

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELÉTRICA  
CURSO DE ENGENHARIA ELÉTRICA

RENAN ZAMFORLIM SPINARDI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA  
BASEADO EM OKRs: ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CORNÉLIO PROCÓPIO

2021

RENAN ZAMFORLIM SPINARDI

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA  
BASEADO EM OKRs: ESTUDO DE CASO**

**PROPOSAL OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION  
BASED ON OKRs: CASE STUDY**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Elétrica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Wagner Fontes Godoy

CORNÉLIO PROCÓPIO  
2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt_BR)

[https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pt_BR)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
**Campus Cornélio Procópio**  
**Departamento Acadêmico de Elétrica**  
**Curso de Engenharia Elétrica**



## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Renan Zamforlim Spinardi**

### **PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO EM OKRs: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado às 16:30hs do dia 25/11/2021 como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro Eletricista no programa de Graduação em Engenharia Elétrica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Avaliadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Avaliadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof(a). Dr(a). Wagner Fontes Godoy - Presidente (Orientador)

---

Prof(a). Dr(a). Cleverson Flor da Rosa - (Membro)

---

Prof(a). Dr(a). Edson Luis Bassetto - (Membro)

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

Dedico esse trabalho aos meus pais, que possibilitaram-me chegar até aqui.

Aos meus irmãos que sempre me apoiaram.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a Deus e a Nossa Senhora Aparecida pelo dom da vida e pelas graças alcançadas.

À minha querida mãe Lilian (in memoriam), que me educou e me ensinou os valores que levarei para o resto da vida.

Ao meu pai Rivaldo que me ensinou e me provou como se levantar diante às adversidades da vida. A vocês meu eterno amor e gratidão.

Aos meus irmãos, Nicole e Rivaldo Jr. pela amizade, por todo suporte, e que mesmo em meio a tanta tempestade sempre estivemos unidos.

À minha tia Sara que sempre esteve ao meu lado apoiando minhas decisões e que me ensinou o esporte que tanto amo, o basquete.

À minha noiva, Fernanda, por todo o amor, companheirismo, paciência e por ser meu porto seguro.

À minha cunhada Mayara por todo apoio e amizade.

À toda família Zamforlim e Spinardi, por todo suporte, por todas as rezas, por acreditarem em mim e por todos os momentos especiais em que passamos juntos.

Aos meus sogros Augusta e Manuel que sempre me trataram como um filho e que foram muito importantes para eu chegar onde estou.

À família Palma Simão, em especial ao Caique, que puderam me permitir realizar este trabalho e por serem meus companheiros em tempos de pandemia e desde a infância.

À atlética Fúria e ao professor Paulo César Paulino, que me proporcionaram poder viver o esporte que amo durante a graduação.

Aos grupos Aloha, Resenha Braba, A.Amigões, Futsal do Batman, Enjoy.bra, gameplay avançada, por todas cervejas, risadas, jogos de cs, brincadeiras e momentos de descontração.

A todos meus amigos em especial Pedro Rondina, Bruno Simão, André Rodrigues, Seiji, Léo Lima, Igão, Rapha Oliveira, Martinez e muitos outros que foram essenciais nos momentos em que precisei.

Agradeço a todo corpo docente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em especial ao Wagner Fontes Godoy e José Roberto Shimazaki, por contribuírem na minha trajetória e demonstrarem comprometimento com a qualidade do ensino.

## RESUMO

SPINARDI, Renan Z. **PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO EM OKRs: ESTUDO DE CASO.** 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Engenharia Elétrica. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Cornélio Procópio, 2021.

Em geral, empresas que apresentam um rápido crescimento em um curto período de tempo, podem na maioria das vezes apresentar falhas principalmente na parte da gestão estratégica, o que compromete assim a saúde financeira e administrativa da empresa. O presente trabalho tem como objetivo fazer um estudo de caso com uma pequena empresa do ramo alimentício que teve um rápido crescimento, uma steakhouse chamada Doca BBQ, da cidade de Piraju, interior de São Paulo, para analisar os maiores erros cometidos e propor uma solução para a gestão estratégica e organizacional da empresa. A estratégia proposta foi a de um sistema foi baseada na metodologia OKR, sigla para *Objectives and Key Results* (Objetivo e Resultados-Chave, em português), uma metodologia ágil de gestão, muito conhecida por ser utilizada pelo Google. Além disso foi proposto também a criação de um aplicativo com a finalidade de ser didático e introdutório da cultura OKR dentro da empresa, facilitando assim a implementação da nova metodologia. Ao final do estudo, o proprietário reconheceu os erros e se mostrou animado para colocar em prática o que fora proposto.

**Palavras-chave:** estratégia; gestão estratégica; objetivos e resultados chave; aplicativo de gestão; OKR; Steakhouse.

## ABSTRACT

SPINARDI, Renan Z. **PROPOSAL OF A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION BASED ON OKRs: CASE STUDY**. 2021. Course Conclusion Paper - Electrical Engineering. Federal Technological University of Paraná. Cornélio Procopio, 2021.

In general, companies that present a rapid growth in a short period of time, may in most cases present failures, especially in the strategic management part, which compromises the financial and administrative health of the company. The objective of the present work is to do a case study with a small food company that had a rapid growth, a steakhouse called Doca BBQ, in the city of Piraju, São Paulo, to analyze the biggest mistakes made and to propose a solution for the strategic and organizational management of the company. The proposed strategy was a system based on the OKR methodology, an acronym for Objectives and Key Results, an agile management methodology, well known for being used by Google. Besides this, the creation of an application was also proposed with the purpose of being didactic and introductory of the OKR culture within the company, thus facilitating the implementation of the new methodology. At the end of the study, the owner acknowledged the mistakes and was excited to put into practice what had been proposed.

