

Ferramenta OKR aplicada ao agronegócio: Um estudo de caso

 <https://doi.org/10.56238/sevened2024.007-099>

Vitor Antônio Silva Carmo

E-mail: vitorascarmo@gmail.com

Samia Mercado Alvarenga

E-mail: samia_alvarenga@hotmail.com

Renes Rossi Pinheiro

E-mail: renespinheiro@hotmail.com

Ani Caroline Grigion Potrich

E-mail: anipotrich@gmail.com

RESUMO

Este trabalho foca na aplicação da ferramenta OKR (Objectives and Key Results) no contexto do agronegócio, uma área tradicionalmente regida por metodologias de gestão mais convencionais. O objetivo deste trabalho é identificar a contribuição da ferramenta OKR para os resultados estratégicos da referida empresa. Para atingir esse objetivo realizou-se um estudo de caso em uma empresa específica do setor. Como procedimento de coleta de dados realizou-se uma revisão documental coletando informações quantitativas e qualitativas nos relatórios internos da empresa. O resultado sugere que, mantendo o ritmo e o planejamento estabelecidos para o ano de 2023, a meta de faturar 1 milhão de toneladas - que é a métrica principal para avaliar o sucesso da companhia - deverá ser atingida. Essa projeção é respaldada pelos resultados já obtidos: até o mês de agosto, a empresa faturou 257.538 toneladas, um número que está em conformidade com as previsões mensais estabelecidas para o ano inteiro, visto que no agronegócio temos uma sazonalidade para compra de insumos, centralizando as vendas nos meses de setembro e outubro onde ocorrem as safras de algumas culturas. Dessa forma, os OKRs emergem como uma ferramenta valiosa para o setor de agronegócio. O estudo sugere que, para maximizar os benefícios do OKR no agronegócio, é fundamental considerar as especificidades do setor na hora de estabelecer objetivos e resultados-chave.

Palavras-chave: Planejamento, Metas, Estratégia, OKR, Agronegócio.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio é um dos setores mais importantes da economia brasileira e mundial. Este termo é definido por todas as atividades relacionadas à produção, processamento e comercialização de produtos agrícolas, pecuários, florestais e pesqueiros. Segundo pesquisas realizadas pelo Instituto Cepea (2022), 23% da economia era representada por esse setor se levado em conta toda a cadeia produtiva envolvida nesse processo: produção, indústrias e serviços conectados a ela e segundo Castro (2022), além de 40% das exportações.

Apesar da extrema importância que esse setor possui, o mesmo enfrenta diversas dificuldades, incluindo desafios e adaptações às novas tecnologias e fatores econômicos, ambientais e sociais. Assim, o ponto chave para ter lucratividade neste ramo é visar aumentar a produtividade e a diminuição dos custos operacionais, para que dessa forma consiga atender à crescente demanda de alimentos, que segundo Coelho (2009), tem-se tornado cada vez mais complexa e exigente, sendo demandada cada vez uma quantidade maior e diferente de alimentos na mesa do brasileiro.

Para que seja possível superar esses desafios e garantir a competitividade no setor do agronegócio, é fundamental que as empresas adotem um planejamento estratégico, visando atender as particularidades do setor e acompanhando as tendências globais. Para Ansoff (1997), o planejamento é uma ferramenta fundamental para gestão eficiente, eficaz e indispensável atualmente, uma vez que o ambiente empresarial se torna cada vez mais competitivo e dinâmico. O processo de implementação da ferramenta de objetivos e resultados chaves (*Objectives and Key Results* - OKR), envolve a análise e definição de estratégias da empresa para alcançar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, sendo fiel a sua missão, visão e valores estipulados pela alta direção da empresa, considerando recursos internos e externos e como eles afetam de forma direta e indireta tudo aquilo que está ao redor da empresa.

Já o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta fundamental para a gestão de negócios, pois serve como um mapa para guiar a empresa em direção aos seus objetivos de longo prazo. Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico deve ser entendido como um processo gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando um maior grau de interação com o ambiente. Essa abordagem enfatiza a importância de entender os ambientes externos e internos do negócio e adaptar as estratégias de acordo. Por meio deste planejamento, as organizações podem antecipar tendências, adaptar-se a mudanças do mercado e do ambiente, e criar uma vantagem competitiva sustentável. A implementação efetiva do planejamento estratégico permite que as empresas não apenas sobrevivam, mas também prosperem, mesmo em cenários econômicos desafiadores.

Ademais, com o planejamento estratégico, as empresas podem definir metas claras e objetivas, identificar os recursos necessários para atingi-las e estabelecer um plano de ação que permita monitorar

o progresso e ajustar a estratégica conforme necessário. Em resumo o planejamento estratégico é parte importante do processo de gestão das empresas, pois permite que elas definam onde estão e onde querem chegar, identifiquem seus recursos, avaliem suas competências e se adaptem rapidamente às mudanças do ambiente interno e externo (Rezende, 2002).

O uso de objetivos e resultados chaves (*Objectives and Key Results - OKR*) é uma metodologia de gestão que tem se popularizado nos últimos anos, especialmente em empresas de tecnologia. Trata-se de uma ferramenta que auxilia diretamente no processo de planejamento estratégico, permitindo que as empresas estabeleçam metas claras e objetivas, alinhando-as aos objetivos de longo prazo da organização, sendo estes denominados objetivos globais, ou seja, resultado macro da organização como um todo (Doerr, 2018).

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

A ferramenta deve ser vista como um direcionamento inspirador e mensurável do planejamento estratégico como um todo. De acordo com John Doerr (2019), deve ser utilizada e acompanhada com frequência para garantir que a empresa esteja focando as atividades em alcançar os resultados certos e importantes e permitindo que a gestão tome decisões corretas e alinhadas em todos os níveis hierárquicos.

