

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE OKRs PARA EVOLUÇÃO OPERACIONAL - ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE LOGÍSTICA

MARMELO, Wesley André da Silva¹

FORTE, Luiz Antonio²

FERNANDES, Ederson Carvalhar³

RESUMO

Dentro do segmento de logística, que foi diretamente afetado pela pandemia da covid-19, muitos desafios operacionais e organizacionais foram criados e problemas conhecidos se intensificaram até os dias atuais. Os hábitos dos consumidores se modificaram e as empresas do setor necessitam se atualizar para continuar no mercado. Nesse sentido, buscando a aplicação de uma ferramenta que possibilite a quantificação, alinhamento geral e planejamento nas empresas do meio logístico, que por sua vez necessitam de mais profissionalização, este projeto visa implementar e analisar a metodologia de Objetivos e Resultados Chave (OKR) por meio de uma Pesquisa Empírica através de Estudo de Caso em empresa do segmento de logística *last miles*, com o objetivo de ajudar em seu direcionamento organizacional e melhoria dos indicadores operacionais. A metodologia de Objetivos e Resultados Chave (OKR), busca trazer um indivíduo ou um time para um foco comum dentro de um ciclo periódico previamente definido. Esta se dá na construção de grandes objetivos qualitativos para a companhia que se desdobram no formato de resultados chave quantitativos que quando entregues, confirmam que o objetivo foi bem-sucedido. Os resultados do estudo demonstraram que se a implementação dos OKRs for feita com responsabilidade e envolvimento de todos os envolvidos, consequências positivas em curto, médio e longo prazo podem ser atingidas e, dessa forma tornarão as empresas mais sólidas e preparadas para os desafios do mercado brasileiro e internacional.

Palavras-chave: Objetivos e Resultados chave; Logística; Metodologia; Indicadores.

¹ Graduando em Engenharia de Produção UNINTER.

² Graduado em Engenharia Ambiental pela UTP e pós-graduado em Engenharia de segurança do Trabalho pela UTFPR.

³ Doutor e Mestre em Engenharia Mecânica pela UTFPR, Engenheiro Mecânico pela UniOpet, Tecnólogo em Gestão da Manufatura pela UTFPR, e Professor Tutor no Centro Universitário Internacional UNINTER

1 INTRODUÇÃO

O mercado de logística *last miles* (última milha), isto é, a parte final da logística de distribuição, tanto no cenário nacional, quanto internacional, sofreu grandes mudanças após a pandemia do novo Coronavírus na transição de 2019 para 2020 e traz reflexos até os dias atuais. A rápida proliferação do vírus aumentou muito o período em que as pessoas ficavam em casa (“isolamento social”). Em consequência disso, suas rotinas e hábitos de consumo foram alterados e dentro desse meio o setor de logística voltado aos pequenos pacotes e comida aumentou significativamente, de forma abrupta, trazendo consigo desafios ligados à manutenção dos níveis de serviço, escalabilidade de processos para atender ao volume de pedidos e principalmente a experiência de consumo dos clientes intermediários (estabelecimentos comerciais) e clientes finais. (SILVA, 2021)

Em meio ao universo das pequenas empresas do segmento de logística *last miles*, uma empresa que possui 6 anos no mercado e sede no estado do Rio de Janeiro, mas com operações ativas em todo território nacional foi selecionada como objeto de estudo. Essa empresa foi diretamente afetada pelos impactos da pandemia, com um aumento vertiginoso na quantidade de pedidos a serem despachados. Seu nível de profissionalização e performance não são suficientes para atender às repentinas mudanças e sérios riscos de colapso operacional permeiam seu dia a dia. Tendo esses riscos em vista, alternativas de ferramentas foram analisadas, visando solucionar a lacuna de qualidade operacional e estabelecer a empresa em seu novo porte.

Dentre as alternativas analisadas, a metodologia de *OKRs* (Objetivos e Resultados Chave) foi a que melhor se enquadrou nas necessidades e prazos de implementação. Tal metodologia se baseia na construção de objetivos qualitativos para o negócio, que por sua vez se desdobram em resultados chave quantitativos. O envolvimento de todo o time no desenvolvimento e execução da metodologia foi um fator chave para sua escolha. Nesse sentido, a pergunta que norteará esse estudo é: Como a metodologia de *OKRs* pode ajudar no direcionamento organizacional e melhoria dos indicadores operacionais da empresa objeto do estudo?

