

## XIII SEMPAD

### Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

**Título do trabalho: GESTÃO ESTRATÉGICA: APLICAÇÃO DE OKR - ESTUDO DE CASO.**

**AUTORES: Maíra Barreto Lima e Carlos Alexandre Lopes**

**RESUMO:** Com o passar dos anos, as dificuldades e obstáculos que uma empresa enfrenta parecem cada vez mais frequentes e distintas. O foco na estratégia a médio e longo prazo torna-se difícil e, muitas vezes, é totalmente consumido pela atenção na resolução dos problemas do dia-a-dia. Entre outras, a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) tem se tornado famosa pelos seus resultados. Este trabalho tem como objetivo analisar uma distribuidora de materiais especiais médicos (OPME – Órteses Próteses Materiais Especiais) buscando compreender desafios enfrentados e benefícios, assim como apresentando os resultados alcançados até o momento frente a utilização da metodologia OKR.

**Palavras-Chave:** OKR; Empreendedorismo; OMPE; Estratégia.

**ABSTRACT:** As the years go by, the difficulties and obstacles that a company faces seem increasingly frequent and distinct. Focusing on medium and long-term strategy becomes difficult and is often completely consumed by attention on solving day-to-day problems. Among others, the Objectives and Key Results (OKR) methodology has become famous for its results. This work aims to analyze a distributor of special medical materials (OPME – Órteses Próteses Materiais Especiais) seeking to understand challenges faced and benefits, as well as presenting the results achieved so far using the OKR methodology.

**Keywords:** OKR; Entrepreneurship; OMPE; Strategy.



## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade no mercado e o aumento dos padrões de exigência dos consumidores, intensificou-se a necessidade de reorganização dos modelos de gestão empresarial, a fim de compatibilizar padrões internacionais de qualidade, produtividade e custo entre as organizações.

Nesse sentido, verifica-se que as atividades desenvolvidas precisam de constante monitoramento e avaliação, incumbindo às organizações a utilização de métodos para avaliar seu desempenho. Diante dessa realidade, as empresas têm enfrentado desafios significativos para gerir o aumento substancial das demandas nos últimos anos, além de se adaptar a um cenário frequentemente marcado por constantes mudanças de prioridades. A dificuldade para estabelecer e perseguir objetivos geraram falta de visibilidade da estratégia organizacional, sentimento de improdutividade, desalinhamento organizacional, entre outras consequências.

Em função disso, algumas organizações têm buscado minimizar tais dificuldades e decidiram adotar uma metodologia que promova maior dinamismo, planejamento e gerenciamento de seus objetivos, facilitando o foco para o alcance dos mesmos. Nesse contexto, o método OKR (Objectives and Key Results) se destaca como um framework eficaz para a definição de metas, tendo sido implementado pela Google desde 1999, quando a empresa ainda estava em seus estágios iniciais, e que permanece em uso até hoje, evidenciando sua eficácia e adaptabilidade (Levy, 2011).

Assim, entende-se que a ferramenta OKR consiste em definir objetivos específicos e aspiracionais que demonstram “onde” se quer chegar e resultados chaves mensuráveis e desafiadores que demonstram “como” garantir que o objetivo seja cumprido. A metodologia permite que a empresa estabeleça uma visão clara e focada para todos os colaboradores, garantindo que todos estejam trabalhando na mesma direção e em busca de um mesmo resultado global (Valerim, 2020).

Isto posto, essa ferramenta deve ser vista como um direcionamento inspirador e mensurável do planejamento estratégico como um todo. Em consonância, John Doerr (2019) sustenta que a ferramenta OKR deve ser utilizada e acompanhada com frequência para garantir que a empresa esteja focando as



atividades em alcançar os resultados certos e importantes, permitindo que a gestão tome decisões corretas e alinhadas em todos os níveis hierárquicos.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo busca averiguar o uso da metodologia OKR na definição de uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia e no estabelecimento e gerenciamento de seus objetivos organizacionais de uma empresa tradicional do ramo de distribuição de materiais médicos (OPME - Órteses Próteses Materiais Especiais). Dessa forma, este artigo descreve resultados obtidos por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso. Ressalta-se a importância do tema proposto, uma vez que enfatiza conceitos recentes e de difícil mensuração no que se refere à gestão e avaliação de desempenho, principalmente em médias empresas de um mercado fechado e específico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Origem e a Evolução dos OKRs: De MBOs à Inovação na Gestão Estratégica

A linhagem dos OKR (*Objectives and Key Results*) reside na filosofia de “Gestão por Objetivos” (MBOs), que nasceu nos anos 60 do século passado, sobre a qual o exemplo mais famoso foi a empresa Hewlett-Packard (HP), onde os resultados alcançados foram brilhantes (Doerr, 2019).