**Keywords:** strategy; strategic management; objective and key results; management application; OKR; Steakhouse.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definição OKR .....	15
Figura 2 - Logotipo Doca BBQ .....	21
Figura 3 - Brasão da Estância Turística de Piraju .....	17
Figura 4 - Residência onde se localiza o Doca BBQ.....	18
Figura 5 - Interior do estabelecimento.....	18
Figura 6 - Algumas produções do Doca BBQ.....	19
Figura 7 - Logotipo criado para o aplicativo .....	22
Figura 8 - Template 1 app .....	23
Figura 9 - Template 2 app .....	23
Figura 10 - Template 3 app .....	24
Figura 11 - Template 4 e 5 app.....	24
Figura 12 - Template 6 app .....	25
Figura 13 - Template 7 app .....	26
Figura 14 - Template 8 app .....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - OKR geral do Doca BBQ.....	28
Quadro 2 - OKR administrativo Doca BBQ Fonte: Aatoria própria (2021).....	28
Quadro 3 - OKR operacional Doca BBQ Fonte: Aatoria própria.....	28
Quadro 4 - OKR marketing Doca BBQ Fonte: Aatoria própria .....	29

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	12
1.1.1	Objetivo Geral .....	12
1.1.2	Objetivos Específicos .....	12
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	12
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
<b>3.1</b>	<b>Estratégia</b> .....	13
<b>3.2</b>	<b>Gestão Estratégica</b> .....	14
<b>3.3</b>	<b>OKRs</b> .....	14
<b>3.4</b>	<b>Transformação Digital</b> .....	16
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	17
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	20
<b>5.1</b>	<b>A Empresa</b> .....	20
<b>5.2</b>	<b>Primeiras análises</b> .....	21
<b>5.3</b>	<b>Reunião</b> .....	21
<b>5.4</b>	<b>O aplicativo</b> .....	22
5.4.1	Funcionamento .....	22
5.4.2	Aplicação na empresa estudada .....	27
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	29
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia está presente na sociedade desde a época das grandes guerras, onde faziam total diferença no desfecho dos confrontos. Ao se fazer uma analogia com empresas, é notável que sem estratégia e sem uma boa gestão elas “perdem a guerra” para empresas bem geridas e com estratégias bem definidas.

Atualmente é nítido observar que o mundo em geral sofre bastante mudanças em um curto espaço de tempo, sejam elas como novas tendências, novas tecnologias e até mesmo uma pandemia mundial. Tais mudanças podem causar inúmeros problemas para a empresa, desde problemas mais simples como por exemplo o aumento do preço de uma matéria prima, como também algo mais complexo na estrutura administrativa de tal (COSTA, 2006).

Neste sentido, ter uma boa administração e boas estratégias pode ser uma saída interessante e até mesmo essencial para que o empresário possa se prevenir de problemas maiores.

Assim sendo, uma empresa necessita de uma boa gestão estratégica, que para leigos da administração, é resumidamente descrita por Costa (2006, p.1) “como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro”.

O tipo de estratégia a ser seguido depende de inúmeros fatores, como por exemplo, onde a empresa se localiza, qual tipo de serviço que ela oferece, quanto ela está investindo na própria empresa, como é feita a sua organização, dentre outros. Portanto para fins de analisar uma estratégia e executar uma ação, Kaplan e Norton (2008, p23) sugerem algumas etapas:

- Desenvolvimento da estratégia;
- Planificar a estratégia;
- Alinhar a organização
- Planificar as operações;
- Controlar e aprender;
- Validação e adaptação da estratégia.

Neste sentido que se chega a uma metodologia muito conhecida principalmente quando se fala em Google, as OKRs. Sigla para *Objectives and Key*

*Results* (Objetivo e Resultados-Chave, em português). Aplicada e bem definida por Doerr (2019, p.7) como “um protocolo colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos”.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é estudar e propor uma metodologia de gestão estratégica baseado em OKRs (*Objective and Key Results*) e também um aplicativo de celular para controle, em uma empresa do ramo alimentício.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Ambientar a empresa para um melhor estudo;
- Análise de dados disponibilizados pela empresa;
- Propor a metodologia voltada a empresa;
- Propor um aplicativo que melhore a integração e o desenvolvimento da gestão estratégica da empresa;
- Apresentar as propostas à empresa.

## 2 JUSTIFICATIVA

Segundo Ferrasoli (2021) quando uma empresa cresce rápido em um curto período de tempo, pode ser perigoso para o bom andamento do negócio. Mesmo com o faturamento aumentando, a empresa pode não estar preparada para o aumento de vendas e lucrar menos se não tiver uma boa gestão e um bom planejamento.

A gestão estratégica pode-se notar que é um dos pontos fracos da empresa, levando em consideração que se tem muitas vezes metas e objetivos para atingirem e até algumas estratégias isoladas, mas por não serem bem definidas e geridas, ficam confusas e ao mesmo tempo sem o devido direcionamento para que se obtenha sucesso desejado.

Com isso, para se manter no mercado competitivo hoje em dia, é necessária uma boa gestão que inclua ter estratégias bem definidas e que com ela metas sejam traçadas com a finalidade de atingir um objetivo final. “A estratégia sem uma gestão estratégica, torna-se apenas uma ideia no papel” (SCHMIDT, 2018).

E com o intuito de não somente melhorar o controle e o desempenho da empresa, ter uma gestão estratégica faz-se necessário para que a empresa não chegue a fechar em vias de fato. Atrelado a esta gestão, as OKRs (*Objective and Key Results*) vem para definir os objetivos através de metas e assim poder dimensionar o quão bem está sendo aplicado a estratégia ou não.