Desse modo, este estudo tem como objetivo geral analisar a implementação da metodologia de *OKRs* na empresa objetivo do estudo, acompanhando os prazos e metas previamente alinhados, bem como os resultados encontrados no decorrer desses prazos. Para que seja obtido sucesso no objetivo geral supracitado, foram definidos objetivos específicos, são eles:

- i. Compreender a mecânica de funcionamento da metodologia de *OKRs*;
- ii. Identificar na empresa objeto para o estudo os indicadores que precisam de melhoria;
- iii. Definição das metas e prazos que serão incluídos na metodologia de *OKRs*;
- iv. Instigar o uso da metodologia de *OKRs* na empresa em todos os setores;
- v. Mensurar os resultados obtidos ao fim dos prazos e validar se correspondem aos definidos para o período.

Complementando o objetivo geral, se os resultados forem alcançados, os níveis de qualidade e serviço atingirão índices acima da média do mercado, o faturamento e lucro da empresa objeto do estudo aumentam significativamente, além de uma redução dos custos operacionais devido a otimização de processos. Dentro do mercado de logística, a metodologia de *OKRs* poderá ser mais bem difundida a partir de cases de sucesso no meio, sucesso esse que será buscado nesse estudo. O presente projeto visa contribuir para todas as empresas de logística, mas principalmente para as menores, que precisam se estruturar e desenvolver seus métodos de qualidade operacional em meio aos desafios e adversidades que a pandemia trouxe, além do obstáculo de escalar e solidificar um pequeno negócio no Brasil.

Este estudo é estruturado no total de 5 seções, uma no qual já foi apresentada (introdução). A seção 2 compreende a fundamentação teórica. Na seção 3 será

apresentada a metodologia utilizada para o projeto ser desenvolvido. Na seção 4 os resultados e discussões do projeto e na 5ª e última seção, as conclusões finais do projeto.

2 ESTRUTURA DE *OKRs*

Esta seção contemplará a fundamentação teórica que permeia as *OKRs* para o desenvolvimento do projeto.

2.1 DEFINIÇÃO DE *OKRs*

O termo *OKR* é a abreviação de “Objective and Key Results”, em tradução livre seria “Objetivos e Resultados Chave”. Andy Grove, CEO da Intel, adotou a metodologia a partir de 1990. Anos depois, a metodologia *OKR* se intensificou, quando foi adotada no Google em 1999 por John Doerr, ex-funcionário da Intel e ávido fã das ações de Grove. Desde então, várias empresas adotaram a abordagem *OKR*, como Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb e muito mais. Este tem como propósito principal gerar foco de um indivíduo ou grupo para uma meta dentro de um ciclo periódico definido, geralmente em trimestres. O Objetivo se trata da meta em si e os Resultados Chave formam e medem o caminho para alcance dessa meta no período. (WODTKE, C., 2016)

Segundo Larry Page, CEO da Alphabet e fundador do Google, os *OKRs* dão bastante visibilidade a uma organização, oferecendo uma maneira produtiva e ampliada de analisar os processos das empresas. A metodologia *OKR* norteou os planejamentos de Larry Page na Google tornando possível a missão de organizar as informações do mundo, além de assegurar que Page manteria a empresa no caminho certo quando mais importava. (DOERR, 2019)

Os *OKRs* têm função principal de orientar e executar a estratégia de uma organização. A empresa estabelece metas e resultados chave para si mesma, para os diferentes setores da organização e para os funcionários individualmente, dependendo do tamanho do desafio e do tamanho da empresa. É estruturado sempre de cima para baixo e de baixo para cima, em relação aos níveis hierárquicos da empresa. Isso é feito

através de várias aglomerações de alinhamento entre estes diferentes níveis para definir de forma mais precisa os objetivos a atingir. De muitas maneiras, semelhanças podem ser achadas com outros métodos, mas as diferenças achadas no *OKR* o tornam mais eficaz para os desafios de negócios da empresa e para os funcionários na época em que vivemos. (MELLO, 2016)

Segundo Lamorte (2016), *OKR* é um conjunto de conceitos ligados à disciplina continuada e pensamento crítico visando esforço conjunto de um grupo de funcionários, onde seus esforços são somados em busca de resultados, necessariamente mensuráveis, que alavancam a corporação. (LAMORTE; NIVEN, 2016)

Já para Castro (2017), *OKR* é um método simples para acompanhar a união e engajamento do time com foco em objetivos mensuráveis e desafiadores dentro do ambiente corporativo. (CASTRO, 2017)

2.2 OBJETIVO E RESULTADOS CHAVE

Segundo Lamorte e Niven (2016), os Resultados Chave devem ser sempre quantitativos, ou seja, esses devem ser mensuráveis sempre, para que um Objetivo qualitativo seja atingido. Por exemplo, um objetivo pode ser: Aumento do faturamento da fábrica no trimestre. Nesse sentido, os resultados chave poderiam ser: Reduzir o custo de fabricação em 5%; Negociar desconto de 10% nas matérias primas com os principais fornecedores; e Buscar redução do custo de aluguel da fábrica em 7%. No caso de os 3 resultados chaves serem atingidos ao fim do ciclo trimestral, muito provavelmente o faturamento da fábrica (Objetivo) teria o aumento desejado.