Em 1954, Peter Drucker publicou “*The Practice of Management*” onde abordou a filosofia de gestão por objetivos (Kurzynski, 2009). Embora os elevados níveis de produtividade alcançados pelas inúmeras empresas que adotaram aquela filosofia, alguns obstáculos tornaram-se evidentes, das quais se destaca a redução dos indicadores de *performance* (KPIs). Em contrapartida, a associação desta metodologia com os bônus e prêmios de *performance* colaborou, também, para a diminuição ou estagnação dos resultados nas empresas que adotavam a MBOs.

Já em meados de 1968, Andrew Grove cofundou a *Intel* (*Silicon Valley Historical Association*, 2008), inspirado na metodologia de MBOs de Peter Drucker, desenvolveu e aplicou o sistema de gestão “OKR” demonstrando algumas comparações entre os modelos:



MBOs	Intel OKRs
"O quê"	"O quê" e "Como"
Anual	Trimestral ou Mensal
Privado e Pouco Claro	Publico e Transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-Up</i> ou Lateralmente
Ligado à Compensação	Quase sempre separado da Compensação
Aversão ao Risco	Agressivo e Inspiracional

Figura 1: MBOs vs OKRs (Doerr, 2018)

Isto posto, a metodologia OKR conceitua-se como uma ferramenta que auxilia no foco de toda a organização nos seus principais objetivos. Os *Objectives* são as metas que a empresa pretende alcançar, definidas de forma inequívoca (resposta a “O quê?”). Segundo Doerr (2018) estes objetivos não são somente importantes e orientados para a ação, mas precisam estimular algum grau de inspiração. Os *Key Results* (KR), por outro lado, definirão a forma como se chegará aos objetivos propostos (resposta à “Como?”). Além de concretos, específicos, calendarizados e mensuráveis, os KR’s devem traduzir um certo nível de agressividade, embora realísticos. A importância de definir para cada *Objective* a forma como será medido (“*a.m.b. – as measured by*”) é fundamental nesta ferramenta. Assim, os KR serão a concretização do alcance dos objetivos (ao definir o *timing*, e responder ao “O quê?” e “Porquê?”).

Destaca-se que esta metodologia deverá ser aplicada ao nível do topo da hierarquia da organização, mas não de uma forma isolada. Para uma eficácia relevante, a organização como um todo deve contribuir com inputs: por exemplo, a definição de KR’s não deverá ser realizada por níveis hierárquicos superiores, por haver dificuldade na definição do “como” alcançará um determinado objetivo, ou caso a definam, deve compreender a necessidade de ajustes conforme à realidade operacional da empresa. Assim, o OKR tem a necessidade do envolvimento de toda a organização para poder ser definida. Cada nível da estrutura organizacional deverá definir os seus próprios KR’s e respectivas metas, que se interligam no final com os objetivos da Organização.



Um aspecto significativo nesta metodologia é a convergência de toda a organização a alcançar os objetivos definidos. A rentabilidade esperada numa organização que desenvolve a sua atividade com base no acompanhamento dos seus objetivos de uma forma tão concreta e clara tende a ser superior. Conforme Doerr (2018), vários *managers* e colaboradores entendem onde pretendem chegar, dando-lhes motivação, no entanto, esse entusiasmo dissipa-se com o tempo, pois não conseguem monitorar o “caminho” para alcançar esses objetivos ou porque não os alcançam e não entendem as razões.

O OKR é uma ferramenta relevante na Gestão Estratégica, visto que tem a capacidade de permitir que os *managers* de uma organização possam definir e acompanhar uma eventual alteração estratégica, em contexto de crise e não sofrer grandes impactos. As alterações drásticas e repentinas no contexto organizacional atual levam à necessidade de uma resposta cada vez mais rápida e eficaz por parte das organizações. O OKR permite definir o que fazer e como, e, posteriormente, acompanhar a sua implementação (Doerr, 2018).

