

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DE OBJETIVOS E
RESULTADOS-CHAVE (OKR) EM UMA PEQUENA EMPRESA DE
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE**

**Edson Martins Coelho Júnior¹
Homero Domingues²**

RESUMO

A globalização eleva a competitividade dos mercados, configura um ambiente de negócios mutável e exige dinamismo para adaptações necessárias. Nesse cenário, a adoção de métodos formais de planejamento estratégico tem se destacado como forma de garantir evolução sustentável – até mesmo para pequenas empresas, onde tradicionalmente predomina a informalidade nas ações. Empresas de desenvolvimento de software enfrentam desafio ainda maior, já que convivem com rápidas mudanças tecnológicas. Este trabalho visa, então, a apresentar uma possível solução à problemática vivenciada por tais organizações, verificando de que forma Objetivos e Resultados-Chave (OKR), metodologia de planejamento dinâmica desenvolvida no vale do silício e popular entre empresas dos setores de tecnologia, podem ser aplicados a uma pequena empresa de desenvolvimento de software alinhando as ações organizacionais. Para tal, é elaborado um estudo de caso na EMC Sistemas, com acompanhamento das etapas de implantação de OKR, nutrido especialmente por entrevistas com o executivo e com colaboradores envolvidos nesse processo. Pesquisas bibliográficas incorporam conhecimentos que fornecem sustentação teórica à pesquisa desenvolvida, esclarecendo os conceitos de planejamento estratégico, pequenas empresas, Administração por Objetivos (MBO) e, claro, Objetivos e Resultados-Chave (OKR). Como resultado, tem-se a formalização do que a empresa quer fazer; bem como das métricas para monitorar a realização dos objetivos organizacionais. O desenvolvimento de OKR gerou

¹ Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: edsonjunior@emcsistemas.com.br

² Professor Orientador. Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo (2013), Especialista em Gestão Estratégica pela UFMG (2007), Coordenador dos cursos de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: homerodomingues@yahoo.com.br

motivação na equipe, que participou ativamente do processo e ganhou autonomia para atuar com foco claro na construção do futuro desejado. Espera-se que a aplicação da metodologia seja continuada e que, a cada ciclo, tenha efeitos positivos nos resultados da empresa. Além disso, é desejado que este material sirva de referência para outros pesquisadores e organizações, possibilitando entendimento detalhado de conceito e prática relacionados à modernização do planejamento estratégico em uma pequena empresa de desenvolvimento de software.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Objetivos. Resultados-Chave. Pequena empresa. Desenvolvimento de software.

1 INTRODUÇÃO

Planejamento e execução de estratégias são, atualmente, atividades essenciais visando ao sucesso na administração de organizações. De modo geral, o ambiente exige que o planejamento estratégico seja incorporado à cultura organizacional independente de porte ou estrutura – e tal comportamento tem se mostrado desafiador especialmente em pequenas empresas.

Segundo Terence (2002), o planejamento estratégico permite a uma empresa o estabelecimento de objetivos e potencialidades, além de orientar o aproveitamento dos recursos disponíveis. Assim, na medida em que ela prepara, organiza e estrutura objetivos estratégicos, suas ações são integradas e passa-se a trabalhar com procedimentos formalizados para alcançar uma posição futura desejada. A autora, porém, ressalta que no universo das pequenas empresas há ineficiência no processo estratégico, apontando como possíveis causas a complexidade das ferramentas e as características de gestão adotadas.

O planejamento estratégico também facilita a preparação de uma organização para um futuro inevitável, em um cenário de muitas incertezas. Sobre este aspecto, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que mudar é uma questão de sobrevivência, sendo o processo de planejamento estratégico responsável pela condução no desenvolvimento e na formulação de estratégias que assegurem uma evolução continuada e sustentável. Diante de constantes inovações e crescente competitividade proporcionadas pela globalização, essa postura pode ser determinante para garantir a permanência no mercado.

As organizações precisam ser proativas em um cenário de incessante evolução tecnológica e essa necessidade é ainda maior quando o ramo de atuação está diretamente ligado à tecnologia – é o caso das empresas de desenvolvimento de software. A cada dia surgem novos equipamentos, linguagens de programação, técnicas que provocam alterações nos mercados. Nesse contexto, métodos tradicionais de planejamento são comumente substituídos pelo planejamento dinâmico, que trabalha com ciclos menores, modelos incrementais e iterativos e, portanto, está mais preparado para as mudanças ambientais (CASTRO, 2015).

Objetivos e Resultados-Chave (OKR pela representação no inglês, *Objectives and Key Results*) consistem em um modelo de planejamento dinâmico popular entre empresas dos setores de tecnologia. Castro (2015) explica que OKR ganhou reconhecimento por ser adotado pelo Google no primeiro ano da empresa (1999), tendo sido criado meses antes por Andrew S. Grove, na época CEO da Intel. Outras renomadas empresas de desenvolvimento de software, como Twitter, LinkedIn e Dropbox, também o utilizam para alinhar e motivar a equipe na direção dos objetivos organizacionais.

Em 1999, Grove tomou como base o modelo de Administração por Objetivos criado por Peter Drucker na década de 50 e o modernizou, desenvolvendo um método de planejamento mais ágil e flexível. Em seus pensamentos, para se ter sucesso na administração é necessário responder a duas questões: onde a empresa quer chegar (seu objetivo) e como a empresa vai monitorar se está alcançando a posição desejada, o que ficou conhecido como resultado-chave para um objetivo (NIVEN; LAMORTE, 2016). Portanto, compõem um OKR o objetivo, elemento qualitativo de apelo motivacional; e um ou mais resultados-chave, elementos quantitativos que indicam a progressão para o alcance do objetivo.

A ascensão do método de Objetivos e Resultados-Chave (OKR), preferido entre as novas entrantes do setor de desenvolvimento de software e já adotado por algumas grandes corporações, impõe adequações a empresas tradicionais de pequeno porte que almejam crescimento no mercado com alta competitividade. Nesse contexto, o problema da pesquisa se resume à questão seguinte.

De que forma Objetivos e Resultados-Chave (OKR) podem ser aplicados a uma pequena empresa de desenvolvimento de software em substituição a práticas tradicionais de planejamento estratégico, alinhando as ações organizacionais com maior dinamismo, flexibilidade, transparência e simplicidade?

Visando a obtenção da resposta, é proposto um estudo de caso tendo como foco a EMC Sistemas, empresa de pequeno porte que desde 1993 atua com desenvolvimento de software para gestão empresarial. A organização tem boa gestão dos processos internos e até de suas finanças, mas falha em planejamento estratégico. As práticas adotadas são inflexíveis e insuficientes, isto é, os objetivos organizacionais não são definidos e nem transmitidos para os colaboradores de forma dinâmica e com participação do time, de modo a motivá-lo e orientá-lo na direção desejada. Alguns elementos existem – como Negócio, Missão, Visão e Valores – mas são pouco difundidos ou pretendidos. Reuniões estratégicas ocorrem com pouca frequência (geralmente uma ou duas vezes ao ano), não sendo o bastante para promover total alinhamento de informações.

Para alcançar o objetivo geral, isto é, verificar de que forma Objetivos e Resultados-Chave (OKR) podem ser aplicados a uma pequena empresa de desenvolvimento de software em substituição a práticas tradicionais de planejamento estratégico, alinhando as ações organizacionais com maior dinamismo, flexibilidade, transparência e simplicidade; entende-se que é preciso cumprir algumas etapas. Primeiramente, é importante avaliar o modelo atual de planejamento estratégico adotado pela empresa e as práticas de gestão estratégica que norteiam as ações organizacionais. Em seguida, deve-se apresentar os principais objetivos da organização e de cada setor; e os resultados-chave para cada objetivo. O último passo é desenvolver uma rotina de execução e acompanhamento de atividades focada nos resultados-chave apresentados.

A EMC Sistemas configura um ambiente potencial para a implantação do método de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) – e o trabalho se desenvolve com o estudo profundo e exaustivo desse processo, de modo a promover conhecimento amplo e detalhado, o que caracteriza o estudo de caso (GIL, 2008). Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. Busca-se, portanto, proporcionar visão, sob a perspectiva do pesquisador, de forma focada e detalhada, acerca da prática de implantação dos Objetivos e Resultados-Chave (OKR) na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de pesquisas bibliográficas, foram reunidos os conhecimentos a seguir, que fornecem sustentação teórica à pesquisa desenvolvida.

2.1 Planejamento estratégico: conceito e importância

As rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo das organizações geram incertezas e exigem de administradores uma compreensão abrangente das dinâmicas e tendências em seus respectivos setores de atuação. Nesse cenário mutável, a renovação e a revitalização passam a ser fatores de sobrevivência; e o planejamento estratégico é o processo que conduz ao desenvolvimento e à formulação de estratégias capazes de garantir uma evolução continuada e sustentável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Oliveira (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que fornece o direcionamento a ser seguido pela organização, considerando sua capacitação para este processo de adequação e objetivando a melhor interação possível com o ambiente em que está inserida – conceito que reforça a necessidade de uma empresa acompanhar as mudanças que ocorrem ao seu redor e, com base nos recursos disponíveis, ajustar-se para competir.

Em complementação às afirmações anteriores, Las Casas (2006) destaca fatores ambientais que condicionam a necessidade de estratégia em organizações. Segundo o autor, a importância do planejamento estratégico é maior nas seguintes situações:

- a) Procura menor que a oferta;
- b) Produtos diferenciados;
- c) Concorrência aguda;
- d) Mudanças tecnológicas rápidas;
- e) Mudanças rápidas no produto;
- f) Mercados dinâmicos.