Neste sentido, este trabalho tem como objeto de estudo uma empresa do agronegócio, mineira, que produz e vende fertilizantes à base de potássio. A empresa atua utilizando o modelo *home office* para todos os setores considerados administrativos e corporativos da empresa e presencial nos casos dos setores operacionais, contendo entre 300 e 400 funcionários ativos em 2023. Localizada no interior de Minas Geras e dividida em três unidades, sendo uma das partes denominada matriz, a parte de mineração e, por último, a de fabricação.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar a contribuição da ferramenta OKR para os resultados estratégicos da referida empresa. Espera-se que a aplicação da ferramenta mediante a gestão por objetivos impulse e direcione os resultados de todos os setores e níveis hierárquicos envolvidos. Com isso, acredita-se que os resultados globais da alta direção estipulados sejam alcançados de forma lucrativa, de modo a ter o menor número de retrabalho possível, dentro do orçamento previsto e que também seja formado um banco de dados com o histórico semanal dos principais resultados.

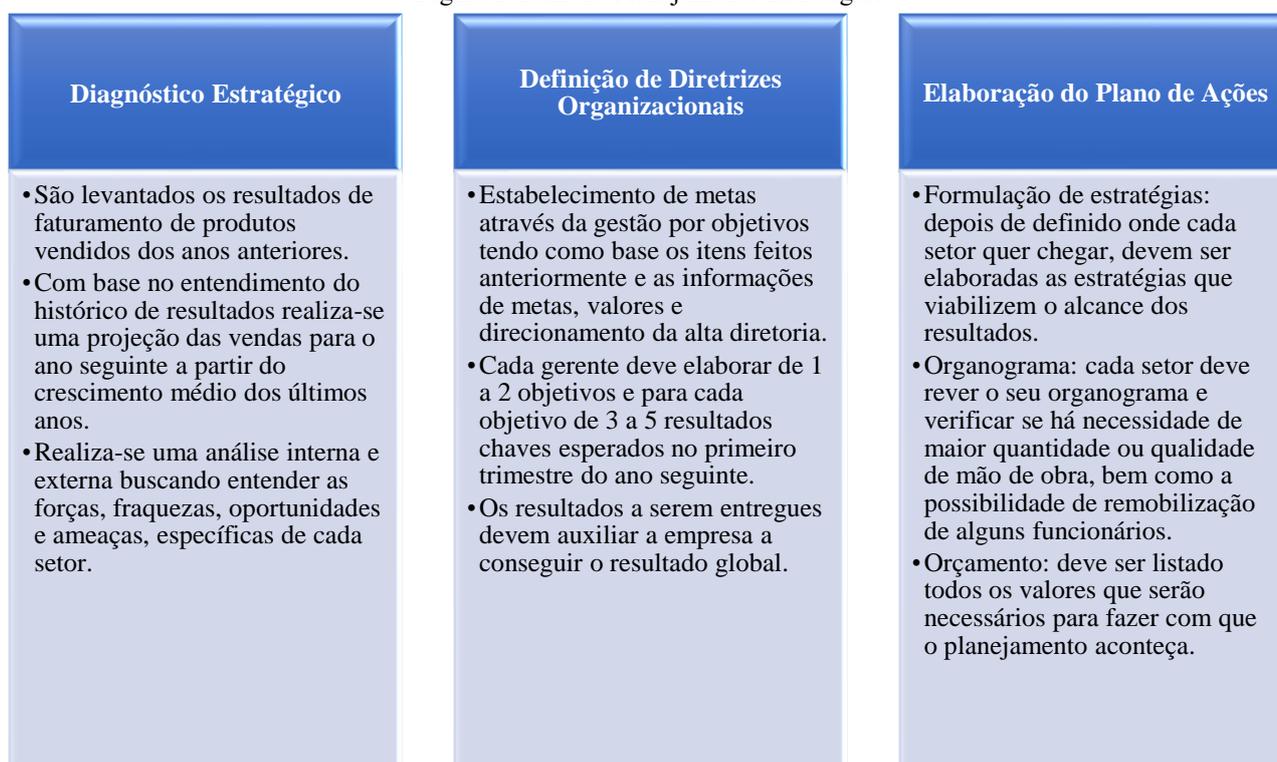
Sendo assim, no futuro, deseja-se que seja mais fácil para a gestão entender quais são os impactos de certas decisões e entender o que historicamente tende a dar certo ou não. Baseado no que

foi previsto e no que foi realizado, cumprir-se com o crescimento estabelecido para empresa no ano de 2023 dentro dos principais pilares, ou seja, dos principais resultados que a empresa deve atingir para seu crescimento e lucratividade.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo trata de uma pesquisa com natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo. Como procedimentos técnicos para coleta de dados utiliza-se um estudo de caso que foi subsidiado por levantamento documental (mediante consulta a documentos e relatórios da empresa). Em posse das informações levantadas, elaborou-se um planejamento estratégico a partir do Diagnóstico Estratégico, Definição de Diretrizes Organizacionais e Elaboração do Plano de Ações, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1. Itens do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Primeiramente é realizada uma reunião com a alta direção (CEO - *Chief Executive Officer*, CFO - *Chief Financial Officer*, Diretores) para elaboração de uma matriz SWOT da empresa como um todo, visando entender forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Depois de feita essa análise se estabelece um objetivo global para o ano e os resultados chaves macros, esperados. É ideal que o objetivo da empresa seja resumido em uma frase aspiracional, qualitativa e que esteja totalmente ligada com o propósito da empresa, de forma que todos os colaboradores se sintam motivados a alcançar essa meta por uma razão maior e não por um número absoluto. Elaborado esse objetivo, que deve

representar aonde a empresa quer chegar naquele ano, devem ser elaborados os macros resultados que a empresa precisa alcançar para indicar se os objetivos estão avançando ou não.