Para promover dinamismo e reduzir riscos relativos a mudanças de prioridades organizacionais, objetivos anuais são estabelecidos e direcionam objetivos menores que são definidos a cada trimestre. Para cada objetivo trimestral, resultados-chaves são definidos de forma que possam mensurar o quão perto o objetivo está de seu alcance. Desse modo, o OKR foi criado pela Intel e adotado por diversas empresas do Silicon Valley, sendo o caso mais famoso o da Google, apesar de outros nomes fortes também adotarem a abordagem, como Twitter, LinkedIn e Dropbox (Castro, 2015).

*Google, Intuit, Oracle, LinkedIn e Gates Foundation* são cinco dos maiores exemplos onde a ferramenta OKR foi implementada com sucesso nos últimos anos (Harvard Business Review, 2018; Radonic, 2017). O sucesso destas três organizações é conhecido globalmente, sendo prova disso o segundo lugar da empresa Google em 2018 de “Melhor empresa para Trabalhar”, pela revista *Fortune* e a segunda maior empresa em termos de capitalização bolsista (Doerr, 2018).

Diante disso, a metodologia OKR enaltece a importância de dar atenção aos pontos cruciais da estratégia, o que implica a necessidade dos líderes se debruçarem na definição clara dos pontos críticos da persecução da estratégia da



organização. Sem isso, podem surgir desvios naquilo que se pretende alcançar, ou investimento por parte da organização em questões irrelevantes em cada momento (Doerr, 2018).

## 2.2 A Importância dos OKRs para o Desempenho Estratégico Empresarial

A priori, resta evidente que o sistema de *Objectives and Key Results* (OKR) se afirma como uma ferramenta vital para o avanço estratégico das empresas. Segundo Maximiano (2000), a necessidade de planejamento estratégico surge a partir de dois conjuntos principais de influências: o primeiro conjunto abrange as oportunidades e os desafios apresentados por fatores externos, como a concorrência, as expectativas dos consumidores, avanços tecnológicos e a disponibilidade de matérias-primas, enquanto o segundo conjunto refere-se aos problemas e oportunidades internos da organização, incluindo as habilidades e competências dos funcionários, a tecnologia utilizada em máquinas e processos, a disponibilidade de capital e outros recursos organizacionais.

O planejamento estratégico, dessa forma, é um rito no qual os profissionais redefinem estratégias e estabelecem ações futuras, reforçando o posicionamento competitivo da organização (Lafley e Martin, 2018). Esse processo define objetivos considerando os desafios e oportunidades do ambiente interno e externo, impactando a empresa a longo prazo pelas decisões tomadas sobre produtos, serviços e mercados alvo (Maximiano, 2000). Assim, a elaboração do plano estratégico possibilita o avanço deliberado da organização após as análises de ambiente e de fatores internos (Maximiano, 2000).

Além disso, é essencial que a organização defina os resultados desejados com prazos bem estabelecidos. Como consequência, muitas empresas começam o processo focando primeiramente nesses resultados, sem se preocupar de imediato em formalizar uma missão específica (Maximiano, 2000). Nesse sentido, os OKRs oferecem um método simples e eficaz para alinhar as estratégias organizacionais. Segundo Doerr (2019), os OKRs conferem alta visibilidade às metas e permitem uma avaliação produtiva das ações e estratégias estabelecidas, auxiliando na



adaptação ao ambiente em constantes mudanças. Isto posto, o planejamento estratégico apresenta diferentes variações que compartilham a mesma natureza voltada para soluções, mas cada uma possui particularidades distintas em seus métodos de execução (Maximiano, 2000).

No contexto estratégico, Miranda e Silva (2002) destacam a relevância dos indicadores de desempenho planejados para atender às necessidades gerenciais de informação. Eles afirmam que não existe uma fórmula única para selecionar indicadores eficazes, mas sim a necessidade de uma compreensão clara da realidade organizacional proposta. Desta forma, o método de OKR, com suas especificidades, emerge como um modelo estratégico robusto e adaptável, centrado em objetivos claros e mensuráveis para garantir a persistência e o crescimento sustentável das empresas (Miranda e Silva, 2002).

