a média dos resultados, observou-se o atingimento de 100% do Objetivo 3.

Conforme a evolução das metas, a gestão optou por manter o acompanhamento dos três OKRs para fevereiro com pequenos ajustes e, para março, foram adicionados dois OKRs, fechando o ciclo de acompanhamento do primeiro trimestre de 2023. Os objetivos e resultados alcançados para o mês de fevereiro são apresentados nas Figura 10, Figura 11 e Figura 12.

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
FEVEREIRO 2023							
					Valor Atual	18/02/2023	28/02/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo	Progresso Geral	99%				
Objetivo 1	Aumentar o volume de vendas total	Progresso Objetivo	96%		Responsável	■	
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar um valor de Venda total do mês (acumulado) de R\$870.000,00	R\$ 780.000,00	R\$ 56.492,00	92,76%	R\$ 723.508,00	R\$ 427.427,00	R\$ 723.508,00
2	Número de vendas	4.065	587	85,56%	3478	2.126	3.478
3	Número de clientes no período	2.639	-22	100,83%	2661	1.685	2.661
4	Número de itens	12.963	1.818	85,98%	11145	6.365	11.145
5	Ticket Médio	R\$ 181,00	-R\$ 26,00	114,36%	207		R\$ 207,00

Figura 10 – OKR 1 fevereiro 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
FEVEREIRO 2023							
				Valor Atual		18/02/2023	28/02/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo			Progresso Geral		99%	
Objetivo 2	Melhorar a gestão de venda por departamento			Progresso Objetivo		100%	
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar o valor de venda no dep. Feminino	R\$ 229.001,00	R\$ 35.131,59	84,66%	R\$ 193.869,41	104.512,32	193.869,41
2	Alcançar o valor de venda no dep. Masculino	R\$ 246.221,00	R\$ 4.595,39	98,13%	R\$ 241.625,61	142.392,43	241.625,61
3	Alcançar o valor de venda no dep. Cama, mesa e banho	R\$ 86.957,28	-R\$ 33.514,36	138,54%	R\$ 120.471,64	77.483,42	120.471,64
4	Infantil, Moda íntima e outros	R\$ 175.842,00	R\$ 8.300,48	95,28%	R\$ 167.541,52	103.037,83	167.541,52

Figura 11 – OKR 2 fevereiro 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
FEVEREIRO 2023							
				Valor Atual		18/02/2023	28/02/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo			Progresso Geral		99%	
Objetivo 3	Melhorar o markup por departamento			Progresso Objetivo		100%	
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar o markup no dep. Feminino	53,86	-42,42	178,76%	96,28		96,28
2	Alcançar o markup no dep. Masculino	78,64	-11,08	114,09%	89,72		89,72
3	Alcançar o markup no dep. Cama, Mesa e Banho	99,35	12,10	87,82%	87,25		87,25

Figura 12 – OKR 3 fevereiro 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir dos resultados apresentados nas Figura 10, Figura 11 e Figura 12, é possível se verificar que os três OKRs estabelecidos para fevereiro de 2023 alcançaram 99% da meta definida, chegando muito próximo ao seu atingimento total. Isso demonstra o sucesso no estabelecimento de metas, acompanhamento e resultados atingidos pela empresa.

Os objetivos e resultados alcançados em março são apresentados nas Figura 13, Figura 14, Figura 15, Figura 16 e Figura 17.