Desta forma serão definidos de três a cinco resultados chaves específicos, importantes, desafiadores, mensuráveis e com prazo para acabar. Estes resultados chaves serão a forma como vai ser monitorado o sucesso ou não dos indicadores definidos seguindo o seguinte critério: progresso de 0 a 39% é sinalizado com a cor vermelha, ou seja, baixo progresso; de 40% a 79% se aplica a cor amarela, correspondendo a um progresso médio e acima de 80% verde, considerando um excelente progresso.

Na última etapa, elabora-se o planejamento estratégico mediante o alinhamento dos objetivos e resultados chaves da empresa como um todo e assim que isto for feito, o trabalho começa a ser desdobrado em todos os níveis do organograma da empresa, sendo essa primeira divisão realizada por cada setor. Deve ficar a cargo do setor responsável pelo planejamento estratégico, elaborar um modelo padrão de documento constando todas as etapas necessárias para a elaboração do mesmo e solicitar a entrega dentro de um prazo determinado que pode variar de 30 a 45 dias. O Quadro 1 descreve os dados utilizados, bem como suas respectivas fontes.

Quadro 1. Fonte dos dados para a realização do planejamento estratégico

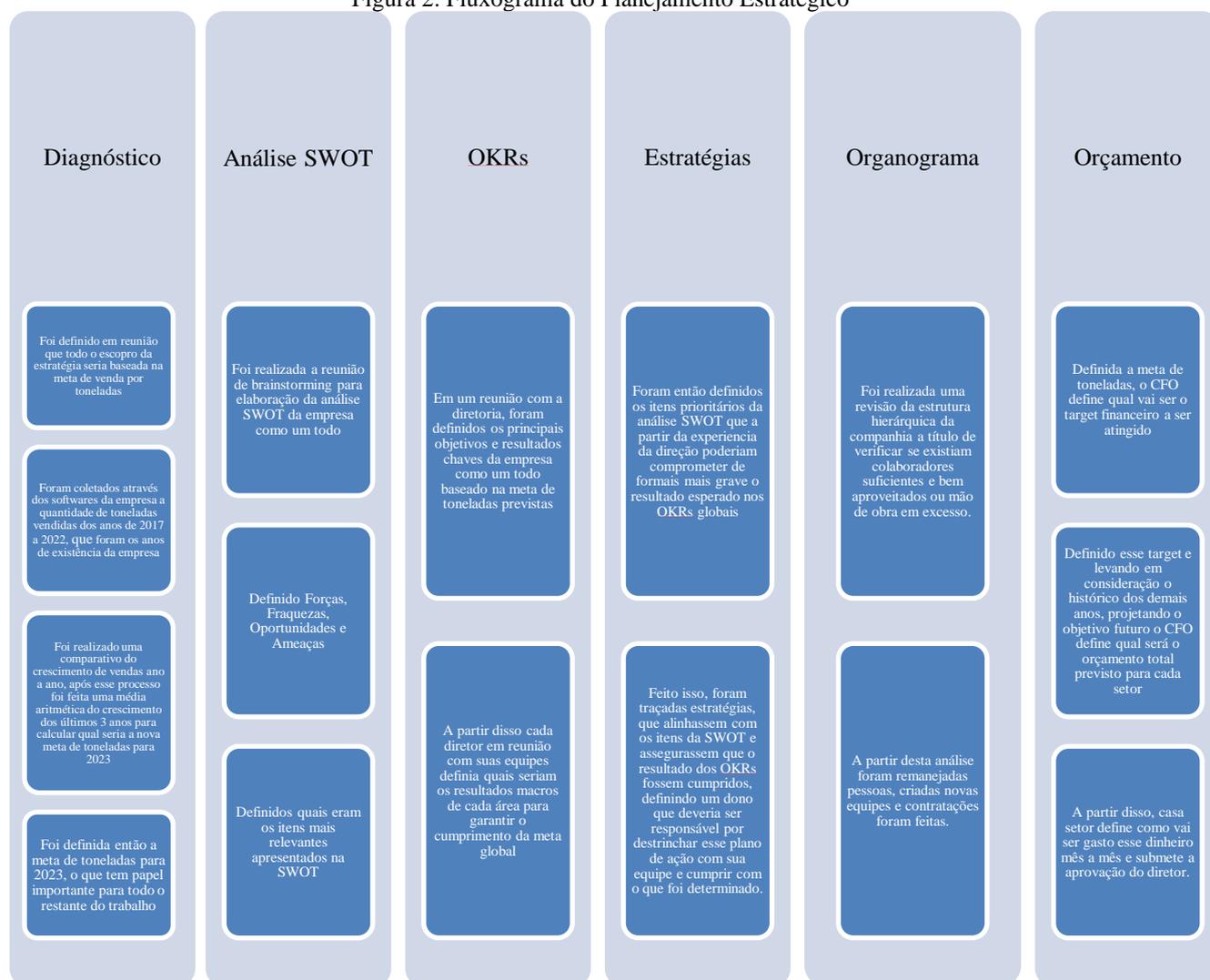
Etapas do Planejamento Estratégico	Informações Coletadas	Periodicidade	Fonte
Diagnósticos	Faturamento da quantidade de toneladas de produtos vendido de todos os anos da empresa desde sua criação	Única vez De 3 a 7 de outubro/22	Dados coletados por meios do sistema de ERP
Análise SWOT	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	Única vez De 3 a 7 de outubro/22	Dados coletados por meio de pesquisa internas com integrantes da alta gestão da empresa
OKRs	Meta de vendas para 2023, Recompra de Clientes para 2023, Taxa de Crescimento Orgânico para 2023, Taxa de Adiantamento de Vendas para o ano de 2024	Única vez De 10 a 14 de outubro/22	Dados coletados por meio de resultados dos anos de 2017 a 2022 disponíveis via CRM
Estratégias	Quais estratégias vão ser utilizadas para o alcance das métricas propostas	Trimestralmente De outubro/22 de 22 a dezembro/23	Dados coletados através de reuniões de brainstorming e priorização das ações estratégicas que vão ser realizadas
Organograma atual/proposto	Número de Pessoas atuais na companhia e cargos atuais e como será a distribuição de cargos e quantidade de pessoas para o ano de 2023	Única vez (De 24 a 28 de outubro/22)	Dados coletados através de documentos internos da empresa que continham o organograma de toda empresa dividido por setor e função de cada pessoa dentro da organização
Orçamento previsto	Valores mensais a serem gastos	Única vez (De 24 a 28 de outubro/22)	Dados coletados através de informações imputadas no sistema ERP
Valores dos resultados-chaves determinados para cada setor da empresa	Valores de vendas para 2023, recompra de clientes para 2023, taxa de crescimento orgânico para 2023, taxa de adiantamento de vendas para o ano de 2024	Semanal (De Jan/23 até dez/23)	Dados coletados através de resultados extraídos das ferramentas de CRM