Vale ressaltar que nos casos de resultados chave configurados no formato de tarefas, onde não há valores associados, o simples fato da tarefa ter sido executada dentro do ciclo acordado define que o resultado chave foi atingido com sucesso. (MELLO, 2016)

Mello (2016), fora do âmbito financeiro traz um outro exemplo. Se o objetivo for: Aumentar a satisfação dos clientes. Neste exemplo, os possíveis resultados chaves poderiam ser: Aumentar índice de satisfação dos clientes em 20%; Reduzir quantidade

de reclamações abertas em dois terços; e dobrar o número de elogios recebidos nos canais de venda.

Para Filho (2021), a metodologia dos *OKRs* são “uma emergente abordagem de Gestão Empresarial, que vem conquistando corporações, empresas de diferentes perfis, empresas de tecnologia e startups.”

Segundo Lamorte e Niven (2016), a receita perfeita para desenvolver as metas baseadas em *OKRs* é escrevê-las a partir da seguinte frase: “Eu vou (objetivo) medido por (conjunto de resultados chave)”, isto é, para criar a meta, é necessário ter definido o que deseja de maneira qualitativa e qual o caminho a seguir de forma quantitativa. Nesses moldes os esforços terão direcionamento e maiores chances de conclusão/sucesso. (LAMORTE; NIVEN, 2016)

3 METODOLOGIA

Nesta fase do projeto, pretende-se realizar uma Pesquisa Empírica através de Estudo de Caso em empresa do segmento de logística *last miles* que possui 6 anos no mercado, 200 funcionários, 10.800 prestadores de serviços e sede no estado do Rio de Janeiro, mas com operações ativas em todo território nacional. Todos os dados obtidos e analisados serão fidedignos. Toda a base teórica de *OKRs* e suas aplicações serão obtidas de sites confiáveis como o Google acadêmico, além de artigos científicos e livros sobre o tema. Já os dados coletados da empresa serão obtidos de planilhas, bancos de dados, painéis de performance, demonstrações financeiras e formulários, sendo esses profundamente analisados e verificados de forma exaustiva para que os resultados encontrados sejam os mais próximos da realidade possível.

O Estudo de Caso será realizado respeitando as seguintes etapas:

- 1) Definição de Objetivos: Definir junto ao corpo diretório e gerencial os direcionamentos (Objetivos) para o quarto trimestre de 2022;
- 2) Mapeamento de indicadores: Identificar todos os indicadores de desempenho, qualidade e financeiro que deverão estar presentes nos Resultados Chave.

- 3) Definição de KRs: Definir os Resultados Chave para o quarto trimestre de 2022;
- 4) Coleta de Dados: Colher os dados de todos os indicadores identificados do tópico 2 no período do terceiro trimestre de 2022 para fins de comparação no encerramento do Estudo de Caso;
- 5) Análise de dados: Analisar exaustivamente os dados ao fim do quarto trimestre de 2022 e verificar se os Resultados Chave e, conseqüentemente, os Objetivos foram atingidos. Além disso comparar os dados do quarto trimestre com os do terceiro trimestre.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da metodologia supracitada, neste momento serão apresentados os dados, resultados e discussões do projeto.