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
MARÇO 2023							
				Valor Atual		25/03/2023	31/03/2023
OKR's	Lojas ■ - Toledo			Progresso Geral		96%	
Objetivo 1	Aumentar o volume de vendas total			Progresso Objetivo		100%	
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar um valor de Venda total do mês (acumulado) de R\$900.000,00	R\$ 900.000,00	-R\$ 4.443,00	100,49%	R\$ 904.443,00	R\$ 719.227,00	R\$ 904.443,00
2	Número de vendas	3.324	-762	122,92%	4.086,00	3.474	4.086
3	Número de clientes no período	2.441	-696	128,51%	3.137,00	2.718	3.137
4	Número de itens	10.187	-2.244	122,03%	12.431,00	10.426	12.431
5	Ticket Médio	R\$ 235,65	R\$ 9,65	95,90%	R\$ 226,00	R\$ 210,00	R\$ 226,00

Figura 13 – OKR 1 março 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
MARCO 2023							
				Valor Atual	25/03/2023	31/03/2023	
OKR's	Lojas  - Toledo	Progresso Geral		96%			
Objetivo 2	Melhorar a gestão de venda por departamento	Progresso Objetivo		100%			
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar o valor de venda no dep. Feminino	R\$ 144.128,00	-R\$ 125.830,33	187,30%	R\$ 269.958,33	R\$ 216.850,29	269.958,33
2	Alcançar o valor de venda no dep. Masculino	R\$ 175.940,00	-R\$ 97.438,71	155,38%	R\$ 273.378,71	R\$ 221.535,96	273.378,71
3	Alcançar o valor de venda no dep. Cama, mesa e banho	R\$ 190.829,00	R\$ 32.434,89	83,00%	R\$ 158.394,11	R\$ 124.489,32	158.394,11
4	Infantil, Moda Intima e outros	R\$ 190.033,00	-R\$ 12.679,46	106,67%	R\$ 202.712,46	R\$ 156.350,53	202.712,46

Figura 14 – OKR 2 março 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
MARCO 2023							
				Valor Atual	25/03/2023	31/03/2023	
OKR's	Lojas  - Toledo	Progresso Geral		96%			
Objetivo 3	Melhorar o markup por departamento	Progresso Objetivo		88%			
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Alcançar o markup no dep. Feminino	121,00	19,28	84,07%	101,72	97,25	101,72
2	Alcançar o markup no dep. Masculino	123,00	25,35	79,39%	97,65	92,51	97,65
3	Alcançar o markup no dep. Cama, Mesa e Banho	90,00	0,29	99,68%	89,71	85,41	89,71

Figura 15 – OKR 3 março 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
MARCO 2023							
				Valor Atual	25/03/2023	31/03/2023	
OKR's	Lojas  - Toledo	Progresso Geral		96%			
Objetivo 4	Melhorar a gestão de estoque da empresa - Valor de Custo	Progresso Objetivo		96%			
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Relação Estoque e Vendas - Geral (Custo)	5	-0,21	95,77%	5,21	6,31	5,21
2	Relação Estoque e Vendas - Dep. Masc (Custo)	5	0,17	103,46%	4,83	5,70	4,83
3	Relação Estoque e Vendas - Dep. Fem.(Custo)	5	-0,25	94,91%	5,25	6,07	5,25
4	Relação Estoque e Vendas - Dep. Cama, Mesa e Banho(Custo)	5	0,36	107,11%	4,64	6,80	4,64
5	Relação Estoque e Vendas - Outros departamentos (Custo)	5	-1,18	76,40%	6,18	7,09	6,18

Figura 16 – OKR 4 março 2023
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Planilha de Acompanhamento de OKR's - Ciclo Mensal							
2023							
MARCO 2023							
OKR's	Lojas - Toledo	Progresso Geral	96%	Valor Atual	25/03/2023	31/03/2023	
Objetivo 5	Melhorar a gestão de estoque da empresa - Valor de Venda	Progresso Objetivo	96%				
Resultados Chave		META	Faltante p/ META	Progresso	Valor atual		
1	Relação Estoque e Vendas - Geral (Venda)	6	-0,25	95,86%	6,25	7,72	6,25
2	Relação Estoque e Vendas - Dep. Masc. (Venda)	6	0,22	103,66%	5,78	6,98	5,78
3	Relação Estoque e Vendas - Dep. Fem. (Venda)	6	-0,23	96,24%	6,23	7,18	6,23
4	Relação Estoque e Vendas - Dep. Cama, Mesa e Banho (Venda)	6	0,34	105,69%	5,66	7,25	5,66
5	Relação Estoque e Vendas - Outros departamentos (Venda)	6	-1,37	77,17%	7,37	9,89	7,37