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Por fim, foi realizado um acompanhamento semanal do desenvolvimento e execução do planejamento estratégico por meio da realização de todas as etapas necessárias. Os dados para essa pesquisa foram retirados dos relatórios semanais de acompanhamento de resultados da empresa. Esses relatórios compilam os resultados extraídos de ferramentas existentes de CRM (*Customer Relationship Management*), que é o *software* responsável por toda a jornada do cliente da sua prospecção até a entrega do produto, ERP (*Enterprise Resource Planning*) que representa o *software* responsável por toda a questão da cadeia de suprimentos, além de *softwares* de gestão de equipes.

Os dados coletados forneceram informações sobre os principais resultados e metas propostos para a empresa como um todo e para cada setor-chave da empresa durante o período de outubro de 2022 até junho de 2023. A Figura 2 apresenta uma síntese do fluxograma do planejamento estratégico.

Figura 2. Fluxograma do Planejamento Estratégico



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Para contextualizar o preenchimento das informações foi feita uma reunião com a alta direção em outubro de 2022, dado o início do processo. As informações de faturamento foram coletadas do



software CRM para entender quais foram os resultados alcançados pela empresa desde 2017 até o momento da reunião. Tomando isso como base, foi projetado o resultado esperado para o ano seguinte.

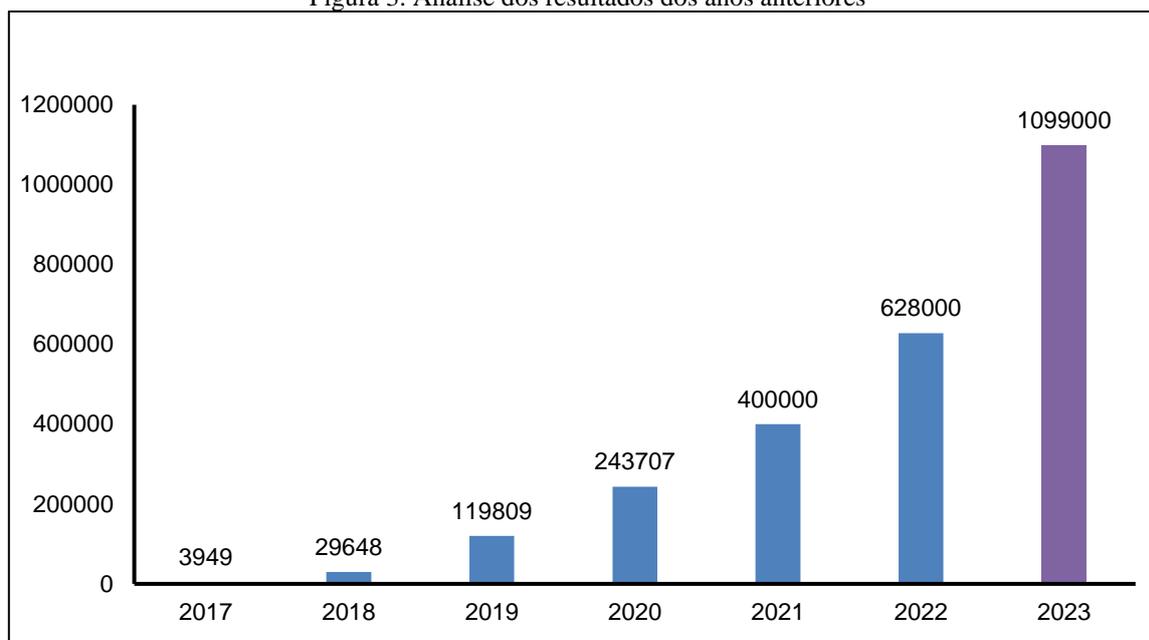
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa em questão é brasileira e fabrica fertilizantes de alta tecnologia, que utilizam matérias-primas naturais e sustentáveis em sua produção. Fundada em 2017, a empresa objeto desse estudo tem como objetivo fornecer soluções inovadoras para o mercado de agricultura, promovendo um cultivo mais produtivo, rentável e sustentável. Com sede em Belo Horizonte, a empresa é reconhecida por sua tecnologia patenteada que produz um fertilizante único, capaz de aumentar a produtividade e a qualidade das culturas. A empresa também se preocupa com a responsabilidade social e ambiental, atuando em parceria com comunidades locais e promovendo práticas sustentáveis em todo o seu processo produtivo.