4.1 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

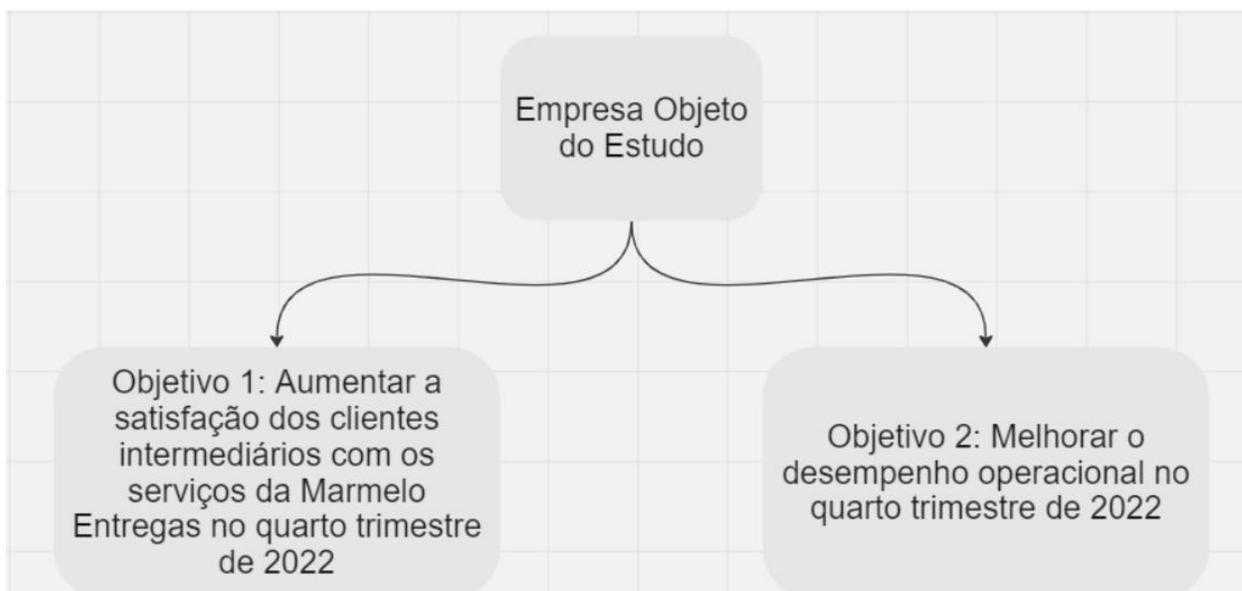
No mês de setembro do ano de 2022 (fim do terceiro trimestre) um total de 4 reuniões com o corpo diretório e gerencial ocorreu para que fossem definidos os primeiros Objetivos da empresa utilizando a metodologia de *OKRs*, vigentes para o quarto trimestre de 2022 (outubro, novembro e dezembro de 2022). Nesse sentido foram definidos 2 Objetivos, um focado nos clientes intermediários (estabelecimentos comerciais) e outro na performance operacional logística, são eles:

- Objetivo 1: Aumentar a satisfação dos clientes intermediários com os serviços logísticos no quarto trimestre de 2022; e
- Objetivo 2: Melhorar o desempenho operacional no quarto trimestre de 2022.

Para desenvolver as figuras do estudo, será utilizada a ferramenta Miro. Esta é gratuita e online, facilitando a colaboração e visualização de projetos.

A figura 1 ilustra o quadro de construção dos Objetivos do quarto trimestre de 2022. Todos os 200 membros da empresa objeto do estudo poderão acessar e visualizar, além do responsável pelo presente estudo.

Figura 1: Objetivos para o quarto trimestre de 2022



Fonte: Autor (2022)

4.2 MAPEAMENTO DE INDICADORES

Foram identificados 8 indicadores que serão necessários para a construção dos resultados chaves e entrega de resultados. São eles os Pedidos Ofertados, Pedidos Aceitos, Pedidos Rejeitados, Pedidos Concluídos, Pedidos Cancelados, Pedidos Extraviados, Pedidos Atrasados e Aderência de Escala. A definição de cada um dos identificadores será apresentada a seguir:

- Pedidos Ofertados/Ofertas (PO): Trata-se do total de pedidos gerados pelos clientes intermediários (estabelecimentos comerciais). Exemplo: 10 pedidos gerados pelo estabelecimento X estão disponíveis para coleta;
- Pedidos Aceitos/Aceitação (PA): Trata-se do total de Pedidos Ofertados que receberam confirmação de coleta por um prestador de serviços (entregador)

aleatório. O indicador de Aceitação representa a relação entre Pedidos Ofertados e Pedidos Aceitos, onde o total de Pedidos Aceitos é dividido pelo total de Pedidos Ofertados (PA/PO), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo do 100% melhor. Exemplo: 95 PA/100 PO = 95% de Aceitação;

- Pedidos Rejeitados/Rejeição (PR): Trata-se do total de Pedidos Ofertados que não receberam confirmação de coleta por um prestador de serviços (entregador) aleatório. O indicador de Rejeição representa a relação entre Pedidos Ofertados e Pedidos Rejeitados, onde o total de Pedidos Rejeitados é dividido pelo total de Pedidos Ofertados (PR/PO), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo de 0% melhor. Exemplo: 5 PR/100 PO = 5% de Rejeição;
- Pedidos Concluídos/Conclusão (PC): Trata-se do total de Pedidos Aceitos que foram coletados e entregues ao cliente final por um prestador de serviços (entregador) aleatório. O indicador de Conclusão representa a relação entre Pedidos Aceitos e Pedidos Concluídos, onde o total de Pedidos Concluídos é dividido pelo total de Pedidos Aceitos (PC/PA), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo de 100% melhor. Exemplo: 89 PC/100 PA = 89% de Conclusão;
- Pedidos Cancelados/Cancelamentos (CAN): Trata-se do total de Pedidos Aceitos que foram coletados e não foram entregues ao cliente final por um prestador de serviços (entregador) aleatório devido a problemas na roteirização ou no próprio pedido, como endereço incorreto ou falta de itens no pedido. Se enquadram em Pedidos Cancelados quando devolvidos ao estabelecimento íntegros. O indicador de Cancelamentos representa a relação entre Pedidos Cancelados e Pedidos Aceitos, onde o total de Pedidos Cancelados é dividido pelo total de Pedidos Aceitos (CAN/PA), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo de 0% melhor. Exemplo: 9 CAN/100 PA = 9% de Cancelamentos;
- Pedidos Extraviados/Extravios (EXT): Trata-se do total de Pedidos Aceitos que foram coletados e não foram entregues ao cliente final por um prestador