Figura 17 – OKR 5 março 2023
 Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir da coleta e análise dos resultados dos OKRs estabelecidos para março, foi possível se verificar um percentual de progresso geral de 96% dos objetivos, o que demonstra um ótimo resultado dos indicadores estabelecidos para o mês. Em média, 98% dos OKRs estabelecidos para o trimestre foram alcançados pela organização, o que demonstra excelentes resultados para as metas definidas por esta.

4.1.10 Fase 8 - Relatório final

Ao final de todo o processo de implantação, acompanhamento e análise dos OKRs, um relatório escrito foi criado pelo autor apontando os principais resultados encontrados, os pontos positivos identificados na implantação do processo na organização bem como a identificação de oportunidades de melhoria nos indicadores, o acompanhamento dos objetivos e metas e ações da organização. O relatório com as considerações do autor sobre a intervenção é apresentado no item 5.

5 RELATÓRIO COM OS RESULTADOS DAS OKRS

Com base nos principais dados coletados e analisados durante as etapas da intervenção, os resultados alcançados no trabalho são apresentados neste tópico, incluindo-se a análise em relação ao atingimento dos objetivos geral e específicos do estudo. Além disso, é realizada uma avaliação empírica pelo autor, com base nos resultados encontrados, sobre o atingimento dos benefícios esperados pela implantação da metodologia, Foco e Disciplina, Acompanhamento e Comunicação e Alinhamento e Conexão (Doerr, 2017). As principais ações realizadas, desafios e obstáculos encontrados durante o processo realizado na empresa Beta também são apresentados nos subtópicos abaixo bem como o relatório final produzido pelo autor.

5.1 RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO

A partir dos resultados alcançados e identificados na Etapa 6 (apresentados nos itens 4.2.6 e 4.2.9) do estudo, foi possível se verificar que o resultado da implantação da metodologia OKR foi positivo para o atingimento das metas da organização. Apesar de o escopo do estudo ter sido limitado a apenas uma loja e ao departamento de vendas, os resultados demonstram grande valor para a organização no acompanhamento de objetivos, metas e indicadores. Os OKRs estabelecidos, em suma, foram todos alcançados, ou ficaram muito próximos da sua meta, demonstrando que a empresa teve comprometimento com os objetivos traçados.

Apesar de alguns desafios e obstáculos encontrados (item 5.3) durante o processo, a organização pôde obter parte dos benefícios que eram esperados na implantação da metodologia, entre eles, Foco e Disciplina e Acompanhamento. O Foco e a Disciplina foram obtidos a partir da centralização e devida atenção aos OKRs estabelecidos. A disciplina foi essencial para o sucesso da metodologia, e, tendo-se em vista a necessidade de estabelecimento de uma rotina de acompanhamento periódico, a metodologia conseguiu implementar não somente a disciplina, mas o benefício do acompanhamento próximo dos indicadores e metas da organização. Esses pontos também resultaram em ações (item 5.2) que ajudaram a gestão a garantir o sucesso no atingimento dos objetivos estabelecidos. Já o Alinhamento, Comunicação e Conexão não foram observados, tendo-se em vista a limitação do escopo de aplicação da metodologia. Houve apenas pequenos alinhamentos e comunicações no processo, e o gestor administrativo optou por centralizar as definições e acompanhamento dos OKRs.

Com esses resultados e a visão da evolução contínua da organização, sugere-se fortemente que a empresa não só continue o acompanhamento de suas metas e objetivos por meio dos OKRs como também expanda fortemente o uso da metodologia nas demais unidades e departamentos da empresa, levando, assim, os benefícios e resultados da implantação para toda a organização. Além disso, também é aconselhado que a gestão possa realizar um envolvimento maior das demais camadas da organização, proporcionando um alinhamento entre alta gestão, gestores e equipes de trabalho.