Além disso, a empresa investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento, a fim de criar soluções ainda mais eficientes e sustentáveis para o mercado agrícola. A empresa possui uma equipe de especialistas altamente capacitados, que trabalham em parceria com universidades e centros de pesquisa de renome internacional para desenvolver novas tecnologias e aprimorar suas técnicas de produção. Com uma visão de longo prazo, busca contribuir para um futuro mais próspero e sustentável para o setor agrícola e a sociedade em geral, por meio de sua inovação e compromisso com a sustentabilidade. Tal empresa elabora o processo de planejamento estratégico utilizando como base a ferramenta de gestão por objetivos OKR, para auxílio no cumprimento dos objetivos globais.

Assim, inicialmente, visando conhecer os números da empresa, foram coletados os dados via CRM a respeito das toneladas vendidas nos anos anteriores (Figura 3).

Figura 3. Análise dos resultados dos anos anteriores



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Foi possível observar o crescimento exponencial desde 2017 até 2022. Em 2017, o resultado é relativamente baixo pelo fato de ser o primeiro ano de operação da companhia, levando isso em conta pode-se perceber que o resultado teve um crescimento ano a ano exponencial. Tendo isso em vista e para obter uma projeção assertiva, foi realizado o cálculo de crescimento percentual entre os anos, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1. Crescimento das vendas ano a ano

Ano	Crescimento comparado ao ano anterior
2020	203%
2021	164%
2022	157%
Média	175%

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Foi possível observar que o crescimento entre os anos foi diminuindo, resultado devido ao aumento de volumes significativos entre os primeiros anos, ou seja, no próximo ano era mais difícil um aumento exponencial em volume uma vez que estavam duplicando a quantidade de vendas de 2017 a 2020. Esta questão que não demonstra um ponto negativo e sim que a empresa tem ganhado maturidade e alcançado volumes interessantes de vendas e fidelização dos clientes, quesitos que são muito importantes para o agronegócio. Tendo isso em vista e para a utilização de dados mais factíveis e condizentes com a realidade atual da empresa, foram considerados apenas os últimos 3 anos de venda, elaborando a partir desses 3 anos uma média aritmética.

Esta média foi utilizada para calcular a nova projeção de vendas para o ano seguinte de 2023, ou seja, o valor de vendas de 2022 que consistia em 628.000 toneladas multiplicado pela média do crescimento das vendas dos últimos 3 anos 175%, totalizando no valor de 1.099.000 toneladas de vendas previstas para o ano de 2023. Após isso, foi realizado o diagnóstico a partir da ferramenta matriz SWOT, para identificar possíveis questões internas e externas que podem ser pontos de atenção, conforme Figura 4.

Figura 4. Análise SWOT

MATRIZ SWOT					
FATORES INTERNOS	FORÇAS	Disponibilidade operacional para produção Previsão de demanda de entrega logística assertiva Alta densidade de talentos Eficiência no processo de cobrança Agilidade para análise de crédito	Mercado em alto crescimento de consumo Digitalização do setor Boa aceitação do produto nos mercados de café Parceria com instituições de pesquisa Alto potencial de recompra dos clientes	OPORTUNIDADES	FATORES EXTERNOS
	FRAQUEZAS	Capacidade logística limitada Salários pouco competitivos Ausência de mão de obra qualificada no local Infraestrutura deficiente Cultura de segurança em implantação	Volatilização do preço das commodities Surgimento de novos concorrentes locais Pequeno número de publicações científicas Comunicação não assertiva com clientes Escassez de matérias-primas secundárias	AMEAÇAS	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A análise SWOT revelou vários pontos relevantes para o direcionamento das estratégias. Em relação às forças identificadas, a disponibilidade operacional para produção é um diferencial importante, pois garante a capacidade de atender à demanda de forma consistente. Além disso, a previsão de demanda de entrega logística assertiva contribui para a eficiência e satisfação dos clientes. A alta densidade de talentos é um trunfo valioso, pois uma equipe qualificada impulsiona a inovação e a competitividade. A eficiência no processo de cobrança também é crucial para a saúde financeira da empresa. A agilidade para análise de crédito proporciona segurança nas transações comerciais.

Por outro lado, as fraquezas identificadas precisam ser consideradas para mitigar possíveis impactos negativos. A capacidade logística limitada é um desafio, pois pode afetar a capacidade de expansão e entrega rápida dos produtos. Salários pouco competitivos podem levar à perda de talentos e dificultar a atração de novos profissionais qualificados. A ausência de mão de obra qualificada no local pode comprometer a produtividade e a qualidade dos processos. A infraestrutura deficiente representa um obstáculo para a eficiência operacional. Além disso, a cultura de segurança em implantação requer atenção para evitar acidentes e prejuízos à empresa e seus colaboradores.



As ameaças identificadas podem impactar significativamente o desempenho da empresa no mercado. A volatilização do preço das commodities pode afetar a lucratividade dos negócios. O surgimento de novos concorrentes locais aumenta a competitividade e exige diferenciação e adaptação constante. O pequeno número de publicações científicas pode indicar um acesso limitado a informações atualizadas e relevantes para aprimorar os produtos e processos. A comunicação não assertiva com clientes pode prejudicar a reputação da empresa e afetar as relações comerciais. A escassez de matérias-primas secundárias é uma questão preocupante, pois pode dificultar a produção e elevar custos.

Entretanto, há também diversas oportunidades que a empresa pode aproveitar para impulsionar seu crescimento e competitividade. O mercado em alto crescimento de consumo oferece a chance de ampliar a participação no setor. A digitalização do setor apresenta oportunidades para otimizar processos, melhorar a tomada de decisão e ampliar o alcance dos produtos. A boa aceitação do produto nos mercados de café permite explorar esse segmento como uma alavanca para a expansão dos negócios. A parceria com instituições de pesquisa é uma forma de inovar, desenvolver novos produtos e tecnologias, bem como ganhar credibilidade no mercado. O alto potencial de recompra dos clientes é uma vantagem estratégica que pode ser explorada para fidelizar e estimular a venda recorrente de produtos.