A importância de uma visão estratégica clara e compartilhada é fundamental para o futuro das empresas, refletindo diretamente nos processos e ferramentas utilizadas para alcançar objetivos organizacionais (Hamel e Prahalad, 1995). Dito isto, uma dessas ferramentas, o OKR (Objectives and Key Results), é essencial na análise de iniciativas recentes, na resolução de problemas da alta gerência, e na adoção de *benchmarks* de excelência, além de fomentar a criação de novos negócios.

Os OKRs capacitam as empresas a exercer uma considerável influência na definição de novas regras de competição. Esta influência é obtida através da capacidade de desafiar o *status quo* e identificar ameaças de concorrentes não convencionais (Hamel e Prahalad, 1995). A metodologia OKR alinha objetivos estratégicos com resultados mensuráveis, promovendo maior agilidade e capacidade de adaptação no ambiente competitivo.

Diante do exposto, a adoção dos Objectives and Key Results (OKRs) representa uma abordagem relevante para fomentar alinhamento estratégico e incentivar a adaptação das empresas às crescentes dinâmicas de mercado. O método supramencionado não apenas auxilia as empresas na definição e alcance de metas mensuráveis, mas também fortalece a colaboração interna e externa



(Maximiano, 2000), permitindo o aproveitamento inteligente dos recursos à disposição (Doerr, 2019).

Ao integrar os OKRs nos processos de planejamento estratégico, as organizações não só enfrentam os desafios e oportunidades do mercado com mais assertividade, mas também se posicionam de forma a criar uma cultura orientada para resultados e inovação contínua (Hamel e Prahalad, 1995). Assim, os OKRs emergem como um elemento central para garantir o efeito competitivo e o crescimento sustentável a longo prazo, oferecendo uma estrutura que equilibra clareza, flexibilidade e eficácia no contexto empresarial em constante evolução.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso, que tem como objetivo compreender a adoção da ferramenta OKR para o acompanhamento do planejamento estratégico de uma distribuidora de materiais médicos especiais. Desse modo, se faz necessário o uso de normas e técnicas metodológicas que oferecem diretrizes claras e sistematizadas para conduzir a pesquisa de forma eficiente e alinhada aos objetivos propostos. Segundo Prodanov e Freitas (2013) “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.”

Este estudo, então, se configura como sendo de natureza aplicada, visto que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois os fatos foram observados, registrados e analisados pelo pesquisador, porém sem sua interferência. Conforme Gil (2002), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O estudo foi caracterizado como de abordagem qualitativa e exploratória, conforme os objetivos estabelecidos. A delimitação geográfica concentrou-se na



cidade de Salvador, local onde está situada a matriz da empresa analisada. Quanto à delimitação temporal, a pesquisa abrangeu o primeiro semestre de 2024, período durante o qual foi realizado o levantamento das evidências primárias.

O levantamento das evidências primárias foi realizado por meio de entrevista presencial semiestruturada, sendo os entrevistados o sócio diretor presidente, sócio diretor executivo, sócio gerente administrativo-financeiro da empresa, gerente de vendas. A seleção dos participantes ocorreu por questões de proximidade, uma vez que o relacionamento pessoal com os autores desta pesquisa possibilitou a obtenção de dados e informações específicas sobre a empresa, fornecidas sob a condição de manter o anonimato corporativo. Essas informações foram relevantes para o alcance do objetivo final do estudo. Os profissionais envolvidos possuem vínculo familiar e mais de 15 anos de experiência como administradores no mercado.

A entrevista foi gravada, transcrita, e seu conteúdo separado em quatro temas que serão desenvolvidos. Em seguida, foi realizada análise dos respectivos conteúdos, por meio do uso da técnica com o mesmo nome (Bardin, 2004), tendo sido utilizados extratos das respostas como ilustração dos achados.

A empresa estudada atua há mais de 12 anos oferecendo com excelência soluções aos profissionais de saúde, clínicas e hospitais através da comercialização de produtos médicos e hospitalares de qualidade. Possui localização estratégica nos estados da Bahia, Sergipe, Pernambuco e Piauí e sua infraestrutura conta com equipe de mais de 60 profissionais devidamente treinados, capacitados e comprometidos com o propósito da empresa.