A tecnologia, mais especificamente os aplicativos de celulares, quando bem definidos, conseguem juntar todas as informações necessárias para que os esforços e a cultura sejam implementados por toda empresa mais rápido e fácil, e consequentemente resultados também. Ainda segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2019) as tecnologias auxiliam os empreendedores a gerenciar seu negócio, otimizando seu tempo principalmente por alguns processos poderem ser realizados a distância.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Estratégia**

Através da etimologia da palavra estratégia podemos tirar o seu primeiro conceito de forma mais geral, do grego *stratos* (exército) e *agein* (conduzir ou comandar) ao pé da letra seria definido como a ação de conduzir o exército. Porém, é sabido que para comandar o exército são necessários grandes conhecimentos de planejamento, foi aí então que a palavra estratégia começou a ganhar uma definição mais próxima do que conhecemos hoje em dia (MARTINS, 1983).

Baseado nisso o que se pode observar é que em uma guerra a estratégia é o planejamento feito para que ações sejam tomadas a fim de um resultado final, e que são de extrema importância para o seu desfecho. Com o passar do tempo outros setores começaram a usar o termo e a metodologia para guiar seus negócios, setores estes como nos esportes, em empresas, no governo e em muitos mais.

Ainda segundo Alday (2002, p.17) “uma estratégia estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá”, neste sentido o

termo é usado em empresas com base em guiá-la para um futuro bom, mas definindo seus passos e seus esforços, assim, para que se tenha uma boa estratégia funcionando é necessário que se tenha uma gestão desse guia.

### **3.2 Gestão Estratégica**

Basicamente a gestão estratégica é aplicar e gerenciar a estratégia desenhada pelos gestores da empresa, buscando sempre no futuro um fortalecimento e uma melhora para a tal. Ainda segundo Andersen (2014, p.11) a gestão estratégica também é uma “abordagem mais estruturada para lidar melhor com potenciais efeitos das mudanças”, ou seja, é nítido que com ela as empresas estão preparadas para qualquer eventual problema.

Suas funções vão muito além de planejar uma boa estratégia, e englobam tanto o antes de executar, como no decorrer aprender com o que está sendo executado, para que no fim se possa melhorar para uma próxima. Também quando a metodologia de trabalho é adequada, as pessoas que trabalham em sua empresa têm um envolvimento e um empenho para o desenvolvimento da mesma (Costa, 2006).

Para se ter gestão adequada, fatores devem ser levados em consideração, sejam eles externos como concorrência, economia, política, tendência de mercado, dentre outros, e também internos como faturamento, recursos humanos e afins.

Além disso, a gestão estratégica é o que muitas vezes levam as empresas a tomadas de decisões que classificam o posicionamento no mercado, por isso é importante que elas sejam definidas através de metas, e neste caso, serão geridas através de OKRs (*Objective and Key Results*), metas objetivas e definidas para um resultado final.

### **3.3 OKRs**

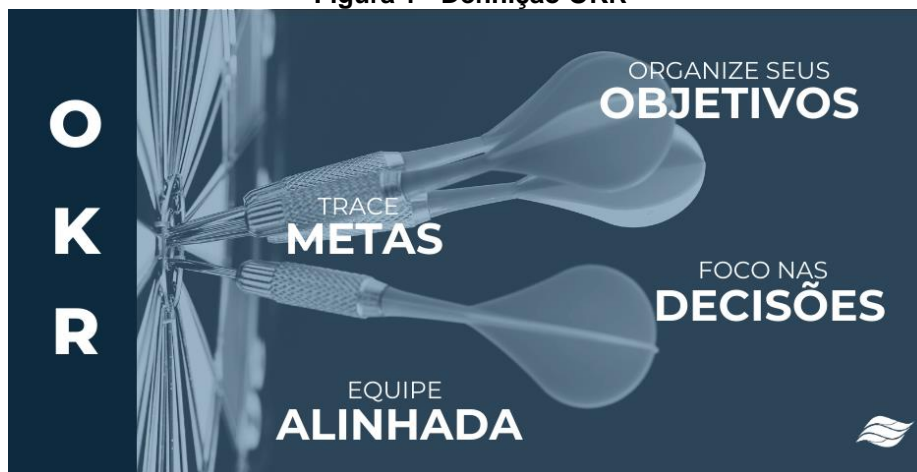
Para que toda a empresa despenda esforços em objetivos que realmente importam e não apenas tarefas sem resultado algum, Andy Grove, na década de 90, criou e implementou na Intel as OKRs. Mais tarde tal metodologia ganhou bastante visibilidade e notoriedade quando foi levada também ao Google através de John Doerr e desde então grandes empresas como Disney, Amazon, LinkedIn, dentre outras têm adotado esta cultura.

Uma metodologia baseada em objetivos e resultados chave em que os objetivos são definidos em “o que” se quer alcançar e os resultados chave são o “como” para que o objetivo seja atingido.

Muito além de uma simples metodologia as OKRs são uma cultura, e podem ser aplicadas tanto em empresas como também na vida pessoal, seu foco principal é em resultados, pois se limitam em ações que gerem resultados consideráveis e não apenas esforços sem sentido.

As OKRs se diferenciam de sistemas de metas tradicionais por apresentarem seu sistema considerado aberto, onde todas as metas, inclusive da diretoria, ficam expostas para toda a empresa, sempre com a finalidade de que todos os esforços em todas as áreas sejam feitos para que o objetivo maior seja conquistado com sucesso.

**Figura 1 - Definição OKR**



Fonte: Dinâmica Consultoria (2020)

Para implementar a OKR em uma empresa, se recomenda que seja feito gradual, pois para que elas funcionem, toda a empresa tem que estar adepta a nova cultura. Assim é sugerido duas maneiras de implementação, uma implementando primeiramente no alto escalão para que com o decorrer do tempo se consiga implementar no baixo escalão e assim atingir toda a empresa, ou então, implementar por toda empresa, porém de início com os objetivos e resultados chave menos relevantes e mais simples para que todos se acostumem com a cultura.

Alguns outros fatores fazem com que as OKRs tenham resultados, como o tempo de aplicação de um objetivo, recomenda-se de 3 em 3 meses refazer as OKRs e sempre estar fazendo uma análise do que deu certo ou não.