Las Casas (2006) também diferencia o planejamento informal e o formal. O informal é estabelecido sem metodologias, muitas vezes somente com moldes orais. Já o planejamento formal segue uma metodologia, requer estrutura e é formalizado por escrito. Nesse sentido, é importante destacar que o planejamento estratégico

passa por evoluções produzindo, a cada época, conceitos, práticas e ferramentas que respondem às mudanças que ocorrem no contexto. Sendo assim, ele se apresenta em diferentes formas em diferentes situações, e algumas das diversas metodologias existentes se mostram mais eficientes em diferentes ambientes e culturas corporativas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

2.2 Pequenas empresas e a relação com o planejamento estratégico

A caracterização das pequenas empresas é relevante pois elas em muito se diferenciam das grandes empresas – quanto ao perfil do fundador, à estrutura administrativa, à produtividade, ao nível tecnológico, entre outros fatores (TERENCE, 2002). Segundo a autora, essas particularidades influenciam sua gestão de modo que, na maioria das vezes, não são necessárias técnicas complexas, mas sim métodos capazes de alocar os escassos recursos de forma eficaz.

Ainda de acordo com Terence (2002), a diversidade de critérios, qualitativos e quantitativos, torna a classificação das empresas uma questão problemática para pesquisadores. A opção por uma forma de classificação depende dos propósitos.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) adota o critério que classifica as empresas pelo número de pessoas ocupadas, combinado ao setor de atuação. Já o Governo Federal considera a receita bruta anual auferida, conforme regras apresentadas pelo Art. 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Pequenas empresas são assim definidas como Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte. Os critérios para classificação pelo número de pessoas ocupadas e pela receita auferida são apresentados pelos quadros 1 e 2, respectivamente.

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE	ATIVIDADE ECONÔMICA	
	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) a partir de SEBRAE (2014a)

Quadro 2 – Classificação do porte das empresas pela receita auferida

PORTE	RECEITA BRUTA NO ANO-CALENDÁRIO
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) a partir de SEBRAE (2014a)

Segundo Drucker (1981, apud TERENCE, 2002), apesar de o critério de classificação pelo número de funcionários ser o mais comum, nem sempre ele é capaz de indicar a estrutura e o comportamento empresariais. Nesse sentido, alega que a estrutura administrativa é o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa e identificar suas reais necessidades. Assim, a partir desse critério, a pequena empresa é definida como aquela que “já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o ‘chefe’ e os trabalhadores” (DRUCKER, 1981 p.221-223, apud TERENCE, 2002 p.53).

Microempresas e Empresas de Pequeno Porte constituem um universo de cerca de 9 milhões de organizações em atividade no Brasil (SEBRAE, 2014a). O número representa cerca de 99% do total de empresas formalizadas no país. A importância das pequenas empresas também é manifestada pelos empregos gerados – mais de metade das ocupações formais. Relatório do SEBRAE (2014a) ainda indica que quase 30% do PIB Nacional provém das atividades dessas organizações.

Apesar do importante papel econômico e social, as altas taxas de natalidade e mortalidade de pequenas empresas revelam preocupação constante com a sobrevivência no mercado, questão diretamente relacionada ao planejamento e à gestão aplicados a esses negócios (TERENCE, 2002). Segundo pesquisa do SEBRAE (2014b), falta de planejamento prévio e de gestão empresarial são as duas principais causas do fechamento de pequenas empresas – mais da metade dos empresários entrevistados sequer realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades, motivando dificuldades diversas logo no primeiro ano de atividade.

Em relação a tais fatos, Terence (2002) considera que as teorias administrativas projetam a aplicação dos modelos gerenciais de acordo com as demandas de empresas de grande porte, não contemplando as peculiaridades de

gestão das pequenas empresas – comportamentais, estruturais e contextuais. De modo geral, nessas organizações predomina a informalidade nas ações, inexistindo regras e normas escritas, ou até mesmo uma clara definição de cargos, o que acarreta o surgimento de eventuais problemas administrativos.

Em uma pequena empresa, para garantir o sucesso do processo de planejamento é necessário avaliar, em um primeiro momento, sua realidade e características. Devem ser analisadas a forma como tais características inibem o processo de planejamento e estudar meios de eliminar ou reduzir os obstáculos. Finalmente, deve ser proposta uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias (GOLDE, 1986, apud TERENCE, 2002).

2.3 Administração por Objetivos (MBO)

No final da década de 40, início dos anos 50, Peter Drucker argumentava que a função do estrategista era conduzir sua organização de modo a reduzir as limitações impostas pelas circunstâncias ambientais. Essa percepção foi a base do desenvolvimento do pensamento estratégico, mostrando que o uso consciente de um planejamento formal permite a uma organização exercer influências positivas sobre forças de mercado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Niven e Lamorte (2016), Peter Drucker é responsável por definir os padrões da filosofia administrativa e as bases teóricas das organizações modernas, sendo considerado por muitos o pai do pensamento administrativo. Em uma de suas mais importantes obras, o livro *Prática da Administração de Empresas* (originalmente lançado em 1954 com o título *The Practice of Management*), Drucker afirmou que as mudanças tecnológicas aumentariam significativamente o número de profissionais qualificados e especializados no ambiente corporativo; e conseqüentemente exigiriam uma maior coordenação entre esses profissionais.

Em resposta a esse desafio, Drucker (1955) propôs a metodologia de Administração por Objetivos (ou MBO, *Management by Objectives*), introduzida pelo autor da seguinte forma:

Toda empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo [...] (DRUCKER, 1955, p. 115).

Para Drucker (1955), todo administrador, desde um diretor até o supervisor de um departamento, precisa de objetivos – e esses objetivos devem esclarecer três questões:

- a) Qual deve ser a atuação da unidade de cada administrador;
- b) Qual a contribuição que o administrador e sua unidade devem prestar a fim de ajudar as outras unidades a atingirem seus objetivos;
- c) O que cada administrador pode esperar em termos das contribuições das outras unidades que o auxiliem a atingir seus objetivos.

Os objetivos devem advir sempre das metas da empresa, tangíveis ou intangíveis, sendo selecionados com foco a curto e a longo prazo. Destaca-se a contribuição entre os níveis organizacionais como ponto importante a ser considerado durante a definição dos objetivos – cada administrador elabora os objetivos para si e para sua unidade, partindo da contribuição que será prestada ao sucesso da unidade maior à qual pertence. Dessa forma, o trabalho em equipe é enfatizado como forma de alcançar metas globais. (DRUCKER, 1955).

Niven e Lamorte (2016) explicam que, infelizmente, as formas como cada organização implementou as teorias de Drucker foram variadas; ficando a prática, muitas vezes, distante das intenções originais do autor. A definição de objetivos, concebida como processo altamente participativo, foi transformada em um exercício burocrático, realizado de cima para baixo – isto é, os gerentes seniores empurram objetivos para os níveis inferiores da organização, com pouca consideração acerca da forma como serão executados.

Ainda segundo Niven e Lamorte (2016), muitos administradores também danificaram a integridade do modelo tornando-o um exercício estático, definindo os objetivos anualmente. Tal prática contraria um fato percebido por Drucker há 50 anos, de que empresas são pressionadas a reagir de forma ágil às mudanças de mercado e ambientais. Castro (2015) reforça tal inconsistência afirmando que o planejamento estático carrega quatro premissas dubitáveis: todas as etapas do plano podem ser definidas com antecedência, a grande maioria do plano estará

correta, as condições de mercado permanecerão as mesmas e as mudanças no plano serão pequenas, de modo que uma única revisão no final do semestre será suficiente para adequá-lo para o restante do ano.

Apesar de ser concebida para fomentar a cooperação coletiva, estimular a inovação individual e garantir uma visão dos objetivos globais a todos os colaboradores, na prática isso raramente ocorreu e a Administração por Objetivos eventualmente tornou-se objeto de críticas (NIVEN; LAMORTE, 2016).

2.4 Objetivos e Resultados-Chave (OKR)

Por definição de Castro (2015), OKR é “um *framework* de definição de metas criado pela Intel e adotado por diversas empresas do *Silicon Valley*”. Já Niven e Lamorte (2016) são mais específicos ao conceituar Objetivos e Resultados-Chave:

OKR é um *framework* de pensamento crítico e disciplina contínua que objetiva assegurar que os empregados trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que conduzam a empresa ao desenvolvimento (NIVEN; LAMORTE, 2016, p. 115, tradução nossa).

Tal descrição é melhor compreendida a partir da história dessa estrutura de planejamento criada por Andy Grove. Grove trabalhou como CEO da Intel Corporation e liderou uma transformação na empresa, inicialmente simples fabricante de chips de memória, tornando-se a principal fornecedora de microprocessadores do mundo. Ele reconheceu um enorme potencial no sistema de Administração por Objetivos e o adotou como peça chave em sua gestão na Intel. Porém, fez algumas modificações nos princípios de Peter Drucker, transformando seu modelo na reconhecida estrutura OKR (NIVEN; LAMORTE, 2016). O quadro 3 apresenta quatro mudanças propostas por Grove em relação à realidade vivenciada por empresas que adotavam modelos tradicionais de planejamento.