5.2 AÇÕES IMPLEMENTADAS

Durante o processo de implantação e acompanhamento da metodologia OKR, algumas ações foram implementadas visando atender às expectativas da organização no atingimento das metas e indicadores definidos. Pelo menos três ações específicas se deram por meio do acompanhamento periódico dos OKRs, buscando-se alcançar os resultados esperados ou atender a novas metas estabelecidas com a metodologia. Uma breve descrição das ações e seus resultados é apresentada nos itens abaixo.

5.2.1 Ação de vendas

Com o acompanhamento periódico dos OKRs, foi possível a definição de ações e estratégias pela organização, visando-se à melhoria nos indicadores e sua respectiva evolução. Um exemplo claro deste ponto foi do Objetivo 2 Resultado-Chave 3, “Alcançar o valor de R\$350.000,00 no dep. cama, mesa e banho”, de dezembro de 2022. Ao final do segundo período de acompanhamento, já estava claro, para a gestão, que essa seria uma meta difícil de ser alcançada. Assim, observando-se a baixa evolução do indicador, foram realizadas ações e promoções específicas para a venda nesse departamento, visando-se à melhora no indicador. Apesar de ainda distante da meta, o indicador finalizou o mês com boa evolução. Ao final do período, também foram possíveis a análise e entendimento da gestão de que a meta previamente estipulada não era condizente com a realidade daquele departamento. Dessa forma, para o seguinte ciclo, essa meta foi estipulada de forma mais clara e em acordo com os números

previamente alcançados, levando-se em consideração também a sazonalidade de vendas para o novo período.

Assim, a gestão conseguiu, de forma prática e rápida, realizar as revisões das metas bem como manter o acompanhamento próximos dos objetivos, possibilitando a rápida mudança nas ações.

5.2.2 Inclusão de novos acompanhamentos

Conforme o avanço da implantação da metodologia, novos indicadores e áreas foram inclusos no processo. Após a avaliação da gestão, essa ação foi desenvolvida, visando-se ao aumento de abrangência dos OKRs na organização, facilitando-se, assim, sua visualização e evolução em acordo com o acompanhamento periódico. Para essa ação, o setor de compras da empresa foi envolvido, com a participação do gestor da área. Essa ação gerou maior engajamento da organização, além de uma visão mais ampla de objetivos e metas, com o emprego de OKRs, incluindo a alta gestão da organização.

5.2.3 Tomada de decisão

Com o acompanhamento periódico estipulado pela metodologia, foi possível se identificar a queda das vendas na segunda semana de março. A partir da análise dos indicadores e resultados dos OKRs até esse período, a gestão da organização optou por tomar a decisão de adiantar uma importante campanha de vendas, visando alcançar as metas estipuladas para o mês. Após o período de análise e acompanhamento final do mês, identificou-se boa evolução nos indicadores, alcançando-se números muito próximos das metas estabelecidas.

5.3 DESAFIOS E OBSTÁCULOS DA IMPLANTAÇÃO

Conforme a definição de Levy (2011), a criação dos OKRs é estabelecida em uma construção conjunta entre os times e a alta gestão. Isso garante o comprometimento, foco e alinhamento dos objetivos da organização. Porém, em razão da limitação do escopo de atuação do estudo na organização, houve o envolvimento apenas da gestão e, em alguns momentos, da

alta gestão; sem o abarcamento dos colaboradores, não foi possível se identificar plenamente todos os benefícios esperados pela implantação da metodologia.

Apesar desse obstáculo, conforme o melhor entendimento, compreensão e confiança da gestão na metodologia, a implantação, aos poucos, foi abrangendo novos indicadores e novas áreas, o que se mostra um ótimo potencial para a continuidade da sua plena implantação.