Conforme as palavras dos entrevistados a empresa vive para: “prestar serviço para viabilização do uso de produtos médicos de qualidade, de forma ágil e confiável, mediante capacitação de profissionais de saúde e aperfeiçoamento contínuo de nossos integrantes e processos, assim exercendo papel relevante no tratamento e manutenção de vidas humanas”.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

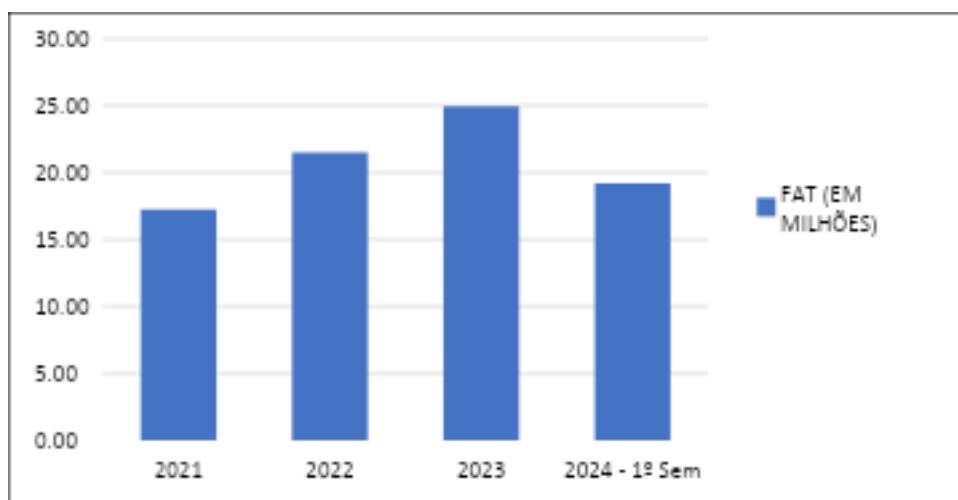


A empresa investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento, a fim de criar soluções ainda mais eficientes e sustentáveis para atuar no mercado competitivo de distribuição. Com uma visão de longo prazo, busca contribuir para um futuro mais próspero e sustentável. Assim, elabora o processo de planejamento estratégico utilizando como base a ferramenta de gestão por objetivos OKR, para auxílio no cumprimento dos objetivos globais.

Desse modo, inicialmente, visando conhecer os números da empresa, foram coletados por meio do sistema de gestão o faturamento da empresa nos três anos anteriores (Figura 1).

Foi possível observar o crescimento desde 2021 até 2024. Em 2020, o resultado é relativamente baixo devido ao período pandêmico, levando isso em conta pode-se perceber que o resultado teve um crescimento ano a ano. Tendo isso em vista e para obter uma projeção assertiva, foi realizado o cálculo de crescimento percentual entre os anos, como demonstrado na Tabela 1.

Figura 1 – Análise dos resultados dos anos anteriores.



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Tabela 1 – Crescimento de faturamento ano a ano.



Ano	Crescimento comparado ao ano anterior
2021	55%
2022	25%
2023	16%
Média	32%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Foi possível observar que o crescimento entre os anos foi diminuindo, resultado devido aos reflexos pandêmicos e aumento da competitividade do mercado, ou seja, apesar do contínuo crescimento o mercado sofreu mudanças com as novas configurações de conglomerado (ex: Rede Dasa, Rede D'or), e novos competidores mais agressivos. Esta questão não demonstra um ponto negativo e sim que a empresa tem ganhado maturidade e alcançado volumes interessantes de vendas e fidelização dos clientes, quesitos que são muito importantes. Tendo isso em vista e para a utilização de dados mais factíveis e condizentes com a realidade atual da empresa, foram considerados apenas os últimos 3 anos de venda, elaborando a partir desses 3 anos uma média aritmética.

Esta média foi utilizada para calcular a nova projeção de faturamento para o ano seguinte de 2024, ou seja, o valor de faturamento de 2023 que consistia em R\$ 24,96 milhões multiplicado pela média do crescimento das vendas dos últimos 3 anos 32%, totalizando no valor de R\$ 32,94 milhões previstas para o ano de 2024. Dessa forma, ao analisar o resultado do 1º semestre de 2024, o faturamento de R\$19,4 milhões já representa 58% da projeção.