Quadro 3 – Comparação entre práticas tradicionais de planejamento e princípios de Objetivos e Resultados-Chave

PLANEJAMENTO TRADICIONAL	OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE
Número excessivo de objetivos, dispersando os esforços organizacionais e dificultando a realização.	Limitação em poucos – mas muito bem escolhidos – objetivos, garantindo o foco da equipe e indicando claramente a direção dos esforços.
Definição de objetivos anualmente, com acompanhamento mensal.	Definição de objetivos trimestralmente ou até mensalmente, com acompanhamento semanal, em sintonia com a alta velocidade da indústria tecnológica e reforçando a necessidade de respostas rápidas às ações empresariais.
Definição verticalizada de objetivos, sendo escolhidos por gerentes seniores e transmitidos em forma de cascata aos níveis inferiores da organização.	Participação da equipe na definição de objetivos, sendo escolhidos tanto por níveis superiores quanto inferiores da empresa, de forma mista, com envolvimento que promove a motivação dos colaboradores.
Metas pouco agressivas, baseadas na produtividade esperada da equipe, sendo desejada a realização integral mediante esforço imediato de todos os colaboradores.	Metas agressivas e frequentemente ajustadas visando ao desempenho máximo da equipe, estimulando que cada colaborador faça esforços elevados para realizar, sendo admitidas falhas em algumas das tentativas, mas sendo obtida a performance de pico nas demais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018) a partir de Niven e Lamorte (2016)

Dessa forma, é possível detectar características que diferenciam OKR de outras metodologias de definição de metas, tais como: a simplicidade no processo, facilitando a definição e a compreensão das pretensões da empresa; a cadência curta, garantindo agilidade e respostas rápidas ao mercado; e a busca pelo máximo desempenho, fazendo com que pessoas repensem a forma de trabalhar para atingir a máxima performance. Cabe destacar que a construção de todas as atribuições do modelo se dá a partir de apenas dois elementos: os objetivos e os resultados-chave (CASTRO, 2015).

Niven e Lamorte (2016, p. 7, tradução nossa) definem um objetivo como “uma declaração concisa de uma meta qualitativa ampla projetada para impulsionar o desenvolvimento da organização na direção desejada. Basicamente, ele pergunta: ‘O que nós queremos fazer?’”. Castro (2015) recomenda a utilização de objetivos inspiradores, que despertem desejo nas pessoas que trabalham para atingi-los.

Já um resultado-chave é definido por Niven e Lamorte (2016, p. 7, tradução nossa) como “uma declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo. Se o objetivo pergunta ‘O que nós queremos fazer?’, o resultado-chave pergunta ‘como vamos saber se nós alcançamos o objetivo?’”. Em complemento à explicação, Castro (2015) classifica os resultados-chave como métricas, critérios de sucesso que indicam que estamos evoluindo.

Assim sendo, Castro (2015) resume a construção de Objetivos e Resultados-Chave em “um comprometimento redigido como: Eu vou (Objetivo) medido por (este conjunto de *Key Results*)”. O autor traz um exemplo de uma empresa digital que deseja aumentar o engajamento e a satisfação dos clientes:

Objetivo: Encantar os clientes

Key Results:

- Visitas recorrentes: média de 3.3 visitas por semana por usuário ativo;
 - Alcançar um Net Promoter Score de 90%;
 - Tráfego não pago (orgânico) de 80%;
 - Engajamento: 75% dos usuários ativos possui um perfil completo.
- (CASTRO, 2015, grifo do autor)

Quanto à prática de OKR, cada indivíduo ou time deve ter até cinco objetivos com até cinco resultados-chave cada (CASTRO, 2015). É importante ressaltar que esses elementos não devem ser criados aleatoriamente, eles devem existir dentro de um contexto, refletindo os propósitos da empresa (NIVEN; LAMORTE, 2016). A figura 2 ilustra a forma como os Objetivos e Resultados-Chave estão diretamente subordinados à estratégia da empresa, devendo estar em sintonia, ainda, com a missão e a visão organizacionais.

Figura 1 – A criação de OKRs no contexto de sua Missão, Visão e Estratégia asseguram alinhamento



Fonte: Niven e Lamorte (2016), traduzida pelos autores

Niven e Lamorte (2016) explicam que, por conta da simplicidade na criação de OKRs e dos muitos benefícios associados à sua implantação, frequentemente há uma tentação pelo início imediato desse processo, sem considerar questões determinantes para seu sucesso. Nesse sentido, sugerem uma fase de planejamento. É o momento em que o time – incluindo executivos da empresa – deve ser motivado a envolver-se no projeto. Para isso, os autores destacam a necessidade de diálogos assertivos, com argumentos que indiquem o motivo da prática de OKR, bem como a importância desse sistema no momento vivenciado pela empresa. É também relevante nessa etapa a elaboração de um plano de implantação, que fornecerá bases para as atividades seguintes.

A próxima fase é a de desenvolvimento. Niven e Lamorte (2016) instruem a prática de Objetivos e Resultados-Chave apresentando as principais atividades que devem fazer parte desse estágio:

a) Capacitar a equipe: devem ser compartilhados com os colaboradores os fundamentos básicos da metodologia, os motivos que levaram à sua escolha e até mesmo casos de sucesso de outras empresas;

- b) Desenvolver ou confirmar missão, visão e estratégia da empresa: tratam-se de elementos muito importantes para a criação de OKR e, mesmo que já existam na empresa, é importante que estejam atualizados e bem constituídos;
- c) Criar os Objetivos e Resultados-Chave: é muito importante a participação do time na definição de seus propósitos, seja diretamente ou por meio de entrevistas, por exemplo;
- d) Apresentar os Objetivos e Resultados-Chave à empresa: o ideal é que sempre se tenha transparência nos processos, portanto o compartilhamento de OKR ao time é muito importante, sendo sugerido o uso de múltiplos meios de comunicação;
- e) Monitorar os Objetivos e Resultados-Chave: OKR não deve ser definido e esquecido, mas sim acompanhado durante todo o ciclo. É recomendada a realização de reuniões semanalmente para que o progresso seja avaliado e potenciais problemas possam ser identificados.
- f) Divulgar os resultados ao final do ciclo: seja mensalmente ou trimestralmente, ao fim de um ciclo OKR é importante realizar uma reunião para apresentar os resultados, esclarecer dúvidas e despertar discussões que favoreçam a inovação na forma de executar tarefas.

Finalmente, Niven e Lamorte (2016, p. 128, tradução nossa) enfatizam a importância da atualização dos Objetivos e Resultados-Chave:

Ao final de cada trimestre, os OKRs são classificados e novos OKRs são então desenvolvidos por toda a organização. [...] alguns OKRs podem permanecer idênticos por vários trimestres, especialmente aqueles considerados cruciais frente aos desafios estratégicos ou operacionais da empresa. Também podem ser levados adiante OKRs em que não houve sucesso durante o trimestre, aqueles cujo sucesso tem importância estratégica. Os demais OKRs que foram atingidos são geralmente eliminados, ou ajustados com novos parâmetros para mais uma vez forçarem o time a entregar o seu melhor.

No momento atual OKR é um método consolidado, já tendo sido abraçado por milhares de organizações ao redor do mundo (NIVEN; LAMORTE, 2016). Castro (2015) lembra que, antes de ser adotado por grandes empresas da tecnologia, como Twitter, LinkedIn, Dropbox e GoPro, o método de Objetivos de Resultados-Chave foi aplicado no Google desde o primeiro ano da empresa, sendo o caso mais famoso e que impulsionou a propagação dos princípios de Andy Groove. O Google ainda hoje é a principal referência de Objetivos e Resultados-Chave e de seus benefícios.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A caracterização da organização em que se baseia o estudo de caso, a EMC Sistemas, contextualiza e retrata o ambiente da aplicação do método de Objetivos e Resultados-Chave (OKR).

3.1 Principais produtos e serviços

Licenciamento e assinatura de software para gestão empresarial.

3.2 Principais mercados

Empresas de micro, pequeno e médio portes pertencentes aos seguintes ramos de atividades: comércios varejistas, supermercados, atacadistas, postos de combustíveis, bares e restaurantes, agências de veículos, oficinas mecânicas e oficinas de serviços.

3.3 Tamanho da empresa

Empresa de Pequeno Porte – EPP, segundo o Art. 3º da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006).

3.4 História da empresa

A empresa surgiu em 1993, quando seu fundador, a partir de diversas experiências na área da tecnologia da informação no gerenciamento de empresas, lançou um software de desenvolvimento próprio. A época era de popularização dos computadores pessoais (PCs), o que favorecia a expansão do empreendimento. Com evoluções constantes no software e sempre prezando pela excelência no atendimento, a EMC Sistemas contou com as indicações de clientes satisfeitos para crescer no mercado.

Nos anos seguintes, a empresa continuou trabalhando na evolução das suas soluções e na otimização dos seus serviços. O software, ao longo do tempo, foi sendo adequado a linguagens de programação mais modernas, ganhou novas

funções e módulos adicionais com o objetivo de atingir novos mercados. A equipe de trabalho cresceu significativamente – destacando-se os setores de implantação, treinamento e suporte técnico, que atendiam às necessidades de um número progressivo de clientes que contratavam tais serviços.

Em meados de 2005, já com mais de 500 clientes de carteira, a empresa começou a vivenciar dificuldades ao administrar o software e, simultaneamente, as atividades de comercialização e suporte. Decidiu, então, iniciar uma mudança em sua forma de atuação no mercado – foi criado o conceito de Revenda Autorizada e estabelecida uma política de divisão de responsabilidades. A EMC Sistemas se especializou no desenvolvimento de soluções, enquanto as revendas assumiram a atribuição de inserir as soluções EMC Sistemas no mercado, prestando os serviços de implantação, treinamento e consultoria.

De 2005 a 2012, as Revendas Autorizadas foram sendo gradativamente fundadas, em sua maioria por ex-funcionários. Ao final desse período, a EMC Sistemas tornou-se predominantemente uma fábrica de software, tendo apenas a capacitação e o apoio às revendas como atividades secundárias.