Uma OKR deve conter objetivos claros, concretos, de fácil entendimento para todos e também inspiradores, além disso, os resultados chave devem ser

realistas, porém ousados, em um determinado tempo, específico e principalmente deve ser respondido com sim ou não.

Uma frase muito utilizada como fórmula básica para se construir um OKR é:

“Eu vou (objetivo), medido por (resultado-chave).”

Enfim, para que um OKR funcione, é necessário incentivar a cultura na empresa, ter um objetivo principal e que guie os outros objetivos, ter de tempo em tempo a renovação e análise dos objetivos e resultados chaves e livre compartilhamento de informações e de aprendizados.

### **3.4 Transformação Digital**

O mundo tecnológico evolui cada dia que passa, e com as empresas não é diferente, quem não se adapta as novas tecnologias pode ter sérios problemas de desempenhos na empresa, engana-se quem pensa que apenas ter uma boa presença no digital já é uma transformação digital, esta vai além, é todo meio digital que é utilizado para otimizar processos focando em melhorar o desempenho do seu negócio (GALANTE, 2018).

Dentro destas perspectivas encontram-se os aplicativos, muitas vezes considerados a porta de entrada para transformação digital, podendo ser destinados a diversas funções dentro de uma empresa. Os mais comuns de se ver hoje em dia são aplicativos de compra, onde o cliente entra, encontra o produto e efetiva a compra, porém outras funções menos usadas, mas não menos importantes podem ser integradas às empresas.

No caso deste trabalho a função do aplicativo proposto será voltada a gestão estratégica da empresa, fazendo a integração das OKRs entre os funcionários e também um melhor controle dos gestores, com a finalidade de fomentar a cultura dentro da empresa e assim fazer com que esforços e processos sejam direcionados para um objetivo principal obter sucesso. A ideia é também que a construção e execução do aplicativo sejam propostos em uma das OKRs da empresa.

## 4 METODOLOGIA

Para estudar o caso primeiramente faz-se uma ambientação da empresa e entende-se onde ela está localizada, além de uma breve análise dos serviços e estratégias que já realizam.

### 4.1 Localização

Localizada em Piraju, cidade do interior, distante aproximadamente 330km da capital São Paulo, com uma população estimada segundo o IBGE (2020) de 29.869 habitantes, cuja porcentagem de população ocupada é de aproximadamente 22,1% recebendo em média 2,1 salários mínimos (Prefeitura da Estância Turística de Piraju, 2015).

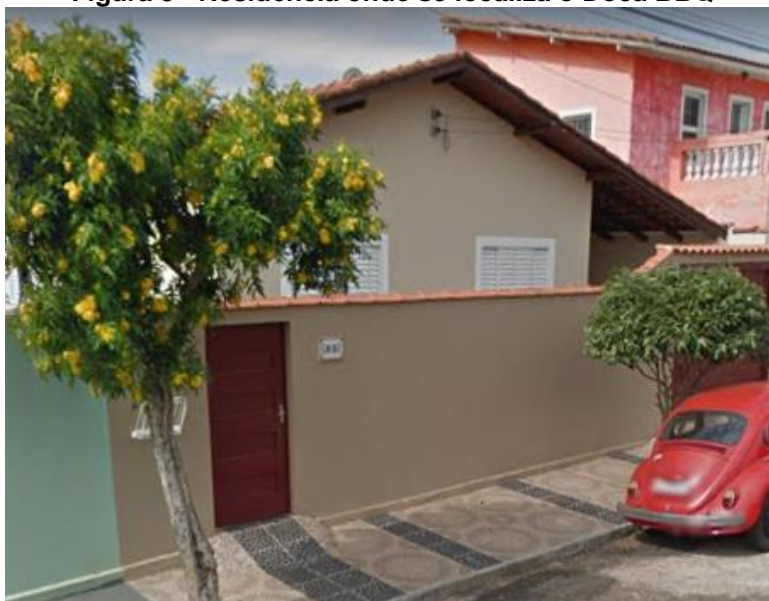
Figura 2 - Brasão da Estância Turística de Piraju



Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Piraju

Sua operação atual é toda em uma residência, localizada em um bairro de classe média/baixa, que fora adaptada e que recebe constantes melhorias para que o serviço seja o melhor possível.

**Figura 3 - Residência onde se localiza o Doca BBQ**

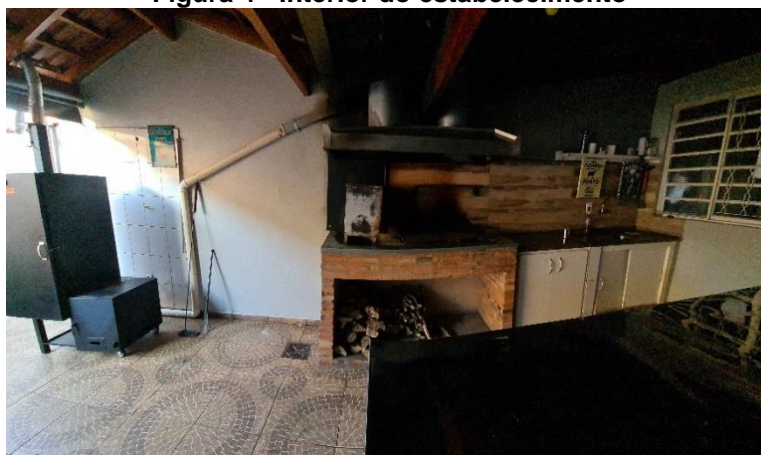


Fonte: Captura de tela do Google Earth (2021).

## 4.2 Operação

Atualmente a operação conta com cerca de 10 pessoas, entre funcionários e colaboradores distribuídos em administrativo, operacional e marketing. Seu sistema é totalmente delivery e abrem todos os dias da semana das 18h às 22h, exceto quarta-feira. Conta com um cardápio variado de lanches e carnes feitas diretamente na parrilla (uma espécie de churrasqueira) ou defumadas dentro de defumador.