de serviços (entregador) aleatório devido a problemas na roteirização ou no próprio pedido, como endereço incorreto ou falta de itens no pedido. Se enquadram em Pedidos Extraviados quando não foram devolvidos, foram devolvidos ao estabelecimento sem integridade total ou há ausência de item(ns) em relação a quantidade coletada. O indicador de Extravios representa a relação entre Pedidos Extraviados e Pedidos Aceitos, onde o total de Pedidos Extraviados é dividido pelo total de Pedidos Aceitos (EXT/PA), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo de 0% melhor. Exemplo: $2 \text{ EXT}/100 \text{ PA} = 2\%$ de Extravios;

- Pedidos Atrasados/Atrasos (ATR): Trata-se do total de Pedidos Aceitos que foram coletados e foram entregues ao cliente final por um prestador de serviços (entregador) aleatório fora do tempo previamente programado. O indicador de Atrasos representa a relação entre Pedidos Atrasados e Pedidos Aceitos, onde o total de Pedidos Atrasados é dividido pelo total de Pedidos Aceitos (ATR/PA), este indicador varia de 0 a 100% e quanto mais próximo de 0% melhor. Exemplo: $2 \text{ ATR}/100 \text{ PA} = 2\%$ de Atrasos; e
- Aderência de Escala (ADE): Trata-se da relação entre a quantidade de prestadores de serviço necessários para atender a demanda do estabelecimento comercial em determinado dia e horário com a quantidade efetiva de prestadores de serviços que estavam presentes e disponíveis. Nesse sentido, se o estabelecimento demanda 10 prestadores de serviço para uma determinada janela de atendimento e 8 prestadores de serviço estão presentes e disponíveis, o indicador de Aderência de Escala se resulta na divisão dos prestadores presentes pela quantidade de prestadores necessários. Seguindo o exemplo acima seriam $8/10 = 80\%$ de Aderência de Escala ou ADE.

4.3 DEFINIÇÃO DE KRS

A partir da definição de objetivos e entendimento dos indicadores de desempenho, foi possível desenvolver junto ao time de coordenação e supervisão de operações os Resultados Chave do quarto trimestre de 2022 para ambos os Objetivos sejam entregues com sucesso.

Para o Objetivo 1 foram definidos os seguintes Resultados Chave:

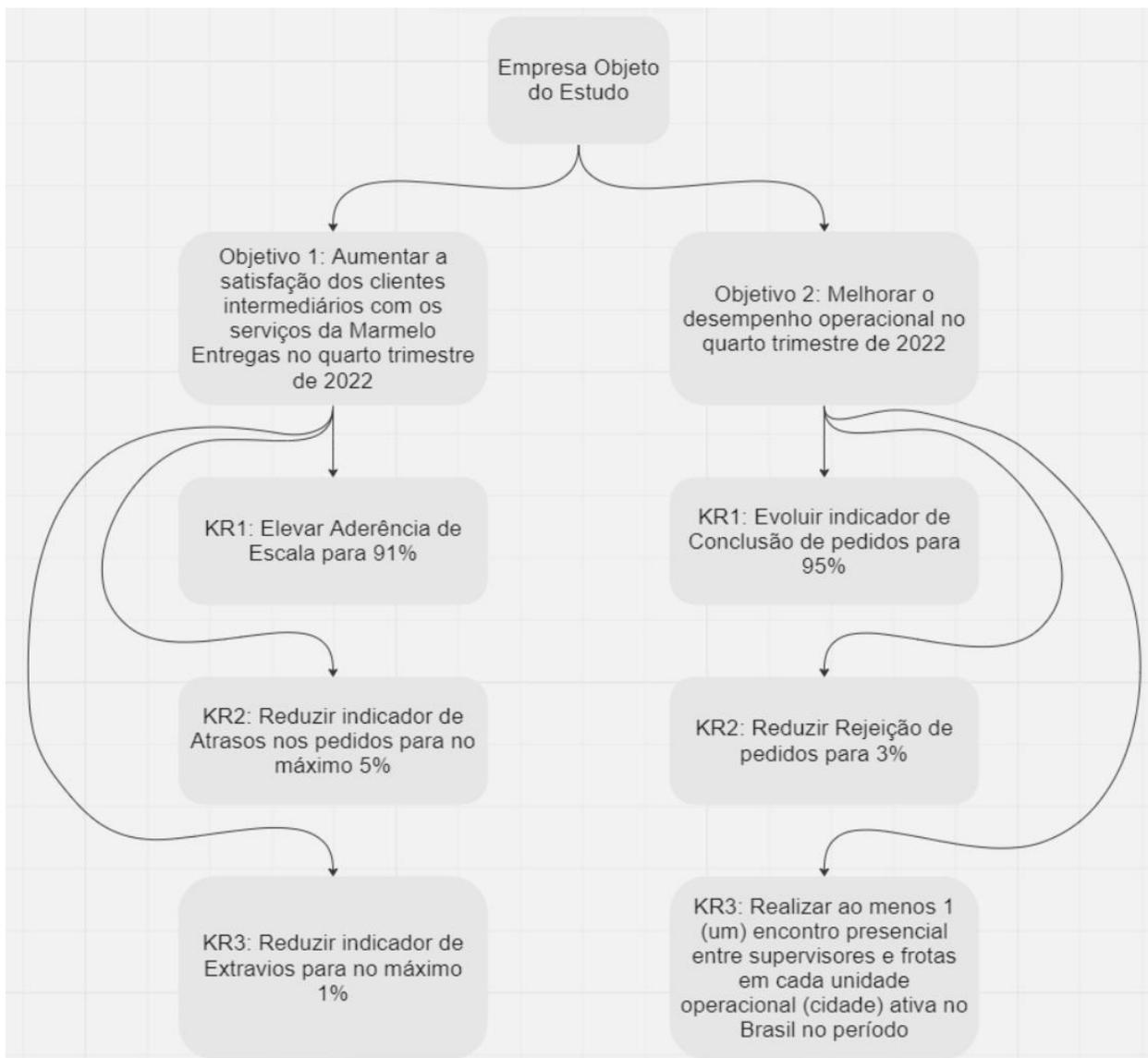
- KR1: Elevar Aderência de Escala para 91%;
- KR2: Reduzir indicador de Atrasos nos pedidos para no máximo 5%; e
- KR3: Reduzir indicador de Extravios para no máximo 1%.

Já para o Objetivo 2 foram definidos os seguintes Resultados Chave:

- KR1: Evoluir indicador de Conclusão de pedidos para 95%;
- KR2: Reduzir Rejeição de pedidos para 3%; e
- KR3: Realizar ao menos 1 (um) encontro presencial entre supervisores e frotas em cada unidade operacional (cidade) ativa no Brasil no período.

Na figura 2 estão representados os Objetivos e Resultados.

Figura 2: Objetivos e Resultados Chave



Fonte: Autor (2022)

4.4 COLETA DE DADOS

Foram coletados todos os resultados dos indicadores de desempenho no terceiro trimestre para fins de comparação com os dados que serão obtidos ao fim do quarto trimestre de 2022.

Na tabela 1 estão dispostos todos os indicadores do terceiro trimestre.

Tabela 1: Dados obtidos do terceiro trimestre de 2022

Terceiro Trimestre de 2022					
Indicador	Sigla	Julho	Agosto	Setembro	Média do Período
N° de Ofertas	PO	1.085.315	1.121.357	1.119.847	1108840
Aceitação	PA	96,3%	95,9%	94,1%	95,4%
Rejeição	PR	3,7%	4,1%	5,9%	4,6%
Conclusão	PC	89,2%	91,6%	90,3%	90,4%
Cancelamentos	CAN	7,6%	4,3%	5,8%	5,9%
Extravios	EXT	3,2%	4,1%	3,9%	3,7%
Atrasos	ATR	6,4%	8,1%	7,9%	7,5%
Aderência	ADE	86,1%	88,3%	85,6%	86,7%

Fonte: Autor (2022)

Na tabela 2 estão dispostos todos os indicadores do quarto trimestre, onde a estratégia de OKRs já está implementada. Foi utilizada a mesma base de tabela para facilitar o entendimento.