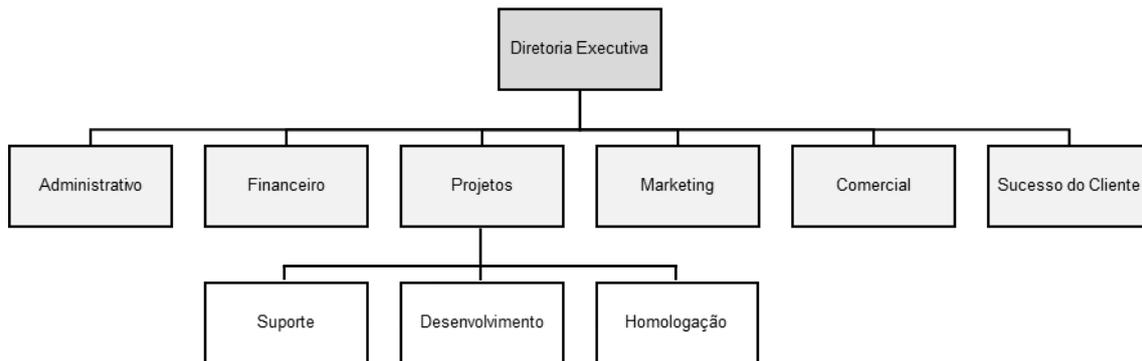
O ano de 2008 também se destaca como marcante na história da empresa. Foi o período de surgimento de um novo e agressivo modelo de comercialização do software que, atualmente, é a opção mais elegida pelos clientes – a assinatura. Essa inovação permitiu que empresas fizessem a contratação de uma solução sem investimentos iniciais.

Os anos de 2016 e 2017 ficaram marcados pelo lançamento de três novos produtos que posicionaram a empresa de forma ainda mais competitiva no mercado, incluindo uma solução totalmente gratuita para emissão de notas fiscais eletrônicas.

Atualmente, aos 25 anos de existência, a empresa conta com 19 canais de revenda e uma carteira de 2.000 clientes contratados em mais de 300 cidades brasileiras, totalizando cerca de 10.000 usuários. A equipe de trabalho é formada por 27 colaboradores diretos e mais de 150 membros considerando colaboração indireta.

3.5 Divisão setorial

A estrutura setorial da equipe de colaboradores diretos se organiza da forma apresentada.

Figura 2 – Divisão setorial da EMC Sistemas

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

3.6 Controles utilizados atualmente

A empresa conta com diversas ferramentas modernas para controlar sua operação, a operação das Revendas Autorizadas e seus processos gerenciais. Todas estão agrupadas em um software, a Plataforma de Gestão Corporativa (PGC).

A PGC é alimentada por todos os colaboradores – diretos e indiretos –, que nela registram dados de atendimento, comerciais, financeiros, de marketing e de projetos. As informações servem como base para a geração de relatórios que facilitam as tomadas de decisão em diversos aspectos.

3.7 Negócio da empresa

Desenvolver soluções que se adequem às necessidades do mercado com foco no cumprimento das exigências fiscais e no atendimento às demandas operacionais, gerenciais e estratégicas de empresas comerciais (varejistas e atacadistas) e de prestação de serviços.

3.8 Missão da empresa

Contribuir para o sucesso das empresas, com a disponibilização de soluções voltadas à organização e automação de processos e à melhoria da gestão de informações, gerando conhecimento útil para tomadas de decisão.

3.9 Visão da empresa

Ser uma empresa reconhecida nacionalmente por fomentar as boas práticas gerenciais e o cumprimento das obrigações fiscais a partir da utilização das nossas soluções.

3.10 Valores da empresa

- Ética: Conduta profissional séria e transparente, visando relacionamentos sólidos e sustentáveis para com parceiros internos e externos.
- Inovação: Investimento contínuo em recursos humanos e tecnológicos para desenvolvimento de software em sintonia com a evolução do mercado.
- Qualidade: Esforço concentrado para o aprimoramento das nossas soluções objetivando o aumento exponencial do nível de confiabilidade na utilização.

4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, apresentada a seguir, foi definida tendo em vista a realização eficaz dos objetivos específicos e, finalmente, do objetivo geral do trabalho.

4.1 Delineamento da pesquisa

O objetivo geral do trabalho trata, resumidamente, da aplicação de um novo método de planejamento estratégico em uma organização de pequeno porte. Em consonância com tal propósito, a pesquisa se desenvolve com natureza aplicada. Dessa forma, tem embasamento teórico, mas está principalmente interessada na utilização e nas consequências práticas do conhecimento, aplicando-os em uma realidade circunstancial (GIL, 2008).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa tem caráter qualitativo. Sendo assim, não há preocupação em traduzir dados coletados em números por meio de técnicas e métodos da estatística. O foco está em observar, analisar e interpretar fenômenos e processos.

Miles e Huberman (1994, apud GIL, 2008) dividem a análise de dados das pesquisas qualitativas em três etapas. A primeira delas é a redução, momento em que os dados originais obtidos no trabalho de campo devem ser simplificados, organizados de acordo com os objetivos da pesquisa. A segunda etapa é a apresentação, quando os dados devem ser dispostos de modo a possibilitar uma análise sistemática de semelhanças, diferenças e de seu inter-relacionamento. Finalmente, tem-se a conclusão/verificação, etapa em que os dados são revisados buscando a compreensão de regularidades, padrões e explicações que conduzam à formação de afirmações conclusivas válidas, dignas de credibilidade.

Ao praticar e analisar a implantação de um novo sistema de planejamento estratégico em uma empresa, a pesquisa busca proporcionar uma visão geral acerca do processo – nesse sentido, classifica-se como exploratória quanto aos objetivos. Gil (2008) explica que “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

A base para o delineamento da pesquisa será, então, o desenvolvimento de um estudo de caso. Nos estudos de caso, o foco está em poucos objetos, sendo realizado estudo profundo e exaustivo de modo a permitir seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008). Nesta pesquisa, a implantação do método de Objetivos e Resultados-Chave na EMC Sistemas será a situação explorada. Para atingir as finalidades do trabalho, buscam-se compreender o contexto, identificar possíveis barreiras e relatar resultados, obtendo conclusões confiáveis sobre a forma como o processo deve ser administrado para alcançar os benefícios desejados.

Tendo em vista a complexidade envolvida na modificação de uma cultura de planejamento estratégico, alguns procedimentos técnicos devem apoiar a elaboração do trabalho. Pesquisas bibliográficas, desenvolvidas a partir de livros e artigos científicos, apresentam as teorias que orientam a aplicação do modelo escolhido. Na prática, entrevistas individuais e coletivas serão aplicadas para coleta de dados. Essa forma de interação é apontada como técnica fundamental de investigação e muito utilizada em pesquisas exploratórias por sua flexibilidade aliada à capacidade de obtenção de informações em profundidade. Consiste, basicamente, em diálogo assimétrico – o entrevistador busca coletar dados a partir do entrevistado, que se caracteriza como fonte de informação (GIL, 2008).

4.2 Delimitação da área e público-alvo

A pesquisa se aplica na estrutura da EMC Sistemas, envolvendo todos os setores da empresa. Assim sendo, o público-alvo é formado pelos colaboradores da empresa em sua totalidade. Destaca-se a diretoria executiva, responsável pela definição da missão e da visão organizacionais, como principal parte interessada. Diretores, gerentes e coordenadores de setores também figuram como elementos de participação relevante no processo.

4.3 Plano de coleta de dados

Considerando os objetivos do trabalho, a primeira atividade de coleta de dados será uma entrevista com o fundador da EMC Sistemas – que, como ocorre na maioria das pequenas empresas, também ocupa o principal cargo executivo. O roteiro desse diálogo tem como objetivo inicial compreender qual é o modelo de planejamento estratégico atualmente adotado pela empresa. Em seguida, busca-se identificar os objetivos globais da organização e as principais métricas para acompanhá-los.

Nessa primeira entrevista, deve-se ter atenção ao contato inicial pois, além de entrevistado, o fundador da empresa será o principal patrocinador da implantação de OKR na organização, o que reforça a necessidade de conquistar sua confiança. Gil (2008) recomenda o início da conversa com uma fala amistosa sobre um tema do momento que possa interessar ao entrevistado, apresentando a seguir os objetivos da pesquisa e a importância da colaboração pessoal dele. Niven e Lamorte (2016) propõem que ao explicar a metodologia de Objetivos e Resultados-Chave sejam feitos vínculos com alguma paixão pessoal do executivo, isto é, apresentados benefícios que, para ele, tenham valor sentimental.

A partir das informações coletadas no passo anterior, serão realizadas entrevistas em cada um dos setores da empresa – Administrativo, Financeiro, Projetos, Marketing, Comercial e Sucesso do Cliente. O roteiro dessas interações é o mesmo, já que têm as mesmas finalidades: com base nos objetivos globais da empresa, busca-se identificar como cada setor poderá contribuir para alcançá-los, e quais indicadores podem mensurar o progresso. Nesses momentos, serão realizadas entrevistas coletivas, em consonância com as bases da metodologia

Objetivos e Resultados-Chave, que sugere a participação da equipe na definição de objetivos, com envolvimento que promove a motivação dos colaboradores.

À técnica de entrevista coletiva, Gil (2008) atribui o nome de *focus group* e explica que, nesse caso, o entrevistador modera uma conversa com um conjunto de até 12 participantes. A reunião é iniciada com a apresentação dos objetivos da pesquisa e as regras para participação, em seguida sendo introduzido o assunto a partir de questões genéricas, que vão sendo detalhadas na medida das necessidades de coleta de dados. O diálogo geralmente dura de duas a três horas, podendo ser encerrado caso se torne demasiadamente cansativo.