**Figura 4 - Interior do estabelecimento**



Fonte: Banco de imagens cedido pela empresa (2020).

É válido salientar que os horários dos funcionários variam conforme sua função e serviço realizados para a empresa, tendo até funcionários que por esse motivo não necessitam estar no local físico, ou seja, trabalham remotamente.

**Figura 5 - Algumas produções do Doca BBQ**



Fonte: Banco de imagens cedido pela empresa (2021).

Planos futuros contam com a abertura de um ponto físico para atender no local e também eventos de gastronomia focados em carne. Seu faturamento atual gira em torno de R\$20.000,00 por mês, podendo variar, grande parte pela estratégia utilizada de “lanche do mês”, onde todo mês ele lança um lanche diferente dos tradicionais do cardápio e que fica disponível apenas durante este mesmo mês.

### **4.3 Organização**

A organização estratégica da empresa se baseia em uma metodologia simples, baseada em processos repetitivos e que não visam um objetivo final ou uma meta a ser cumprida. Uma das principais dificuldades notada quanto a organização, é que o proprietário ter vários papéis dentro da empresa, sendo ele responsável e muitas vezes executor dos três processos, administrativo, operacional e marketing.

Com isso torna-se um pouco confusa a organização geral da empresa, mas que com muito esforço tem dado resultados, e neste trabalho será proposto alternativas para propor um auxílio para a empresa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 A Empresa

Fundada oficialmente dia 19 de dezembro de 2019, a empresa estudada é varejista do ramo alimentício, mais especificamente uma steakhouse que realiza apenas serviço de delivery ou retirada no local.

Nascido e criado em Piraju, Caique Palma Simão, sempre incentivado pela avó Doca e pela mãe Ângela, gostava muito de cozinhar. Ao terminar o ensino médio ingressou na UTFPR-Cornélio Procópio no curso de engenharia de controle e automação, porém infeliz com sua escolha, decidiu transferir para Londrina, onde por um breve período cursou engenharia ambiental.

Ainda desgostoso com sua decisão para carreira futura, Caique decidiu então seguir seu coração, e foi quando deu a notícia aos seus pais que largaria a faculdade para seguir o seu sonho de cozinhar e ganhar sua vida com isso. Desaprovado de início pelos pais e sem condição de fazer uma faculdade na área, ele buscou empresas que pudessem lhe dar uma chance de aprender mais e poder fazer o que gostava, foi quando conseguiu emprego em um buffet na cidade de Londrina. Com seu esforço reconhecido, foi convidado para trabalhar em um restaurante renomado da cidade, onde adquiriu ainda mais conhecimento.

Passado um tempo e com os seus sonhos aumentando, Caique decidiu então retornar a sua cidade natal e iniciar um novo negócio, onde ele seria o “chef”, foi então que criou o Doca Gastronomia, em homenagem a sua avó, e começou a vender tortas salgadas e bolos doces. Com a ajuda de seus amigos e familiares seu negócio começou a crescer e foi aí que seu amor por carnes fez com que no dia 19 de dezembro de 2019 ele decidisse abrir uma steakhouse delivery e que hoje é conhecida como Doca BBQ.

**Figura 6 - Logotipo Doça BBQ**

Fonte: Banco de imagens cedido pela empresa (2020).

## 5.2 Primeiras análises

Com base em todos os dados obtidos, o que se pode notar é que o rápido crescimento em um curto período de tempo, talvez seja o maior motivo de alguns processos dentro da empresa estarem desorganizados. Também pode ser observado a sobrecarga em cima do proprietário por excesso de funções diferentes na empresa, o que acaba deixando algumas áreas defasadas.

No âmbito municipal ainda existem muitas pessoas que não tem conhecimento da empresa, o que torna uma chance de um potencial crescimento diante tal situação. E pensando um pouco mais longe, em uma microrregião em que se encontra, a empresa é pioneira no tipo de serviço prestado, uma steakhouse, e planos futuros contam com a abertura de um ponto de venda que os clientes possam consumir no local, assim também uma grande oportunidade de crescimento.

Seu público é baseado em pessoas de renda média/alta de uma cidade pequena, pois por se tratar de um produto um pouco mais nobre, os valores tendem a ser um pouco maiores que dos estabelecimentos que oferecem produtos semelhantes na cidade.

Assim, feitas as análises necessárias, uma reunião foi marcada para discutir alguns pontos para entender mais a visão do proprietário sobre estes tais.

## 5.3 Reunião

Em reunião foi exposto os primeiros pontos ao proprietário, o qual reconheceu os problemas existentes na sua empresa, conseguiu ver o potencial de

crescimento que esta tem e também se mostrou disposto a fazer as mudanças necessárias para que haja uma evolução.

Então foi explicado como funciona a metodologia ágil de gestão estratégica, as OKRs, e como isso teria de ser aplicado na empresa. Um dos pontos mais levantado foi quanto a dificuldade em criar a cultura na empresa e por alguns setores não terem contato com outros, o que poderia ser um problema para aplicar.

Sendo assim a alternativa encontrada e que será tratada nos próximos tópicos deste trabalho foi propor a criação de um aplicativo que conseguisse unir a equipe com o mesmo pensamento e com as metas definidas e abertas para todas as outras áreas, ou seja, um aplicativo que pudesse auxiliar e principalmente ensinar a cultura e o método OKR dentro da empresa.

#### **5.4 O aplicativo**

Com a dificuldade da empresa em se adaptar e se comunicar para adotar a cultura OKR, um aplicativo pode ser a solução e a estratégia correta para a empresa Doca BBQ e que também já pode ser implementado para que outras empresas também usem.