Tabela 2: Dados obtidos do quarto trimestre de 2022

Quarto Trimestre de 2022					
Indicador	Sigla	Outubro	Novembro	Dezembro	Média do Período
N° de Ofertas	PO	1.182.505	1.098.127	1.231.002	1170545
Aceitação	PA	96,6%	97,1%	97,8%	97,2%
Rejeição	PR	3,4%	2,9%	2,2%	2,8%
Conclusão	PC	91,4%	96,6%	97,2%	95,1%
Cancelamentos	CAN	7,2%	2,4%	2,4%	4,0%
Extravios	EXT	1,4%	1,0%	0,4%	0,9%
Atrasos	ATR	4,3%	5,6%	3,2%	4,4%
Aderência	ADE	89,2%	90,6%	93,9%	91,2%

Fonte: Autor (2023)

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Como os dados do terceiro e quarto trimestres já estão disponíveis, é possível verificar se os Resultados Chave foram atingidos e conseqüentemente se os Objetivos definidos pelo corpo diretório e gerencial foram concluídos.

Para o Objetivo 1 (Aumentar a satisfação dos clientes intermediários com os serviços logísticos no quarto trimestre de 2022) foram desenvolvidos 3 Resultados Chave.

No KR1 (Elevar Aderência de Escala para 91%) a média do terceiro trimestre de 2022 foi de 86,7%, onde nenhum dos três meses conseguiu atingir a média definida no Resultado Chave. Já no quarto trimestre, onde a metodologia foi implementada, de imediato, houve aumento significativo no indicador de aderência (setembro para outubro) de 85,6% para 89,2%, ou seja, um aumento de 3,6% no indicador. Vale ressaltar que o indicador de aderência no mês de outubro ainda se encontrava abaixo da meta do Resultado Chave. No mês de novembro o indicador ainda se encontrava abaixo da média, entretanto mostrando evolução de 1,4% em relação a outubro, sinal esse que mostra que o caminho estava correto. O mês de dezembro, último do trimestre e do ano, mostrou grande salto no resultado do indicador (de 90,6% em novembro para 93,9% em dezembro. Evolução de 3,3%) e consolidou a média do trimestre em 91,2% e garantiu que o Resultado Chave fosse atingido.

Já no KR2 (Reduzir indicador de Atrasos nos pedidos para no máximo 5%), no indicador de Atrasos houve grande resultado após a implementação dos OKRs. O quarto trimestre teve dois de seus três meses com o indicador abaixo dos 5% e média geral em 4,4%. Resultado muito superior aos 7,5% do terceiro trimestre. A estratégia utilizada para essa melhoria se baseou na conscientização da frota no impacto que um pedido atrasado ao cliente final (experiência do cliente), através de notificações via aplicativo e e-mail, além de comunicados educativos compartilhados nos canais de contato entre a Empresa e os prestadores de serviço.

No KR3 (Reduzir indicador de Extravios para no máximo 1%), resultado de uma manobra intensa de comunicação com os prestadores de serviço, o indicador de

Extravios foi um dos destaques em evolução, visto que a média do terceiro trimestre foi de 3,7% e a do quarto trimestre foi de 0,9%. Apenas o mês de outubro apresentou indicador acima dos 1% planejados e o mês de dezembro confirmou que a metodologia foi bem aplicada com a entrega de um indicador médio mensal de 0,4% de Pedidos Extraviados.

Tendo em vista que os 3 Resultados Chave foram bem-sucedidos, confirma-se que o Objetivo 1 definido pela direção e gerência da empresa foi atingido.

Já para o Objetivo 2 (Melhorar o desempenho operacional no quarto trimestre de 2022), também foram desenvolvidos e analisados os 3 Resultados Chave.

Para o KR1 (Evoluir indicador de Conclusão de pedidos para 95%), com exceção ao mês de outubro, onde a metodologia acabava de ser implementada, os demais meses apresentaram ótimos resultados no indicador de Conclusão de Pedidos (91,4%, 96,6% e 97,2% para outubro, novembro e dezembro, respectivamente) garantindo assim, que a média final do trimestre atingisse 95,1% e o Resultado Chave finalizado com sucesso.

No KR2 (Reduzir Rejeição de pedidos para 3%), novamente com exceção ao mês de outubro, por ser o primeiro mês de aplicação da metodologia, todos os demais meses apresentaram resultados abaixo da meta estipulada para o Resultado Chave (3,4%, 2,9% e 2,2% para outubro, novembro e dezembro, respectivamente). Para atingir esse resultado, a principal ferramenta utilizada foi o acompanhamento de perto por parte dos supervisores de operações, feito diariamente em relação ao dia anterior. Rapidamente era possível identificar os principais ofensores (prestadores de serviço com índices altos de rejeição) e verificar os motivos para tal problema, a fim de resolvê-los o mais depressa possível.