Uma última entrevista individual com o fundador da EMC Sistemas será realizada com o objetivo principal de programar as atividades finais da fase de desenvolvimento de Objetivos e Resultados-Chave. Nesse momento, já tendo sido definidos os OKRs da empresa, pretende-se, ainda, compreender sua percepção acerca dos efeitos da aplicação da metodologia até então. Suas expectativas também serão coletadas.

Todos os diálogos seguirão os princípios da entrevista por pautas, isto é, sendo guiados por uma relação de pontos de interesse (registrados no roteiro) explorados pelo entrevistador ao longo da conversa (GIL, 2008). A estrutura tem flexibilidade e dá liberdade ao entrevistado de se comunicar dentro dos assuntos colocados. Nesse caso, a entrevista por pautas deve colaborar para uma participação espontânea do time na definição dos objetivos organizacionais.

4.4 Plano de análise de dados

A respeito da análise de dados, Tesch (1990, apud GIL, 2008) destaca que: “a análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é cíclica ou concomitante à coleta de dados”. Dessa forma, a interpretação dos dados obtidos ocorrerá em sincronia com a coleta deles, se estendendo por um período em que o foco será a organização e categorização.

Considerando a cronologia das atividades, a primeira entrevista individual com o fundador da EMC Sistemas está ligada a um processo inicial de análise de dados em que os objetivos organizacionais da EMC Sistemas deverão ser formalizados, bem como os resultados-chave. Essa etapa é essencial para o desenvolvimento das entrevistas seguintes.

A partir das seis entrevistas coletivas, a comparação de dados será a base para a formalização dos objetivos de cada setor, bem como dos melhores resultados-chave para acompanhá-los. Deverão ser selecionados Objetivos e Resultados-Chave que de fato representam um desmembramento dos objetivos do nível superior.

A última entrevista com o fundador da empresa deve conduzir a conclusão do trabalho, com o desenvolvimento de uma rotina de execução e acompanhamento de atividades focada nos resultados-chave apresentados. Os efeitos e expectativas em relação à aplicação da metodologia também serão analisados.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas com o fundador da EMC Sistemas e com cada setor são analisados a seguir para verificar de que forma Objetivos e Resultados-Chave (OKR) podem ser aplicados a uma pequena empresa de desenvolvimento de software em substituição a práticas tradicionais de planejamento estratégico.

5.1 Modelo atual de planejamento estratégico da empresa

As primeiras perguntas da entrevista com o fundador referem-se à relação atual da empresa com o tema planejamento estratégico. Sobre a aplicação de um modelo de planejamento estratégico, o entrevistado explicou que atualmente um modelo formal não vem sendo praticado. Lembrou que a principal medida de planejamento da organização era a definição de metas anuais para as Revendas Autorizadas, mas foi interrompida em 2016. Além disso, algumas ações isoladas já ocorreram: Negócio, Missão, Visão e Valores foram definidos para a criação de apresentação institucional; e uma análise SWOT foi realizada e registrada por iniciativa de um colaborador.

Quanto ao insucesso das medidas adotadas no passado, o entrevistado relatou que havia dificuldade em motivar grande parte das pessoas envolvidas para garantir o cumprimento das metas. Revelou, também, que o planejamento estratégico sempre esteve associado a muitas atividades administrativas

necessárias para acompanhamento, fato que o desanima em relação aos modelos tradicionais.

Questionado sobre a participação da equipe na definição de objetivos, o fundador respondeu que suas Revendas Autorizadas e alguns colaboradores participavam na definição de metas comerciais. Por outro lado, muitos setores sequer conheciam os objetivos definidos.

O entrevistado explicou que, hoje, o direcionamento estratégico dos setores depende muito de seu envolvimento pessoal, uma vez que as metas não são formalizadas e nem divulgadas. Em geral, os objetivos da empresa consistem em ideias discutidas pela diretoria executiva e registradas informalmente. Quando necessário, são repassadas oralmente aos colaboradores.

Por conta do modelo de planejamento informal, há sobrecarga de atividades e responsabilidades na figura do fundador. Ele relatou que alguns setores têm alta produtividade pois há maior vocação e gosto por parte dele em apoiar suas operações – é o caso do setor de Projetos, em especial o time de Desenvolvimento. Este, porém, depende muito de sua presença para que tenha desempenho satisfatório, o que exige forte dedicação. Por outro lado, há menor envolvimento pessoal no funcionamento de outros setores que, conseqüentemente, apresentam desempenho abaixo do esperado – é o caso de Administrativo, Financeiro e Sucesso do Cliente.

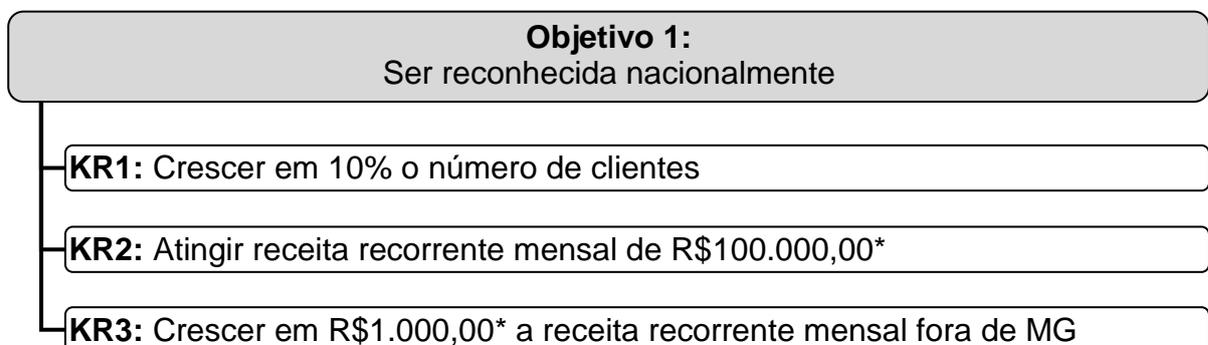
5.2 Objetivos e Resultados-Chave globais da organização

Uma vez esclarecida a situação atual de planejamento estratégico na EMC Sistemas, a metodologia de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) pôde ser apresentada tendo como base o referencial teórico desenvolvido, enfatizando sua capacidade de melhorar o desempenho dos setores, sem exigir grande dedicação pessoal do executivo. Outra característica colocada em destaque foi a simplicidade desse modelo, que o diferencia de modelos tradicionais – é possível gerenciar OKR sem procedimentos administrativos complexos, com cada setor colaborando para a construção de um painel global. Desse modo, a rejeição ao planejamento estratégico (comum a proprietários de pequenas empresas) foi contornada, sendo conquistada a confiança do fundador.

Na sequência, foi iniciada a definição dos objetivos principais da organização. Deve-se destacar que se tratam dos elementos mais importantes no processo de criação de OKR, sendo referências para a construção dos objetivos de todos os demais setores. O entrevistado tomou como base a Visão já existente e optou por declarações inspiradoras cujas mensagens envolvem o trabalho de todos os setores e expressam a posição futura desejada para a organização. Métricas foram determinadas considerando um ciclo trimestral – isto é, com realização almejada em um período de três meses.

O primeiro objetivo da EMC Sistemas ficou definido como “Ser reconhecida nacionalmente”. O crescimento da carteira de clientes, o aumento da receita recorrente mensal e o volume de negócios fora do estado de Minas Gerais foram considerados os critérios de sucesso para acompanhá-lo. Com base nessas informações, foi criado o OKR representado pela figura abaixo. A pedido da empresa, algumas métricas foram modificadas visando à privacidade de informações com valor estratégico.

Figura 3 – OKR global 1 da EMC Sistemas

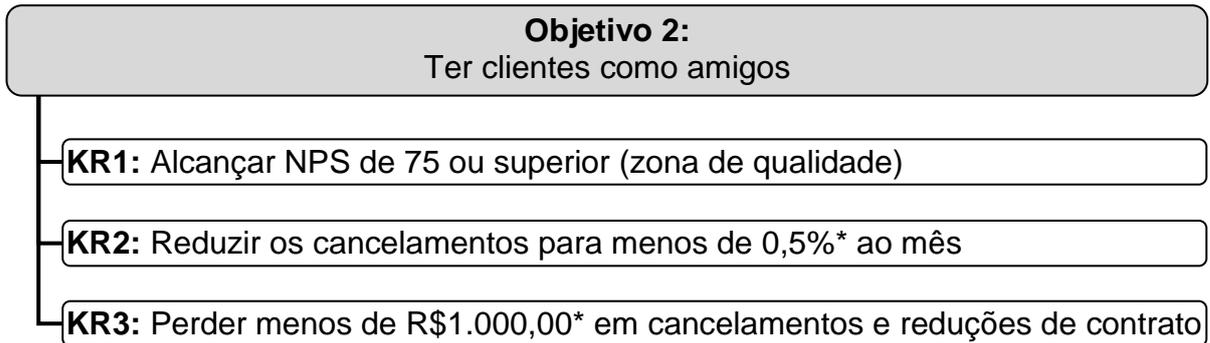


*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

O fundador também apresentou como objetivo da empresa “Ter clientes como amigos”, declaração que indica preocupação em construir relacionamentos sólidos e sustentáveis com os clientes. Como métricas para tal objetivo, foram escolhidos o NPS (indicador de satisfação já pesquisado com frequência), o percentual de contratos cancelados e o volume de perdas de receita recorrente mensal. Dessa forma, foi construído o OKR apresentado a seguir.