Assim, é proposto um aplicativo ao qual chamaremos de OnKR, remetendo do inglês On, em português ligar, ou seja, ligando o OKR na empresa. O objetivo principal do aplicativo é ensinar o que é e como montar os OKRs, além de estimular a cultura entre seus funcionários.

**Figura 7 - Logotipo criado para o aplicativo**



**Fonte: Autoria própria (2021).**

##### **5.4.1 Funcionamento**

Inicialmente o Usuário cadastra a sua empresa no aplicativo e define um líder ou um responsável por gerir o perfil de tal.

Figura 8 - Template 1 app

Fonte: Autoria própria (2021).

Logo após o usuário vai para um segundo momento com uma breve definição de OKR onde será exposto sobre a metodologia ágil, o que são os objetivos e o que são os resultados chave, para entender o básico sobre o assunto e poder começar a cultivar a cultura.

Figura 9 - Template 2 app

Fonte: Autoria própria (2021).

Para que os OKRs funcionem bem, e toda a empresa esteja com as mesmas motivações, os funcionários estejam em sintonia e conectados, nesta etapa é dado um passo importante onde o usuário irá cadastrar a missão, visão e valores da empresa.

Também, caso a empresa não tenha bem definido isto, o usuário pode acessar uma caixa de diálogo com uma breve definição para assim fazer o da sua empresa.

Figura 10 - Template 3 app

Fonte: Autoria própria (2021).

Ter colaboradores que entendam esses pontos e que compactuem com o mesmo pensamento também faz parte da cultura OKR e é um grande passo para o avanço da empresa.

Então feito isso o usuário responsável faz o cadastro das áreas da empresa como por exemplo marketing, financeiro, administrativo, dentre outros e também cadastra os funcionários em cada área.

Figura 11 - Template 4 e 5 app

Fonte: Autoria própria (2021).

Após todos os cadastros realizados, o responsável deve cadastrar os OKRs guias da empresa, ou seja, os principais, e que todos os outros de todas as áreas de alguma forma estejam ligados nesses.

**Figura 12 - Template 6 app**

The screenshot shows the 'DOCA BBQ' app interface for setting OKRs. At the top, there's a header with the company name 'DOCA BBQ' and a 'KR' icon. Below the header, there's a text input field for the user's name: 'Caique Simão, primeiramente cadastre as principais chaves da empresa'. A yellow callout box provides a tip: 'Lembre que são ágeis portanto recomendamos pensar que são medidos trimestralmente e também de início ter apenas 1 Objetivo para os funcionários se adaptarem a cultura da empresa'. Below this, there's a section for 'Objetivos' (Objectives) with a text input field: '"Eu vou [Objetivo], medido por [medida]". Ex.: O1#Criar uma base de dados do cliente que permita a cultura da empresa'. Below the objective field, there's a list of 'Resultados Chave' (Key Results) with a text input field: 'Deve ter no máximo 5 e eles devem ser mensuráveis'. Ex.: KR1#Crescer Y% em número de clientes ativos; KR2#Reduzir o Churn para menos de X%. Below the key results field, there's a list of key results: KR1: Aumentar em 20% o número de clientes ativos; KR2: Diminuir o Churn para menos de 30%; KR3; KR4; KR5. At the bottom, there are two buttons: 'CADASTRAR' (Register) and 'AVANÇAR' (Next).

Fonte: Autoria própria (2021).

Nesta tela, é apresentado um pouco mais de informação sobre os objetivos e resultados chaves para que então o responsável possa defini-los, também são apresentados exemplos e algumas dicas para que seja o mais didático possível.

Com as etapas principais definidas, agora resta alinhar as OKRs das áreas restantes da empresa, assim, o importante agora é que as equipes se reúnam e juntos façam os objetivos e resultados chave.

Figura 13 - Template 7 app

**DOCA BBQ** **KR**

Caique Simão, faça uma reunião separada com cada área, mostre os objetivos da empresa e junto deles defina os objetivos da área e um responsável por cada objetivo

**Objetivos** ?  
Deve ter no máximo 3 e eles devem ser desafiadores e qualitativos

O1 Ser referência na região de Piraju

**Resultados Chave** ?  
Deve ter no máximo 5 e eles devem ser mensuráveis e quantitativos

KR1 Aumentar em 20% o número de clientes

KR2 Diminuir o Churn para menos de 15%

**Responsável** ?  
O responsável será quem irá mensurar se o objetivo está sendo cumprido ou não, mas não é necessariamente o líder da área

Pedro da Silva  
José Mauro  
Joyce Paula

Administrativo  
Financeiro

**CADASTRAR** **AVANÇAR**

Fonte: Autoria própria (2021).

Por fim, todas as informações são disponibilizadas em um mural onde todos os funcionários da empresa tem acesso e podem acompanhar diariamente, entrando em cada OKR também, seria interessante se o aplicativo apresentar uma área de comentários entre os usuários e também gráficos para acompanhar o andamento do objetivo e dos resultados chave.

Figura 14 - Template 8 app

**DOCA BBQ** Mural **KR**

**Missão**  
Ser o lugar preferido dos clientes e de sua base, sempre surpreendendo no sabor

**Visão**  
Proporcionar experiências únicas e de qualidade para os clientes do interior e se tornar referência no mercado

**Valores**  
Cliente sempre em primeiro lugar, respeito, qualidade, colaboração e transparência e inovação.

**EMPRESA**

O1 # Ser referência na região de Piraju

KR1 # Aumentar em 20% o número de clientes

KR2 # Diminuir o churn para menos de 15%

KR3 # Atingir MRR de R\$ 50.000,00

**MAIS**

**Marketing**

O1 # Garantir que vamos trazer muita receita boa

KR1 # Gerar mais de 200 leads através de mídia paga

KR2 # Gerar mais de 50 leads através de mídia orgânica

**MAIS**

**Marketing**

O1 # Garantir que vamos trazer muita receita boa

KR1 # Gerar mais de 200 leads através de mídia paga

KR2 # Gerar mais de 50 leads através de mídia orgânica

**MAIS**

**CADASTRAR** **AVANÇAR**

Fonte: Autoria própria (2021).