Já para o KR3 (Realizar ao menos 1 (um) encontro presencial entre supervisores e frotas em cada unidade operacional (cidade) ativa no Brasil no período), levando em consideração que a empresa objeto do estudo possui operações ativas em 120 cidades do país, estrategicamente o time de coordenação e supervisão de operações dividiu o total de encontros igualmente nos 3 meses do trimestre, ou seja, 40 encontros presenciais por mês. A Tabela 3 a seguir, mostra os resultados obtidos.

Tabela 3: Encontros presenciais durante o terceiro trimestre de 2022

	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Meta	40	40	40	120
Realidade	38	46	56	140

Fonte: Autor (2023)

A partir da tabela 3, pode-se observar que o mês de outubro ficou abaixo da meta estipulada, porém nos dois meses subsequentes ocorreu aumento nítido na quantidade de encontros presenciais. Além disso, uma nova estratégia foi estipulada durante o trimestre e esta contribuiu diretamente para os demais resultados serem atingidos. Todas as capitais de estados, que naturalmente possuem frotas maiores foram visitadas mais de uma vês no trimestre, fazendo com que a aproximação com as frotas fosse maior e resultados mais consistentes fossem atingidos. Nesse sentido, observa-se que a soma total de encontros presenciais superou em 20 o número estipulado para o Resultado Chave.

Para o Objetivo 2, todos os três Resultados Chave também foram atingidos e junto ao Objetivo 1, evidencia-se que a metodologia aplicada trouxe resultados significativos para a Marmelo Entregas no período.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste projeto, portanto, foi possível observar que ao analisar profundamente o mercado em que se está inserido, o perfil da empresa e seus objetivos de curto, médio e longo prazo, o uso da metodologia de *OKRs* quando bem projetado e executado, pode trazer resultados operacionais relevantes, além de projetar a empresa para conquista de novos mercados e consequentes aumentos de faturamento e lucratividade.

O objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados em sua totalidade, desde o planejamento, definições e execução até o processo de análise dos resultados.

Para o caso da empresa objeto de estudo, a escolha da metodologia de *OKRs* foi adequada, tendo em vista o curto prazo e alta necessidade para mudanças positivas nos

resultados operacionais e direcionamento organizacional. Observou-se nitidamente que o uso da metodologia de *OKRs* no dia a dia da empresa objeto de estudo melhorou a comunicação, trabalho em equipe e o nível de serviço apresentado. Com o fim do estudo, a empresa seguiu utilizando a metodologia, definindo novos Objetivos e Resultados Chave para os próximos ciclos, estes por sua vez voltados para a manutenção das boas práticas e para a melhoria contínua de seus indicadores de desempenho.

Para as pequenas e médias empresas de logística e de outros ramos, este estudo pode servir de exemplo, pois evidencia que se ao aplicar a metodologia de *OKRs* com responsabilidade e comprometimento para com os resultados, é possível alcançar ótimo desempenho, fazendo com que todos os membros do processo na qual a empresa esteja inserida saiam beneficiados de alguma forma, seja financeira ou em experiência positiva através da eficiência e qualidade.

Como sugestão para trabalhos futuros, é crucial incentivar a participação de membros de toda a hierarquia organizacional da empresa, visando a coleta dos pontos de vista estratégico, tático e operacional. Com isso, os Objetivos serão alinhados às reais necessidades da empresa e os Resultados Chave poderão ser desafiadores, porém atingíveis. Durante o primeiro ciclo de implementação da metodologia de *OKRs* é de suma importância validar os pontos de acerto, entretanto o mais importante é avaliar se houve falhas, tanto no planejamento, quanto na execução, para que possam ser corrigidos rapidamente e não influenciem em ciclos futuros.

REFERÊNCIAS

CASTRO, F. **The Beginners Guide to OKR. The Beginners Guide to OKR**, 2017. Disponível em: <<https://felipecastro.com/resource/The-Beginners-Guide-to-OKR.pdf>>. Acesso em 02 de setembro de 2022.

DOERR, J. **Avalie o que importa**. [S.l.]: Alta Books, 2019.

FILHO, E. H. **Os OKRs e as métricas exponenciais**. [S.l.]: Alta Books, 2021

MELLO, Francisco S.H. **OKR: da missão às métricas**. São Paulo: Qulture, Inc, 2016

NIVEN, P. R., LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** [S.l.]: Wiley Corporate F&A, 2016.

SILVA, Maicon R.G. da. **O crescimento das empresas de delivery no contexto da pandemia.** 2021. Monografia (Departamento de Ciências Econômicas), UFMG, Minas Gerais, 2021.

WODTKE, C. **Introduction to OKRs.** California: O'Reilly Media, 2016.