Em suma, o planejamento estratégico deve considerar esses pontos da análise SWOT para capitalizar as forças, mitigar as fraquezas, enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades, possibilitando o crescimento sustentável e o fortalecimento da posição da empresa de fertilizantes do agronegócio brasileiro no mercado.

Dito isso, a alta liderança se comprometeu a implantar ações que fizessem sentido com os resultados esperados para o ano, mais os pontos de atenção que foram identificados como críticos para o cumprimento da meta. A escolha dos objetivos e resultados chave (OKRs) globais envolveram um processo cuidadoso e estratégico. Inicialmente, a alta direção e os principais *stakeholders* da organização realizaram uma reunião de alinhamento tomando como base a taxa de crescimento, análise SWOT, visão e missão da empresa, bem como os objetivos estratégicos de longo prazo. Essa compreensão compartilhada proporcionou a base para a definição dos OKRs globais, de forma ambiciosa e alcançável, chegando à conclusão de que o objetivo da empresa é de “Ser a empresa de Agro Tecnologia que cresce mais rápido no país”.

Depois de identificada a projeção de venda de 1.099.000 toneladas, em seguida estabeleceram-se os OKRs, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2. OKR Globais

Objetivo	Ser a empresa de Agro Tecnologia que cresce mais rápido no país
KR1	Faturar 1.099.000 toneladas até dezembro/2023
KR2	Conquistar uma recompra de 80% dos clientes de 2022 em 2023 até dezembro/2023
KR3	Alcançar uma taxa de EGR de 75% até dezembro/2023
KR4	Adiantar a compra de 1.000.000 para 2024 até dezembro/2023

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A alta direção definiu qual seria o objetivo da empresa como um todo, que deveria ser algo inspirador e que não fossem apenas números a serem seguidos, após isso se definiu que o objetivo da empresa seria “Ser a empresa de Agro Tecnologia que cresce mais rápido no país”. Tendo isso em vista, foram levantados mais três indicadores importantes, a taxa de recompra dos clientes, taxa de crescimento orgânico, denominada EGR e adiantamento de vendas para o ano seguinte, formando assim o OKR Global que consiste em um objetivo inspirador e qualitativo e quatro resultados chaves desafiadores e quantitativos. Todos os valores dos resultados chaves foram definidos considerando a principal métrica KR1, e levando em consideração o histórico de cada indicador ao longo dos anos.

A partir da análise SWOT realizada na segunda etapa do planejamento, foi possível verificar aquilo que limitaria ou aquilo que pode ser feito para gerar um processo de melhoria dentro da empresa, para que a partir disso seja possível traçar estratégias para conseguir o objetivo e resultados chaves propostos a partir da projeção de venda de toneladas prevista de acordo com o crescimento da empresa ao longo dos anos, foram identificados alguns pontos a serem considerados como estratégias necessárias para que o objetivo fosse conquistado, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Estratégias para Itens Críticos da Análise SWOT

Estratégias				
Item SWOT	Ação	Responsável	Data	Status
Disponibilidade operacional de produção	Conclusão da nova planta operacional	Gerente de Projetos	31/06/2023	Não Iniciado
Capacidade logística limitada	Criação de banco de dados de caminhoneiros	Gerente de Logística	31/06/2023	Não Iniciado
Volatilidade do preço das commodities	Criação de um plano de garantia de preço	Diretor de Vendas	31/01/2023	Não Iniciado
Pequeno número de publicações científicas	Elaboração de 11 projetos de pesquisa	Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	31/10/2023	Não Iniciado

Fonte: Resultados originais da pesquisa.



A existência de estratégias é fundamental para assegurar que certos aspectos não influenciem negativamente nos resultados da empresa de agronegócio. Cada um dos itens mencionados requer atenção e estratégias específicas para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio como mostradas no quadro e discutidas a seguir.

Disponibilidade operacional de produção: A disponibilidade operacional de produção é crucial para atender à demanda do mercado e manter a competitividade da empresa. Um plano de ação eficiente pode incluir a manutenção e atualização regular dos equipamentos, bem como o monitoramento constante da capacidade produtiva. Além disso, é importante investir em treinamento e capacitação da equipe para garantir que eles possuam as habilidades necessárias para operar os equipamentos de forma adequada e segura. A adoção de tecnologias avançadas também pode otimizar os processos produtivos, melhorando a eficiência e a qualidade dos produtos.

Capacidade logística limitada: A capacidade logística limitada pode prejudicar a distribuição dos produtos e afetar a satisfação dos clientes. Um plano de ação nesse sentido deve abordar melhorias na cadeia de suprimentos, identificando gargalos e pontos de ineficiência. A busca por parceiros logísticos confiáveis e a adoção de tecnologias de rastreamento e gerenciamento de estoque podem facilitar o fluxo de produtos. Além disso, o planejamento estratégico deve considerar a expansão da infraestrutura logística, como armazéns e centros de distribuição, para atender a uma maior demanda futura.

Volatilidade do preço das commodities: A oscilação dos preços das commodities pode afetar significativamente a receita da empresa e sua margem de lucro. Um plano de ação para mitigar esse impacto pode incluir a diversificação dos produtos oferecidos, buscando outras fontes de receita que não estejam diretamente relacionadas às commodities. Além disso, a empresa pode adotar estratégias de hedge financeiro para proteger-se das flutuações de preço. A busca por fornecedores alternativos de matérias-primas também pode reduzir a dependência de commodities sujeitas a grandes variações de preço.