Diante disso, a necessidade de compreender como a utilização da metodologia (OKRs) permitiu o alcance dos resultados expostos já no primeiro semestre. A empresa adota os seguintes resultados chaves gerais para guiar ao contínuo crescimento:



Tabela 2 – OKR Global

**Objetivo:**

**Aumentar o Resultado financeiro da empresa**

**Resultados-Chave:**

1. Ser o principal distribuidor de OPME no Estado da Bahia

2. Crescimento através da expansão de territórios (Sergipe, Alagoas, Pernambuco e Piauí)

3. Recuperação de fluxo de caixa - solvência de 3 meses de custos fixos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O primeiro Resultado-Chave apresentado é “Ser o principal distribuidor de OPME no Estado da Bahia”. Na empresa, é comum ouvir-se que o propósito de os preços de seus produtos serem superiores à média de mercado é que “a qualidade e a inovação têm seu preço!”. No entanto, a procura incessante pelos melhores materiais para serem incorporados às unidades de negócios, cria uma pressão enorme na margem financeira e, em última análise, da empresa. É uma realidade resultante da estratégia de se diferenciar pela qualidade (e não pelo preço) e, por essa razão, deve ser um foco enorme desta empresa. Aliás, a própria sustentabilidade da empresa poderia ficar em causa se não fosse prestada a atenção necessária a esta questão e, com isso, esta organização acabaria por contrariar um dos seus *core values*: a Sustentabilidade. A empresa precisa manter suas raízes, porém precisa continuar competitiva e crescer na região atuante da matriz.

Com este primeiro *KR* exclusivamente, a empresa poderia não aumentar necessariamente a sua *performance* financeira, uma vez que vem de uma série de



resultados positivos. Por outro lado, pela sua dimensão, poderia de forma razoável tornar-se um dos *players* na Bahia com maiores resultados. No entanto, a Estratégia de Crescimento Sustentável obriga a que não se procure (exclusivamente) por um crescimento ao nível de um único território, em detrimento da sua *performance* financeira. Assim, a necessidade de crescimentos em outros territórios permite descentralizar e tornar-se a empresa mais reconhecida perante o mercado nordestino e relevante para os principais *players* (Hospitais e Clínicas).

Salienta-se, ainda, que a pressão na estrutura de custos é muito significativa, quando esta empresa tem como objetivos a inovação e a qualidade. Desta forma, o terceiro Resultado-Chave “Recuperação de fluxo de caixa - solvência de 3 meses de custos fixos” procura pôr foco nos Custos e Gastos da empresa, de forma a aumentar os seus Resultados. Então, estabelecer uma premissa de 3 meses de cobertura de caixa dos custos fixos torna-se uma necessidade relevante na sustentabilidade da empresa.

Diante do exposto, foi analisado os resultados de cada OKR comparando-os com o resultado final de faturamento apresentado na Figura 1. Com base nos dados e informações apresentados pelos entrevistados.

Tabela 3 – Análise comparativa de faturamento por território

Território	Faturamento (R\$ - em milhões)		%
	Ano 2023	1º Sem 2024	
BAHIA	21,74	16,09	74%
PIAUI	0,28	0,11	39%
SERGIPE	2,97	2,52	85%
PERNAMB UCO	-	0,46	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Com base na tabela 3, é perceptível que o OKR 1 e 2, estão sendo alcançados e realistas, uma vez que apenas no primeiro semestre de 2024, o faturamento da unidade da empresa localizada na Bahia já alcançou 74% do



resultado anual de 2023. Tais resultados demonstram o crescimento significativo da empresa no estado.

Além disso, os territórios de Sergipe e Pernambuco estão apresentando crescimento significativos, quanto a unidade no estado do Piauí não apresentou o resultado relevante, uma vez que apenas registrou no primeiro semestre de 2024, 39% do faturamento anual. No entanto, conforme o relato dos diretores, o resultado do território do Piauí não é preocupante uma vez que no segundo semestre do ano as vendas são mais significativas em comparação com o primeiro semestre.

Em contrapartida, as informações analisadas referente ao terceiro OKR, não foram alcançadas, os registros apresentados pela empresa, identificou-se que o caixa apenas possui cobertura de 1 mês dos custos fixos. O resultado foi justificado pelo Diretor Presidente devido aos investimentos em processos, inovação, pessoas nos novos territórios para permitir o crescimento, mas compreende o risco pela qual a empresa enfrenta com a situação apresentada.