Outro desafio enfrentado na implantação da metodologia foi a disponibilidade da organização para a realização do estudo. Mesmo com o engajamento do gestor durante a implantação da metodologia, houve períodos sem a realização do acompanhamento. Isso se deveu, principalmente, a questões internas da empresa, às quais o gestor envolvido no processo necessitou dar atenção, em detrimento do processo de OKRs, o que é compreensível. Além disso, períodos de grande movimentação no setor de varejo, como final de ano e próximo a feriados e datas festivas, como o carnaval, também impactaram nesses acompanhamentos. Apesar disso, o acompanhamento de OKRs foi realizado de forma retroativa, buscando-se compreender a evolução dos indicadores, mesmo que de forma compacta.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo avaliar a eficiência da implementação do OKR na empresa Beta. Para isso, foi realizada uma coleta dos dados iniciais referentes ao Planejamento Estratégico, aspirações e delimitações do escopo da implantação, o que possibilitou a rápida definição dos OKRs pelo gestor. Dessa forma, o trabalho inicial com base nos objetivos e indicadores foi facilitado. O treinamento sobre a metodologia contribuiu com a base teórica necessária para o entendimento dos envolvidos sobre o funcionamento da metodologia. Também foi possível se identificar que o momento do acompanhamento periódico dos OKRs foi ainda mais valioso para o pleno entendimento e compreensão do gestor sobre o desenvolvimento da metodologia.

A partir da coleta, acompanhamento e análise dos resultados alcançados nos OKRs, foi possível se apontar o atingimento das metas estabelecidas para quase todos os objetivos traçados. Com base no Foco e Disciplina, foi possível se reconhecer que a metodologia trouxe uma visão alinhada aos objetivos financeiros da organização e que os resultados esperados foram alcançados. O acompanhamento periódico também facilitou a verificação contínua da evolução dos indicadores. Dessa forma, foi possibilitada, ao gestor, a definição de ações e estratégias alinhadas ao contexto, com fácil visualização e identificação de pontos de melhoria para a organização.

Ao final do processo, foi possível se apontar o atingimento de 100% dos objetivos definidos para o mês de dezembro de 2022 assim como em janeiro de 2023. Já no mês de fevereiro foi observado o atingimento de 99% dos objetivos. No mês de março, foi possível se constatar uma evolução e atingimento de 96% nos resultados esperados.

De forma qualitativa, a implantação também foi avaliada por meio da entrevista final com o gestor, realizada com o roteiro de entrevista disposto no Apêndice B. No início do estudo, a organização tinha por expectativa maior controle e acompanhamento dos indicadores existentes na empresa bem como a criação de indicadores que fossem relevantes para a gestão. Na visão do gestor, o OKR traz profissionalização da gestão da empresa. A partir da implantação, o gestor acredita que essas expectativas foram parcialmente atingidas, principalmente no quesito de acompanhamento dos indicadores, em que a metodologia criou uma rotina e disciplina de levantamento e análise dos resultados alcançados. Um ponto de melhoria foi identificado pela gestão, e espera-se maior facilidade no acompanhamento e

visualização dos resultados e evolução dos indicadores. Apesar da incomplexidade trazida pela planilha eletrônica, a gestão tem a expectativa futura de integrar e criar *dashboards* por meio de ferramentas de BI (*Business Intelligence*) para melhorar essa visão.

Em geral, o gestor acredita que a implantação da metodologia foi fácil e que transformar as metas da empresa no formato de OKR não trouxe maiores dificuldades. Apesar do atingimento dos resultados, a gestão reconhece que ainda necessita de um prazo maior (6 meses) para uma avaliação mais aprofundada sobre a evolução das metas, em razão da implantação dos OKRs. Para o gestor, o maior desafio é o envolvimento e engajamento da alta gestão no processo. Mesmo assim, o gestor entende que os principais benefícios da implantação da metodologia foi a importância do acompanhamento constante dos números e indicadores, uma revisão no formato de estabelecimento de metas e, principalmente, a mudança na tomada de decisão da organização, pois, a partir da implantação da metodologia, já foi possível se iniciar uma visão de tomada de decisão baseada em números. A empresa pretende continuar utilizando a metodologia, buscando automatização na coleta dos indicadores e uma forma de facilitar a visualização dos resultados.