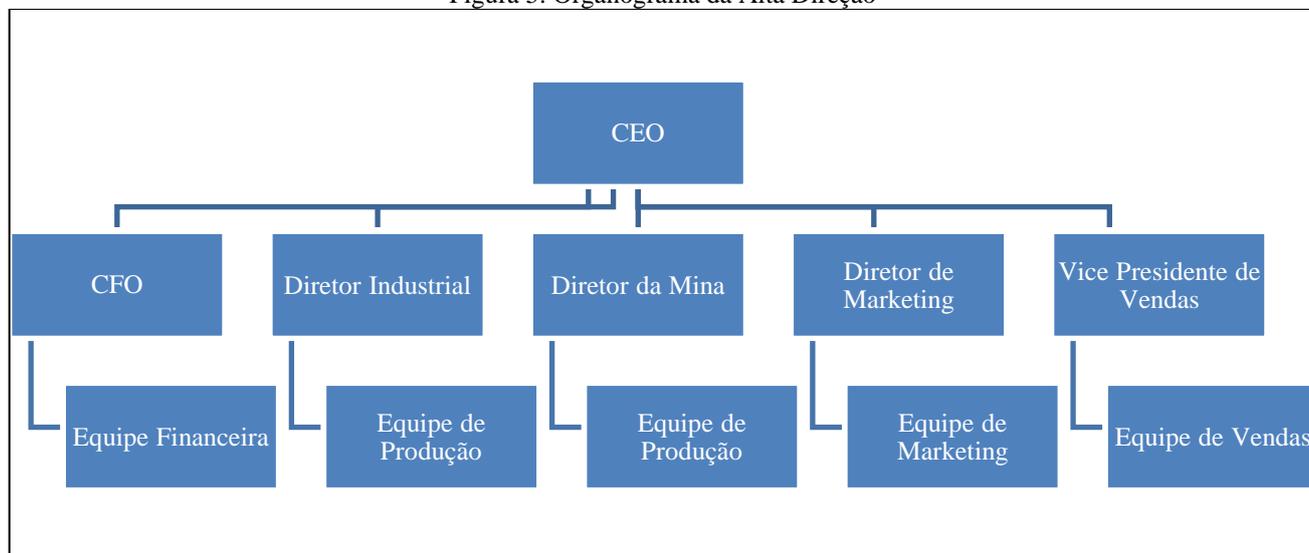
Pequeno número de publicações científicas: A escassez de publicações científicas pode limitar o acesso da empresa a informações e inovações tecnológicas relevantes para o setor. Para superar esse desafio, um plano de ação pode incentivar a parceria com instituições de pesquisa, universidades e centros de inovação. Essas colaborações podem proporcionar acesso a conhecimentos e estudos acadêmicos, bem como permitir o desenvolvimento conjunto de novas tecnologias e práticas mais eficientes. Além disso, a empresa pode investir em pesquisa e desenvolvimento internos, criando uma equipe especializada para conduzir estudos e projetos que atendam às necessidades específicas do negócio.

Essas estratégias estão integradas ao planejamento estratégico geral da empresa, com metas e indicadores claros para avaliar o progresso e o sucesso das ações implementadas. Com o

comprometimento em solucionar essas questões, a empresa estará mais preparada para enfrentar os desafios do mercado e alcançar melhores resultados ao longo do tempo.

Feito isso, cada direção propôs seus OKRs de forma que as métricas definidas refletissem nos resultados globais da empresa, seguindo o organograma geral, conforme Figura 5.

Figura 5. Organograma da Alta Direção



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Atualmente a empresa é composta pelo CEO e 5 frentes de diretorias, cada diretoria possui sua equipe, equipe financeira 25 pessoas, equipe de produção fábrica 150 pessoas, equipe de produção mina 20 pessoas, equipe de marketing 10 pessoas e equipe de vendas 30 pessoas, totalizando assim 235 funcionários no total, sem levar em conta os diretores e CEO. A partir disso, foram definidos os objetivos e resultados chaves das principais diretorias (Quadro 4).

Quadro 4. Objetivos e Resultados Chaves das Principais Diretorias

CFO	
Objetivo	Preparar a empresa para o crescimento exponencial
KR1	Assegurar 100% do Capex abaixo do orçamento
KR2	Concluir 100% do projeto Lei do Bem
KR3	Concluir 100% da integração do CRM com ERP
DIRETORIA DE MARKETING	
Objetivo	Alavancar as vendas por meio do marketing
KR1	Gerar 1.000 leads
KR2	Aumentar em 20% o desempenho das campanhas
KR3	Aumentar a taxa de conversão de leads para oportunidades em 20%
DIRETORIA DA MINA	
Objetivo	Ter uma mineração sustentável
KR1	Possuir 0 acidentes com afastamento

KR2	Garantir 0% de matéria prima fora do padrão
KR3	Obter 100% da licença de mineração Z
	DIRETORIA INDUSTRIAL
Objetivo	Assegurar o crescimento sustentável da operação
KR1	Garantir 100% do cumprimento do CAPEX e OPEX
KR2	Garantir 100 toneladas de produção média acumulada por moinho
KR4	Garantir que 100% dos produtos estejam nas especificações
	VICE-PRESIDENTE DE VENDAS
Objetivo	Ser uma máquina de vendas
KR1	Vender 500.000 toneladas
KR2	Aumentar a área de uso dos clientes em 50%
KR4	Conquistar 80% de recompra

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os objetivos e resultados-chave delineados para cada setor da empresa são fundamentais para a sua sustentabilidade, crescimento e competitividade no mercado. A relevância de cada um deles pode ser destacada em cada um dos setores.