Assim, esses objetivos e resultados chave refletem a visão estratégica da empresa e sua busca por excelência em diversas áreas-chave. A sua relevância reside na capacidade de direcionar os esforços de cada setor para alcançar os resultados desejados e, assim, fortalecer a posição da empresa no mercado e garantir o seu crescimento e sucesso a longo prazo.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a contribuição da ferramenta OKR para os resultados estratégicos de uma empresa do setor de distribuição de materiais médicos especiais. Os principais resultados revelam que a ferramenta tem como escopo direcionar todos os setores da empresa para um resultado em comum, que deve ser estrategicamente selecionado pela alta direção como um indicador de sucesso ou fracasso da companhia. Este indicador e seu alcance foram responsáveis por orientar toda a companhia, seja no que diz respeito a resultados, métricas e tomadores de decisão sobre o caminho desejado a ser seguido.



A despeito das condições gerenciais que o estudo proporcionou a empresa estudada, essa pesquisa apresenta limitações inerentes à metodologia utilizada. Apesar do estudo de caso proporcionar uma percepção aprofundada acerca do objeto, ele dificulta generalizações para outros contextos. Esta limitação é corroborada por Yin (2014), que destaca que estudos de caso são profundamente contextuais, mas oferecem insights valiosos para situações específicas. Essa conexão entre teoria e prática reforça a relevância do estudo e a aplicabilidade do OKR como uma ferramenta estratégica eficaz.

Durante o estudo foi identificado que o uso do OKR trouxe maior foco e direcionamento para as equipes, que passaram a ter uma visão mais clara das prioridades organizacionais, permitindo o alinhamento e fortalecimento entre os diversos níveis organizacionais, comprometimento e envolvimento não somente da liderança para o alcance dos objetivos. Além disso, foi evidenciado que o uso de um planejamento sistemático promoveu o início de uma cultura gerencial até então precária na organização, especialmente nos times operacionais.

Ademais, destaca-se a necessidade dos gestores da empresa implementar, acompanhar e avaliar o que foi proposto a fim de melhorar o acompanhamento do plano e quando necessário poder tomar as medidas de correção adequadas.

Assim, esta pesquisa apresentou a experiência de uma distribuidora na adoção do OKR como *framework* fundamental para o seu planejamento. Até o momento a experiência tem se mostrado válida, apesar de desafios estarem sempre presentes.

O OKR continua sendo a referência principal do planejamento e os próximos aprimoramentos incluem a melhoria da forma de publicação dos OKRs (mural e portal interno), além do amadurecimento na definição de objetivos e resultados-chaves com maior foco na agregação de valor. Para estudos futuros, sugere-se a utilização de um *software* simples de gestão de objetivos e metas, tanto para implementação, quanto para controle e análise de resultados de todos os membros da equipe.

## 6. REFERÊNCIAS



ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação implementação controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ANSOFF, H.I. Implantando a administração estratégica. 1ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 1993.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3ª. Lisboa: **Edições**, v. 70, n. 1, p. 223, 2004.

CASTRO, F. “ Agile Goal Setting with OKR - Objectives and Key Results”, InfoQ, Disponível em: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr>, Acessado em 20/10/2024.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento estratégico participativo**: concepção, implementação e controle de estratégias. 2 ed. rev. São Paulo: editora Senac, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: editora Saraiva, 2007.

DOERR, J. Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. 1ed. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2019.

\_\_\_\_\_. **Measure what matters: The simple idea that drives 10x growth**. Penguin UK, 2018.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: editora Atlas, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, p. 1-41, 1995.

HBR (2018). *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals*. Disponível em <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals> , Acessado em 20/10/2024

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Organização Orientada para a Estratégia. **Rio de Janeiro: Campus**, 2001, 411p.



KURZYNSKI, Marcia. Peter Drucker: Modern day Aristotle for the business community. **Journal of Management History**, v. 15, n. 4, p. 357-374, 2009.

LAFLEY, A. G.; MARTIN, Roger L. **Jogar para vencer: como a estratégia realmente funciona**. Alta Books Editora, 2018.

LEVY, Steven. **In the plex: How Google thinks, works, and shapes our lives**. Simon & Schuster, 2021.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. revista e ampliada. **São Paulo: Atlas**, 2000.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: Schmidt (org). **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 33<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo – RS: Feevale, 2013.

RADONIĆ, Milenko. OKR system as the reference for personal and organizational objectives. **From References to Originality**, v. 28, 2017.

VALERIM, Gabriel Schossler. Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício. 2020.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. sage, 2009.