Um aspecto relevante do estudo foi a possibilidade da sua realização por meio de adaptações, e a própria metodologia tem abertura e flexibilidade para aplicação delas, buscando a adequação ao ambiente e à realidade inserida, o que proporciona grande possibilidade de replicações para outros formatos.

Como sugestão de trabalhos futuros, acredita-se que a própria continuidade da implantação da metodologia na empresa Beta, ampliando seu escopo e buscando aplicar todos os seus aspectos, incluindo também a participação dos colaboradores na definição de metas, pode contribuir fortemente com a melhoria dos resultados. A aplicação do estudo em outros segmentos é sugerida, visando-se identificar ganhos para organizações dos mais diversos setores da economia. Um estudo da implantação de painéis gerenciais, *dashboards*, entre outras técnicas de BI, também é sugerido, para atender à expectativa da organização na melhoria da coleta e visualização das informações e indicadores, facilitando, assim, a gestão e acompanhamento das metas e objetivos definidos.

7 REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L.G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. T.L Fleury (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Arend, R.J., Zhao, Y.L., Song, M., & Im, S. (2017), Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strat. Mgmt. J.*, 38: 1741-1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>.
- Barros, A. G., de Oliveira Nascimento, D. C., de Jesus Aguiar, C., & de Almeida, F. M. (2018). Strategic Management of a Work Safety Company with use of Bsc and Swot Matrix, in MACAÉ-RJ, Brazil. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(9), 264274.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). “Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software”. Recuperado em 26 de janeiro, 2022 de <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>.
- Brugnolo, M. F. (2018). *Gestão estratégica de negócios*. Editora Saraiva. São Paulo.
- Castro, J. M., & Rezende, S. F. L. (2018). Validade e Confiabilidade de Estudos de Casos Qualitativos em Gestão Publicados em Periódicos Nacionais. *Revista Organizações em Contexto*, 14(28), 29-52.
- Doerr, J. (2017). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio.
- Falconi. (2021). Raio-X dos desafios Estratégicos de 2021. Recuperado de <https://conteudo.falconi.com/estudo-five> em 05 de junho de 2022.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24-48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.
- Google re:work. (2020). *Guide: Set goals with OKRs*. Recuperado em 26 de janeiro, 2022 de <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>
- Grove, A. S. (1985). *High output management*: Vintage.
- Irikefe, P. O. (2021). Effect of objectives and key results (OKR) on organisational performance in the hospitality industry. *International Journal of Research Publication*. V: 91(1), 11-11.
- Levy, S. (2011). *In the plex: How Google Thinks, works, and shapes our lives*. Simon and Schuster.
- Klanwaree, N., Choemprayong, S. (2019) Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, v. 56, n. 1, p. 441–444, 2019.
- Kotler, P. (2012). *Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil*.