Figura 4 – OKR global 2 da EMC Sistemas



*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

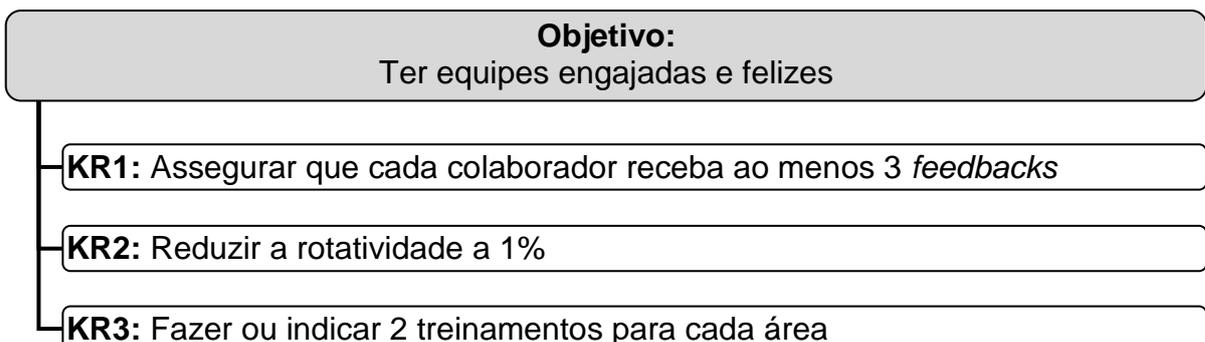
Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

5.3 Objetivos e Resultados-Chave dos setores

A definição de Objetivos e Resultados-Chave dos setores também foi precedida de apresentações. Houve preocupação em explicar aos colaboradores o trabalho que está sendo realizado, esclarecendo a importância da adoção de metodologias modernas de planejamento estratégico no cenário atual. O referencial teórico construído foi base para a apresentação de OKR e permitiu a capacitação para criação de Objetivos e Resultados-Chave em conformidade com os conceitos, além de motivar o público interno.

Ao questionar cada setor acerca de seus objetivos, os OKRs globais definidos pelo executivo em entrevista anterior foram expostos. Dessa forma, cada setor apontou objetivos e sugeriu indicadores condizentes com os propósitos da empresa para o próximo trimestre. A partir das entrevistas realizadas, os Objetivos e Resultados-Chave de cada setor foram desenvolvidos, como mostram as figuras.

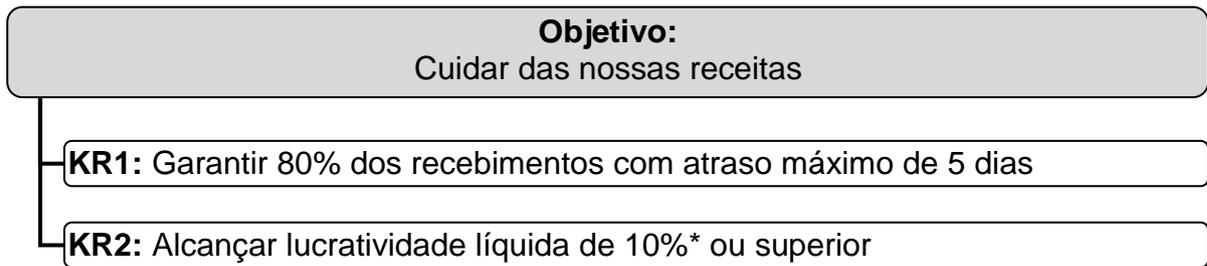
Figura 5 – OKR do setor Administrativo



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

Considerando que as atividades do setor Administrativo estão principalmente relacionadas à área de recursos humanos da empresa, o objetivo definido certamente colabora para que os OKRs globais sejam alcançados. Os resultados-chave estão diretamente ligados à produtividade e à satisfação do público interno, que geram impacto no crescimento da organização e na satisfação do cliente.

Figura 6 – OKR do setor Financeiro

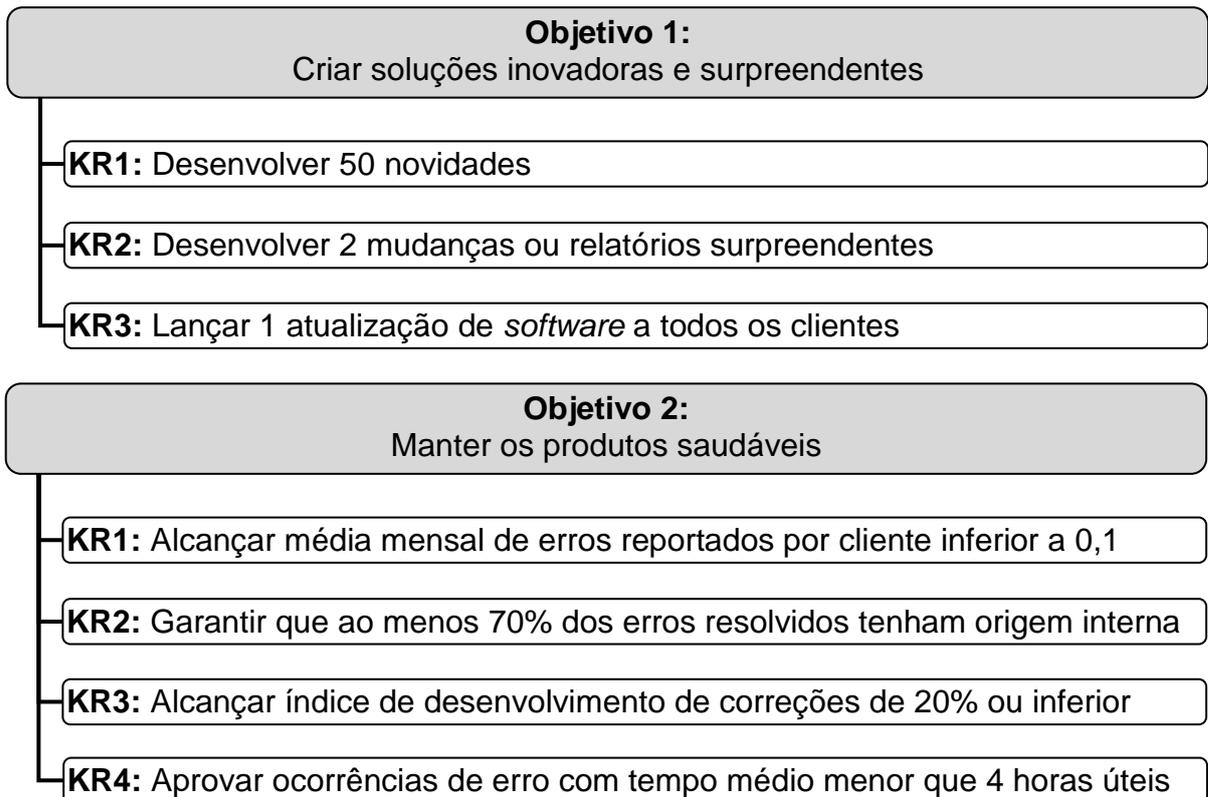


*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

Observa-se que, apesar de não apresentarem relação direta com os objetivos definidos pelo fundador, os resultados-chave propostos para o setor financeiro são de extrema importância para assegurar sustentabilidade econômica ao crescimento desejado. O esforço para receber dos clientes no menor prazo possível tem efeito positivo no fluxo de caixa. Já a meta de lucratividade líquida estimula o controle das despesas, evitando gastos desnecessários.

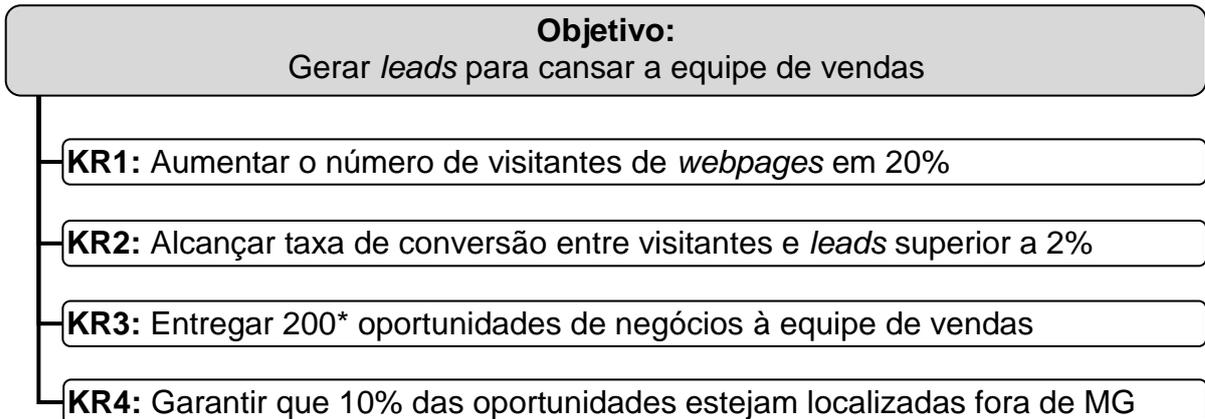
Figura 7 – OKRs do setor de Projetos



Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

O setor de projetos tem o maior número de colaboradores (dividido em três times), sendo responsável pelo desenvolvimento e pela manutenção dos produtos comercializados pela empresa e utilizados pelos clientes. Dessa forma, sua atuação tem forte interferência nos resultados-chave globais. Os Objetivos e Resultados-Chave definidos para o setor asseguram que as soluções da empresa estarão alinhadas às tendências de mercado, o que facilita o trabalho comercial e eleva a satisfação dos clientes. Além disso, há preocupação em evitar e solucionar rapidamente possíveis erros no *software*, evitando retrabalho e desgastes no relacionamento com parceiros.