Assim, para que comece a fomentar a cultura e os pensamentos do OKR este aplicativo faria o papel inicial de introduzir a empresa neste meio.

#### 5.4.2 Aplicação na empresa estudada

Em uma última reunião com o proprietário e com alguns membros do Doca BBQ, foram apresentadas todas as propostas do aplicativo e dos estudos feitos, logo todos concordaram e foram a favor de tentar a nova metodologia. Então foi feito como se já existisse o aplicativo e foi realizado o passo a passo seguindo os templates.

Primeiramente foram apresentados os conceitos de missão, visão e valores para então o proprietário definir como:

- Missão: “Ser o lugar preferido dos clientes e da sua família, sempre surpreendendo no sabor”;
- Visão: “Proporcionar experiências novas e de qualidade para os clientes do interior de São Paulo e se tornar referência no mercado”;
- Valores: “Cliente sempre em primeiro lugar, respeito, qualidade, colaboradores apaixonados e motivadas pelo que fazem”.

Em seguida chegou-se na estruturação de áreas, que no caso do Doca BBQ é feita em apenas 3, e que seriam cadastradas no aplicativo: administrativo, marketing e operacional. Além de cadastrar cerca de 5 funcionários por área.

Com as áreas e funcionários cadastrados foi feita uma explicação um pouco mais prática sobre o método OKR e sobre como ele funciona para então com o pessoal que estava junto serem definidos um objetivo principal e um objetivo por área, além de no máximo 3 resultados chaves, para facilitar a adaptação com a cultura.

Todos os OKRs apresentados nos próximos quadros foram definidos pela própria empresa e pensados em um trimestre apenas, seguindo exemplos e explicações dadas. O primeiro quadro apresenta o OKR geral da empresa, ou seja, o guia para os outros.

**Quadro 1 - OKR geral do Doca BBQ**

<b>EMPRESA</b>	
Objetivo 1	Ser referência do mercado na região de Piraju
Resultado chave 1	Aumentar em 20% o número de clientes
Resultado chave 2	Alcançar um faturamento médio mensal de R\$40.000,00
Resultado chave 3	Abrir 1 ponto de venda para consumo no local

**Fonte: Autoria própria (2021).**

Por ele é possível notar que a empresa quer se estabelecer e ter presença na região, pensando assim que surge o OKR da administração.

**Quadro 2 - OKR administrativo Doca BBQ**

<b>ADMINISTRATIVO</b>	
Objetivo 1	Ter uma experiência do cliente incrível
Resultado chave 1	Ter um NPS maior que 7
Resultado chave 2	Ter uma recompra maior de 20%

**Fonte: Autoria própria (2021).**

Linkado também no OKR geral da empresa, o OKR operacional busca agilizar e melhorar o desempenho.

**Quadro 3 - OKR operacional Doca BBQ**

<b>OPERACIONAL</b>	
Objetivo 1	Ser a melhor cozinha para se trabalhar
Resultado chave 1	Diminuir o tempo médio de saída do pedido de 15 para 10 minutos sem comprometer a qualidade
Resultado chave 2	Aprender pelo menos 2 funções diferentes da que já faz
Resultado chave 3	Fazer pelo menos 1 curso para melhorar o desempenho

**Fonte: Autoria própria**

Por fim, o OKR de marketing também busca solidificar a presença da empresa no digital e também aumentar os leads, ou seja, aumentar a probabilidade de a empresa ter clientes, o que demonstra também estar ligado ao OKR geral.

Quadro 4 - OKR marketing Doca BBQ

MARKETING	
Objetivo 1	Ter a melhor presença no digital do segmento na região
Resultado chave 1	Alcançar 4 mil seguidores no instagram
Resultado chave 2	Aumentar pelo menos 50% o número de novos leads

Fonte: Autoria própria

Com as OKRs definidas sugeriu-se imprimir e colar em uma parede da empresa para que todos tivessem acesso, além disso, foi instituído uma reunião semanal com toda a equipe para que analisem se necessita ou não alteração e avaliar o andamento até o momento.

## 6 CONCLUSÃO

Como foi possível notar no presente trabalho, o mundo hoje em dia sofre diversas mudanças e em um curto período de tempo, o que pensando em empresas pode ser tanto vantajoso quanto prejudicial, e pensando nisso que as estratégias e a gestão são de suma importância para que essas mudanças não ofereçam riscos graves às empresas.

O estudo de caso realizado com uma empresa do ramo alimentício de Piraju, interior de São Paulo, tratou de analisar em que a empresa estava defasada e onde poderia melhorar na sua gestão estratégica, propondo a utilização de uma metodologia de metas ágeis conhecida como OKRs (*Objetivo e Resultados-Chave, em português*) e também a criação de um aplicativo que integre o método com a equipe.

O que pôde ser observado da empresa estudada é que há uma sobrecarga de funções para o proprietário que acabava causando alguns problemas de gestão, além do fato de que nem toda a equipe da empresa se encontra trabalhando no mesmo local ou se comunicam entre si, assim sendo mais difícil a integração entre as áreas e também dificulta que os trabalhos tenham um foco principal.

Pode ser notado também que a empresa tem grande potencial de crescimento na região, o que é um incentivo a mais para que eles queiram se estruturar melhor.

Com isso a melhor estratégia observada é a própria gestão das metas da empresa, que no caso deste estudo serão utilizadas as OKRs, uma metodologia ou

até uma cultura, que faz com que todos os esforços da empresa sejam voltados para um objetivo maior, ou seja, a empresa define seu objetivo principal e as áreas adjacentes preparam e realizam seus objetivos para que esse seja atingido.