- Marita, M. (2019). Innovation and Objectives and Key Results (OKRs). A Case Study of How Structured Goal Setting can Lead to Innovation. Independent Final Report. <https://doi.org/10.34382/00012285>.
- Mello, C. H. P., Turrioni, J. B., Xavier, A. F., & Campos, D. F.. (2012). Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, 22(Prod., 2012 22(1)). <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000056>.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Goshal, S. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. São Paulo: Bookman.
- Mello, F. S. H. (2016) OKR: da missão às métricas. São Paulo: Qulture, Inc.
- Murphy, A. & Contreras, I. (2022) Forbes Global 2000: veja quais são as maiores empresas do mundo em 2022. Recuperado de <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/05/forbes-global-2000-veja-quais-sao-as-maiores-empresas-do-mundo-em-2022/> em 15 de junho de 2022.
- Niven, P. & Lamorte, B. (2016). Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons.
- Oliveira, D. de P. R. de (2018). Planejamento estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas, 34ª edição. São Paulo: Atlas.
- Phadernrod B., Crowder, R. M., Wills G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis, *International Journal of Information Management*, Volume 44, Pages 194-203, ISSN 0268-4012.
- Perosa, T. (2015). 61% das empresas não seguem planejamento estratégico. EPOCA NEGÓCIOS. Recuperado em 15 de junho, 2021 em <https://epoca.oglobo.globo.com/tempo/expresso/noticia/2015/05/61-de-empresas-nao-segue-planejamento-estrategico-diz-levantamento.html>.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78.
- Porter, M. (2004) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Radonic, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7 (2), 28-37.
- Rojo, C. A., & Couto, E. R. (2008). Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. *REVISTA TECAP*, 72- 81.
- Ronda-Pupo, G.A. & Guerras-Martin, L.Á. (2012), Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strat. Mgmt. J.*, 33: 162-188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>.
- Ruas, A. B. de A. M. (2022). The importance of strategic planning for companies. *Research, Society and Development*, 11(5), e59811527810. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.27810>.
- Santana, T. M. (2020). Metodologia OKR: um estudo multicaso em startups baianas. *Revista Formadores*, 12(8), 54. Recuperado de <https://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/1251>.

- SEBRAE (2014). CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Recuperado em 28 de março, 2021 em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf.
- SEBRAE (2016). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Recuperado em 28 de março, 2021 de <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#primeiroano>.
- SEBRAE (2020). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Recuperado em 05 de junho, 2022 de <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>.
- Zhou, H. & He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development, 319-323.
- Zook, C. & Allen, J. (2017). A Mentalidade do fundador. São Paulo. Figurati.
- Wodkte, C. (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly Media.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E. & Blettner, D. P. (2013), Strategic Tools Usefulness. Journal of Management Studies, 50: 92-125. <https://doi-org.ez89.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA INTERVENÇÃO

1. Quais os principais objetivos e metas da empresa para o ano de 2023?
2. Detalhamento dos objetivos:
 - a. Existem dados e indicadores que representam, em números, os objetivos?
 - b. Estes objetivos foram criados com base em algum estudo/análise/metodologia? Qual?
 - c. Algum objetivo está diretamente vinculado à missão, visão ou valores da empresa? Quais?
 - d. Todos os objetivos são conhecidos pela equipe?
3. Quais as principais dificuldades da empresa no acompanhamento das metas e objetivos?
4. Quais são os principais indicadores e métricas acompanhados pela empresa? (Exemplo: Faturamento, Lucro, Vendas, Satisfação dos Clientes etc.)
5. Em quais áreas/departamentos, a gestão pretende aplicar a metodologia OKR para acompanhamento das metas?
6. Qual a periodicidade de acompanhamento das metas?
7. Qual a disponibilidade semanal (em horas) da gestão para acompanhar a consultoria?
8. Quais serão os principais envolvidos no processo?
9. Qual a expectativa da empresa com a intervenção?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FINALIZAÇÃO

1. Quais expectativas a empresa teve ao conhecer a metodologia OKR?
2. Ao aplicar a metodologia OKR, houve atendimento dessas expectativas? Se sim, quais?
E qual o nível de atendimento?
3. Houve facilidade em aplicar a metodologia OKR?
4. Houve facilidade em transformar as metas da empresa para o formato de OKR?
5. A empresa apresentou melhora em seus indicadores e metas após a aplicação da metodologia OKR?
6. Se houve evolução nos indicadores e metas, qual percentual dessa evolução a empresa acredita ser resultado da aplicação da metodologia OKR?
7. Quais foram os principais desafios ou dificuldades enfrentados pela empresa na aplicação da metodologia OKR?
8. Quais foram os principais benefícios ao aplicar a metodologia OKR?
9. A empresa pretende continuar utilizando a metodologia?
10. A empresa pretende aumentar o escopo da implantação e abranger as demais áreas da organização?