Figura 8 – OKR do setor de Marketing

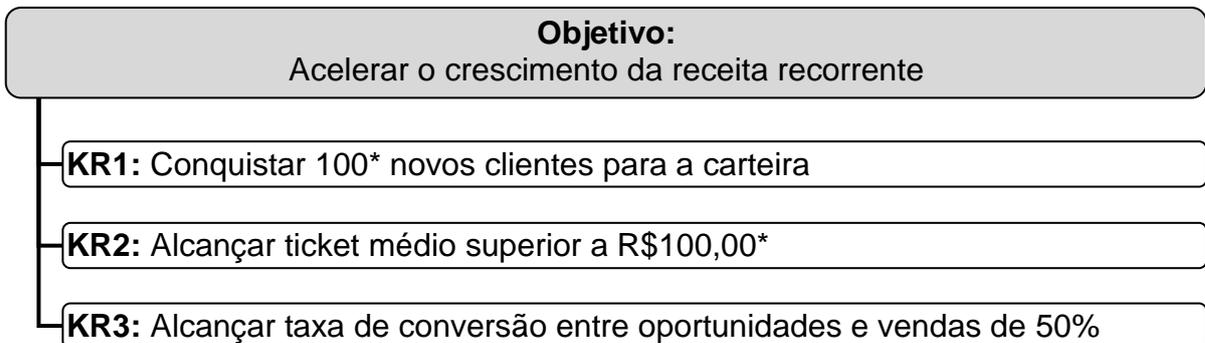


*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

As métricas de crescimento escolhidas pelo executivo dependem de um bom trabalho de marketing, que deve gerar boas oportunidades de negócios ao time comercial. Cabe destacar que um dos resultados-chave estimula a criação de oportunidades fora de Minas Gerais, o que vai ao encontro da meta global de crescimento de receita em outros estados.

Figura 9 – OKR do setor Comercial

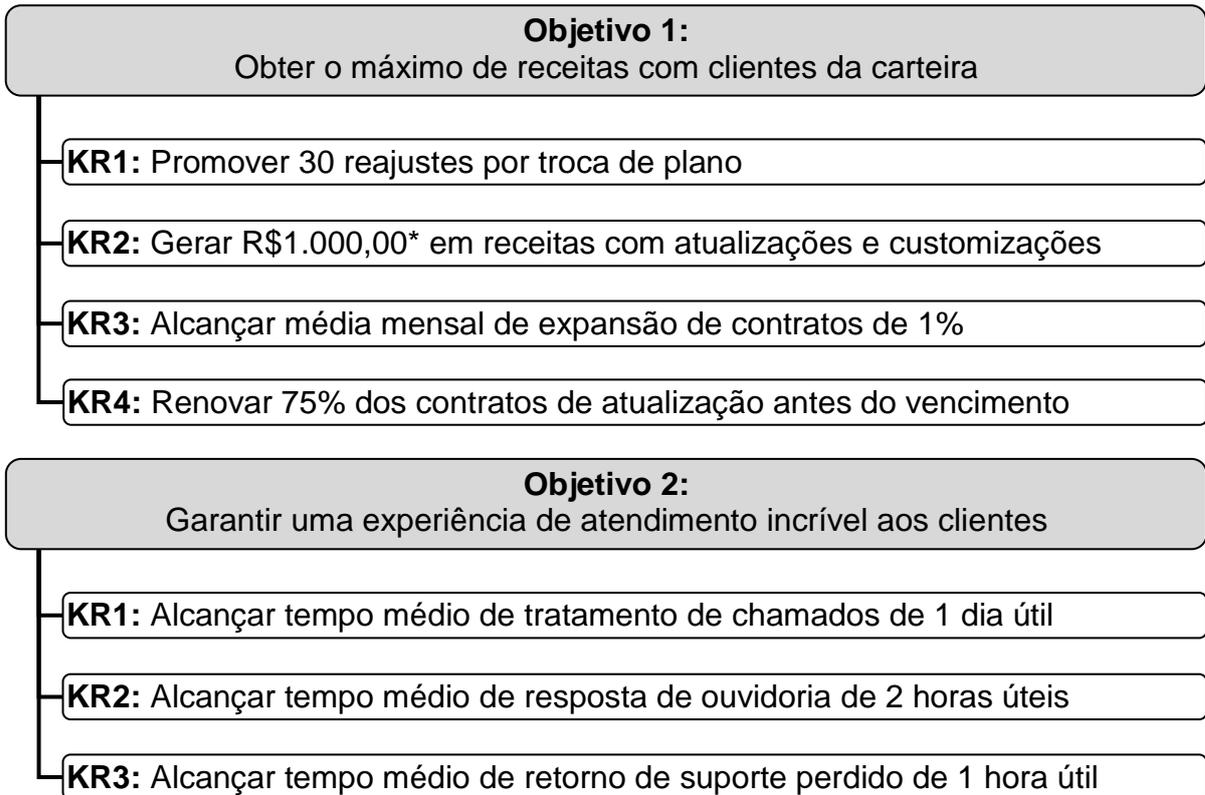


*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

Verifica-se que o objetivo e os resultados-chave apresentados para o setor Comercial têm relação direta com o objetivo organizacional de alcançar reconhecimento nacional a partir do aumento do número de clientes e da elevação da receita recorrente mensal.

Figura 10 – OKRs do setor de Sucesso do Cliente



*Métrica fictícia visando à privacidade de conteúdo com valor estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

A atuação do setor de Sucesso do Cliente influencia diretamente as métricas dos objetivos globais. Para esses colaboradores, foram definidos Objetivos e Resultados-Chave que incentivam a geração de receitas a partir dos clientes de carteira, mas também atentam para a satisfação desses clientes.

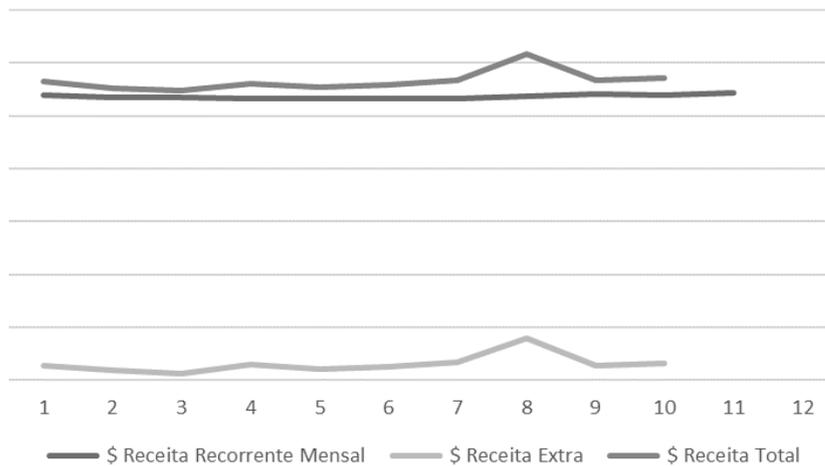
5.4 Rotina de execução e acompanhamento de atividades

As atividades anteriormente analisadas contribuíram para o envolvimento e a capacitação da equipe, além de proporcionar a definição de dez Objetivos e Resultados-Chave que serão praticados pela empresa. A fase de desenvolvimento de OKR, entretanto, vai além, sendo essencial o desenvolvimento de uma rotina de execução e acompanhamento em que se destaca a transparência e a colaboração de todos os funcionários.

Ao ser questionado sobre a publicação dos objetivos de cada setor, o fundador da EMC Sistemas sinalizou que as declarações de cada setor devem ser afixadas em local visível para motivar e inspirar os colaboradores.

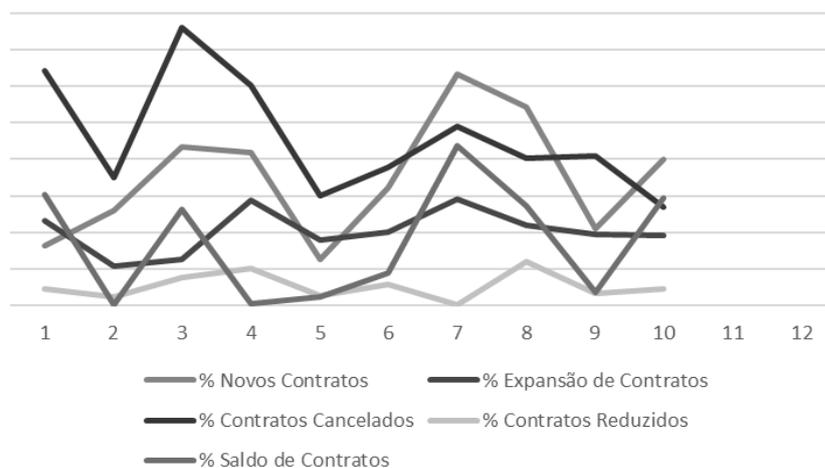
Em relação ao início do ciclo OKR, por se tratar de processo trimestral, decidiu que acontecerá em 1º de janeiro de 2019. Até lá, devem ser criadas pelos setores planilhas que possibilitem o registro e a apresentação de todos os resultados-chave com facilidade. Um modelo já foi desenvolvido para as métricas globais, permitindo a análise numérica ou em formato gráfico, como exemplificado a seguir.

Gráfico 1 – Evolução das receitas



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 2 – Indicadores em percentual da receita recorrente mensal



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os documentos serão administrados pelos próprios setores e, até que o ciclo seja iniciado, servirão de base para possíveis ajustes nos resultados-chave. O executivo esclareceu que grande parte das informações necessárias para preenchimento das planilhas são de fácil obtenção por meio da Plataforma de Gestão Corporativa utilizada pelos colaboradores, fazendo com que o procedimento seja ágil e simplificando conferências.