Pela falta de comunicação entre os funcionários e a dificuldade em implementar um novo sistema dentro de uma empresa foi proposto a criação de um aplicativo, com a intenção deste ser didático e introdutório de como a empresa deve dar os passos iniciais para fomentar a cultura dos OKRs.

Juntamente da empresa foram feitos OKRs iniciais de cada área para que já se inicie e movimente o novo método dentro da empresa, além de recomendar reuniões semanais e trimestrais para analisar e criar novas metas.

Por fim recomendou-se criar o aplicativo que ajudará muito não só a empresa estudada, mas todas as empresas que queiram iniciar no OKR e não tem um guia para seguir. Este estudo ainda se encontra disponível para melhorias e que os processos possam ser adaptados para a necessidade de cada empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. et al. **Gestão empresarial**. Curitiba, PR: Gazeta do Povo. 2002.
- ANDERSEN, T. J. **Gestão estratégica: Uma introdução**. São Paulo, SP: Saraiva. 2014.
- APLICATIVOS PARA QUEM QUER GERENCIAR UMA EMPRESA. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/aplicativos-para-quem-quer-gerenciar-uma-empresa,b2941984f843f510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: ago. 2021.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, jul./set. 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n3art3.pdf>. Acesso em: set. 2021.
- CASTRO, Felipe. **Guia do iniciante para OKR**. 2017. Disponível em: <https://felipecastro.com/pt-br/okr/o-que-e-okr/>. Acesso em: out. 2021.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo, SP: Saraiva. 2006.
- DINÂMICA CONSULTORIA. **OKR: saiba onde quer chegar e como alcançar metas**. Maringá, 2020. Disponível em: [https://www.dinamicaej.com.br/okr/?gclid=Cj0KCQiAsqOMBhDFARIsAFBTN3et8CE8uCr0G1SV6klQX\\_pjthUT2FbykeZSUcFurG1FkO1BIWONWFlaAnFzEALw\\_wcB](https://www.dinamicaej.com.br/okr/?gclid=Cj0KCQiAsqOMBhDFARIsAFBTN3et8CE8uCr0G1SV6klQX_pjthUT2FbykeZSUcFurG1FkO1BIWONWFlaAnFzEALw_wcB). Acesso em: set. 2021.
- DOERR, J. **Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Alta Books, 1999.
- ESTÂNCIA TURÍSTICA DE PIRAJU. **Dados geográficos**. Piraju, 2020. Disponível em: <https://www.estanciadepiraju.sp.gov.br/estancia/dados-geograficos>. Acesso em: jul. 2021.
- FERRASOLI, D. Como evitar que o sucesso repentino leve sua empresa ao fracasso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 jul. 2021. Disponível em: <https://folha.com/e8pobmsk>. Acesso em: ago. 2021.
- GALANTE, V. R.; **Transformação digital: aplicativos mobile, a porta de entrada**. Use Mobile. 2018. Disponível em: <https://usemobile.com.br/aplicativos-mobile-transformacao-digital/>. Acesso em: ago. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Piraju, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/piraju.html>. Acesso em: jul. 2021.
- JÚNIOR, E.M.C; DOMINGUES, H.; **Modernização do planejamento estratégico: estudo de caso sobre a aplicação de objetivos e resultados-chave (OKR) em uma pequena empresa de desenvolvimento de software**. Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2106>. Acesso em: nov. 2021.

KAPLAN, R.; NORTON, D.; **The execution premium** – integrando la estratégia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Deusto. 2008.

MELLO, F. S. H.; **Tudo o que você precisa saber sobre OKRs** – Objectives and Key-Results. Culture Rocks, 2016. Disponível em: <https://docplayer.com.br/81225663-Tudo-o-que-voce-precisa-saber.html>. Acesso em: out. 2021.

NAKAGAWA, M.; Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). **SEBRAE**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: out. 2021.

PINTO, F. R.; **Made in Amazônia 2** – Análise da ferramenta OKR em uma empresa do setor terciário de Manaus/AM. Ponta Grossa: Atena, 2021. Disponível em: <https://sistema.atenaeditora.com.br/index.php/admin/api/artigoPDF/55039>. Acesso em: nov. 2021.

ROCHA, T.; **OKR: o que é, como a metodologia pode ajudar sua empresa e exemplos para você implementar**. 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>. Acesso em: out. 2021.

SANTANA, T.M.; Metodologia OKR: um estudo multicase em startups baianas. **Revista Formadores**, Bahia, v.12, n.8, dez. 2019. Disponível em: <https://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/1251>. Acesso em: out. 2021.

SANTOS, A. J. R.; **Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. ESCOLAR EDITORA, 2008. E-book. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+conceito&ots=KtwlZOda\\_g&sig=3JWpl3bkROKdCLjNies5Z3RttxA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+conceito&ots=KtwlZOda_g&sig=3JWpl3bkROKdCLjNies5Z3RttxA#v=onepage&q&f=false). Acesso em: ago. 2021.

SOUZA, Maria H.A. **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior**. 2018. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

SCHMIDT, R.; **Gestão Estratégica: entenda a importância para sua empresa**. UCJ. Minas Gerais, 2018. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/gestao-estrategica-para-empresas/>. Acesso em: set. 2021.

TORINO, L. P.; SILVA A. V.; **Orientações para elaboração de trabalhos acadêmicos produzidos no âmbito da UTFPR**. Campo Mourão, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25577/6/elaboracaotrabalhosacademicosutfpr.pdf>. Acesso em: nov. 2021

VENTURA, M. M.; O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v.20, n.65, p.383-386, set./out. 2007. DOI: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod\\_forum/attachment/267608/o\\_estudo\\_de\\_caso\\_como\\_modalidade\\_de\\_pesquisa.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod_forum/attachment/267608/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf). Acesso em: set. 2021

WODTKE, C.; The art of the OKR. **Eleganthack**, fev. 2014. DOI:  
<https://eleganthack.com/the-art-of-the-okr/>. Acesso em: nov. 2021.