Para que OKR seja bem-sucedido, é também importante que aconteçam reuniões com frequência visando a avaliar o progresso das métricas. O fundador da empresa relatou que nas segundas-feiras cada setor fará análise e discussão de seus resultados-chave, com apoio da diretoria executiva. Além disso, informou que tradicionalmente os colaboradores já realizam treinamento interno no primeiro sábado do mês. O encontro será aproveitado para realização de reunião geral de acompanhamento dos resultados.

5.5 Efeitos e expectativas acerca da aplicação de OKR

Apesar de ainda não ter um ciclo iniciado, o desenvolvimento de OKR já teve implicações positivas na EMC Sistemas. Questionado sobre os benefícios percebidos até então com a aplicação do modelo, o executivo explicou que a simples definição de Objetivos e Resultados-Chave com participação da equipe melhorou o ambiente de trabalho, incorporando motivação e sentimento de pertencimento. Com OKR, todos sabem claramente quais são os objetivos da organização e decidiram juntos como vão colaborar para conquistar essa posição.

O fundador da empresa também já percebeu que o desempenho dos setores deve melhorar e dependerá menos do seu envolvimento pessoal, uma vez que todos estão buscando meios de atingir as metas determinadas. Destacou ainda que a rotina de execução elaborada proporcionará integração, diálogos necessários e que, pelo acúmulo de atividades no dia a dia, acabavam não acontecendo.

Em relação às suas expectativas, reforçou que estão representadas nos OKRs construídos. O executivo espera que os Objetivos e Resultados-Chave sejam alcançados a partir da colaboração e do esforço de todo time. Assim, a metodologia terá seus efeitos comprovados por meio da melhoria dos resultados operacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de uma metodologia de planejamento estratégico é necessária e ainda mais importante em negócios ligados à tecnologia. No caso das empresas de desenvolvimento de software, o planejamento tradicional vem sendo comumente substituído pelo planejamento dinâmico visando a uma rápida adaptação a um mercado altamente mutável. Por outro lado, esta pesquisa mostra o quanto a modernização do planejamento estratégico é desafiadora, especialmente em pequenas organizações.

Implantar uma nova metodologia de planejamento estratégico em uma pequena empresa envolve quebra de paradigmas, mudança de comportamento e cultura em um ambiente que geralmente reflete o perfil do proprietário. Para tal, é fundamental a existência de forte sustentação teórica, que forneça argumentos e facilite o convencimento de pessoas chave.

A entrevista com o fundador da EMC Sistemas revelou potencial e necessidade para implantação de Objetivos e Resultados-Chave. A empresa se encontrava em estágio inicial de planejamento estratégico e o desempenho dos setores dependia do envolvimento pessoal do executivo, situação que provocava sobrecarga de atividades e responsabilidades. Ademais, o desempenho de determinados setores era prejudicado quando pouco tempo era dedicado a apoiar suas operações.

A partir dessa constatação, foi necessária explanação teórica para conquistar a confiança do gestor e dar início à fase de desenvolvimento de Objetivos e Resultados-Chave. Os principais objetivos da EMC Sistemas foram definidos, bem como os resultados-chave para que possam ser acompanhados.

Antes de dar sequência à definição de Objetivos e Resultados-Chave para cada um dos setores da empresa, o trabalho foi apresentado aos colaboradores com detalhada explicação dessa metodologia de planejamento estratégico, seus benefícios e até empresas que já o adotaram em sua cultura. A ação de capacitação foi essencial para o sucesso das etapas seguintes, na medida que promoveu envolvimento e motivação do time.

Concluída a criação de Objetivos e Resultados-Chave para todos os setores, restava elaborar uma rotina de execução e acompanhamento das atividades. Em última entrevista com o executivo da empresa e novamente tendo como base o

referencial teórico, foi construída programação para que OKR não seja um tema esquecido pelos colaboradores. Reuniões semanais e mensais serão realizadas para assegurar que todo o ciclo seja acompanhado de perto, avaliando o progresso e identificando potenciais problemas durante o primeiro trimestre de 2019.

Dessa forma, foi atingido o objetivo de verificar de que forma Objetivos e Resultados-Chave (OKR) podem ser aplicados a uma pequena empresa de desenvolvimento de software em substituição a práticas tradicionais de planejamento estratégico, alinhando as ações organizacionais com maior dinamismo, flexibilidade, transparência e simplicidade.

Apesar de não ter um ciclo iniciado, a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave já produziu benefícios relevantes para a EMC Sistemas. É de conhecimento que OKR precisa ser praticado com significativo envolvimento para que, a longo prazo, seja bem-sucedido, passando a fazer parte da cultura organizacional. Assim sendo, espera-se que a empresa consiga, nos próximos meses, colocar em prática a rotina desenvolvida e que, ao final do ciclo, colha inovação na forma de fazer tarefas e, conseqüentemente, resultados positivos.

É desejado, também, que este trabalho possa contribuir para apresentar a importância do planejamento estratégico nas organizações, sendo de utilidade de outros pesquisadores e organizações como um material de referência no processo de modernização do planejamento estratégico por meio da aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software.

**MODERNIZATION OF STRATEGIC PLANNING:
CASE STUDY ON THE APPLICATION OF OBJECTIVES AND KEY RESULTS
(OKR) IN A SMALL-SIZED SOFTWARE DEVELOPMENT COMPANY**

ABSTRACT

Globalization increases markets competitiveness, sets up a changing business environment and requires dynamism for the necessary adaptations. In this scenario, the adoption of formal strategic planning methods has stood out as a way of guaranteeing sustainable development - even for small companies, where informality traditionally predominates in actions. Software development companies face even greater challenges as they coexist with fast technological changes. This work aims to, then, present possible solution to the problems experienced by these organizations, verifying how Objectives and Key Results (OKR), a dynamic planning methodology developed in the Silicon Valley and popular among companies in the technology sectors, can be applied to a small-sized software development company aligning organizational actions. To this end, a case study was developed at EMC Sistemas, with follow-up of the implementation stages of OKR, nourished especially by interviews with the executive and with employees involved in this process. Bibliographical research incorporates knowledge that provides theoretical support to the research developed, clarifying the concepts of strategic planning, small-sized business, Management by Objectives (MBO) and, of course, Objectives and Key Results (OKR). As a result, it is formalized what the company wants to do; as well as the metrics to monitor the achievement of organizational objectives. The development of OKR generated motivation in the team, which participated actively in the process and gained autonomy to act with a clear focus on building the desired future. It is expected that the application of the methodology will be continued and that, at each cycle, it will have positive effects on the company's results. In addition, it is desired that this material will serve as a reference for other researchers and organizations, enabling detailed understanding of the concept and practice related to the modernization of strategic planning in a small-sized software development company.

Keywords: Strategic planning. Objectives. Key Results. Small-sized business. Software development.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CASTRO, Felipe. **Metas Ágeis com OKR**. 2015. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/articles/agile-goals-okr>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter F.. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1955.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**. 1. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Informe, 2014a. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2018.

SEBRAE-SP. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: 2014b. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 28 maio 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa:** Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 COM FUNDADOR

Esta pauta tem como objetivo coletar dados para o artigo intitulado **“MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo de caso sobre a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software”**.

Introdução: Breve apresentação do trabalho e da importância do planejamento estratégico na atualidade, em especial para empresas com área de atuação ligada à tecnologia, inseridas em mercado altamente mutável.

Pergunta 1: A empresa adota algum modelo de planejamento estratégico? Qual?

Pergunta 2: O modelo adotado é bem-sucedido ou houve dificuldades na implantação?

Pergunta 3: Há participação da equipe na definição dos objetivos organizacionais?

Pergunta 4: O planejamento estratégico da empresa é disseminado e direciona as atividades da equipe?

Pergunta 5: Como avalia o desempenho da equipe em relação aos objetivos da empresa?

Intervalo: Apresentação da metodologia Objetivos e Resultados-Chave, mencionando empresas que já utilizam e destacando os benefícios potenciais à gestão da empresa.

Pergunta 6: Quais são as declarações que representam os principais objetivos da empresa para o próximo trimestre?

Pergunta 7: Quais são os indicadores que permitem acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SETORES

Esta pauta tem como objetivo coletar dados para o artigo intitulado **“MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo de caso sobre a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software”**.

Setor entrevistado: _____

Introdução: Breve apresentação do trabalho e da importância do planejamento estratégico na atualidade, em especial para empresas com área de atuação ligada à tecnologia, inseridas em mercado altamente mutável. Apresentação da metodologia Objetivos e Resultados-Chave, mencionando empresas que já utilizam e destacando os benefícios potenciais à gestão da empresa.

Pergunta 1: Considerando que os objetivos da EMC Sistemas para o próximo trimestre são “ser reconhecida nacionalmente” e “ter clientes como amigos”, qual é a declaração que representa o objetivo do setor?

Pergunta 2: Quais são os indicadores que permitem acompanhar se o objetivo está sendo alcançado?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 COM FUNDADOR

Esta pauta tem como objetivo coletar dados para o artigo intitulado **“MODERNIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Estudo de caso sobre a aplicação de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software”**.

Pergunta 1: Com base na importância da transparência no processo de implantação de OKR, o que pode ser feito para tornar públicos os objetivos de cada setor?

Pergunta 2: Qual será a data de início do ciclo OKR na empresa?

Pergunta 3: A simplicidade da prática de Objetivos e Resultados-Chave depende da facilidade no registro e acompanhamento dos indicadores. Como essa atividade será executada?

Pergunta 4: Para que a prática de OKR seja bem-sucedida, é muito importante a realização de reuniões para avaliação do progresso. Com que frequência e em quais dias essas reuniões acontecerão?

Pergunta 5: Até o momento, é possível identificar benefícios gerados pela aplicação da metodologia na empresa?

Pergunta 6: Qual são as suas expectativas em relação aos próximos passos de desenvolvimento de OKR?