Para o CFO, destacam-se os seguintes pontos:

1. Preparar a empresa para crescimento exponencial: Esse objetivo é de suma importância, pois permite que a empresa esteja preparada para enfrentar desafios decorrentes do crescimento e expansão dos negócios. Isso envolve planejar estrategicamente as operações, recursos humanos, financeiros e tecnológicos, para garantir que a empresa se desenvolva de maneira sustentável e eficiente.
2. Assegurar 100% do Capex abaixo do orçado: Controlar os investimentos de capital é essencial para manter a saúde financeira da empresa. Ao garantir que os gastos de capital fiquem abaixo do orçado, o CEO pode assegurar que os recursos sejam utilizados com eficiência e que a empresa evite gastos desnecessários.
3. Concluir 100% do projeto Lei do Bem: A conclusão bem-sucedida do projeto Lei do Bem demonstra o compromisso da empresa com a inovação e o desenvolvimento tecnológico. Além disso, pode trazer benefícios fiscais e incentivos governamentais que impactam positivamente os resultados financeiros da empresa.
4. Concluir 100% da integração do CRM com ERP: A integração do CRM (*Customer Relationship Management*) com o ERP (*Enterprise Resource Planning*) é crucial para otimizar processos e melhorar a comunicação interna, resultando em um atendimento mais eficiente aos clientes e na melhoria da tomada de decisões.

Já a Diretoria de Marketing definiu os seguintes pontos:



1. Alavancar as vendas por meio do marketing: O marketing desempenha um papel essencial na aquisição e retenção de clientes. Ao alavancar as vendas por meio de estratégias de marketing eficazes, a empresa pode ampliar sua base de clientes e aumentar sua participação no mercado.
2. Gerar 1.000 leads: A geração de leads é vital para o crescimento do negócio, pois são potenciais clientes interessados nos produtos ou serviços da empresa. A obtenção de uma quantidade específica de leads estabelece um objetivo concreto para a equipe de marketing e representa um passo importante para impulsionar as vendas.
3. Aumentar em 20% o desempenho das campanhas: O aumento do desempenho das campanhas de marketing indica que as estratégias estão sendo bem-sucedidas em atrair e envolver o público-alvo. Esse resultado é relevante para melhorar o retorno sobre o investimento em marketing e maximizar os resultados obtidos.
4. Aumentar a taxa de conversão de leads para oportunidades em 20%: Aumentar a taxa de conversão é fundamental para otimizar os esforços de marketing e vendas. Uma taxa de conversão mais alta significa que um maior número de leads está se tornando oportunidades reais de negócio, o que contribui diretamente para o crescimento da empresa.

Para a Diretoria da Mina, os pontos de destaque foram:

1. Ter uma mineração sustentável: A sustentabilidade é uma preocupação crescente no setor empresarial. Assegurar uma mineração sustentável é essencial para garantir a preservação do meio ambiente, cumprir com regulamentações ambientais e conquistar a confiança dos clientes e da sociedade.
2. Possuir 0 acidentes com afastamento: A segurança no trabalho é prioritária em qualquer indústria, especialmente na mineração, que envolve atividades de alto risco. O objetivo de não ter acidentes com afastamento reflete o compromisso da empresa com a proteção e bem-estar dos colaboradores.
3. Garantir 0% de matéria prima fora do padrão: Garantir que a matéria-prima utilizada esteja dentro das especificações é essencial para a qualidade dos produtos finais. O controle rigoroso das matérias-primas evita problemas de produção e produtos fora de conformidade.
4. Obter 100% da licença de mineração Z: A obtenção da licença de mineração é um requisito legal para operar de forma regular e cumprir com as regulamentações governamentais. Além disso, ter a licença de mineração pode abrir portas para a exploração de novos mercados e parceiros comerciais.

Já a Diretoria Industrial definiu os seguintes destaques:



1. Assegurar o crescimento sustentável da operação: O crescimento sustentável é essencial para a empresa expandir seus negócios de forma controlada, garantindo que seus recursos e capacidades estejam alinhados com a demanda do mercado.
2. Garantir 100% do cumprimento do CAPEX e OPEX: O cumprimento do CAPEX (Investimento de Capital) e OPEX (Despesas Operacionais) é essencial para a saúde financeira da empresa. Isso significa que os investimentos e as despesas estão sendo bem gerenciados e controlados.
3. Garantir 100 toneladas de produção média acumulada por moinho: Estabelecer metas específicas de produção é crucial para a eficiência e produtividade da empresa. O acompanhamento da média acumulada por moinho permite identificar possíveis gargalos e otimizar a capacidade produtiva.
4. Garantir que 100% dos produtos estejam nas especificações: A qualidade dos produtos é um dos principais fatores que influenciam a satisfação do cliente e a reputação da empresa. Garantir que 100% dos produtos estejam dentro das especificações assegura a confiabilidade e confiança dos clientes.

Por fim, a Vice-Presidente de Vendas alinhou seus objetivos como:

1. Ser uma máquina de vendas: O objetivo de ser uma máquina de vendas destaca a necessidade de estabelecer uma equipe de vendas altamente eficiente e estratégias de vendas bem-sucedidas que garantam o crescimento contínuo do negócio.
2. Vender 500.000 toneladas: Estabelecer uma meta de vendas específica é essencial para orientar a equipe de vendas e quantificar o sucesso alcançado. Além disso, metas claras podem motivar e engajar os colaboradores.
3. Aumentar a área de uso dos clientes em 50%: Aumentar a área de uso dos clientes representa uma oportunidade de expansão dos negócios com a base de clientes existente. Isso pode ser alcançado por meio da venda de novos produtos ou da ampliação do uso dos produtos atuais.
4. Conquistar 80% de recompra: A recompra é um indicador de satisfação do cliente e fidelização. Conquistar uma alta porcentagem de recompra significa que os clientes estão satisfeitos com a empresa e confiam em seus produtos e serviços.

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

Posterior a isso, foi levantado o orçamento do ano anterior para que fosse realizada uma revisão nos custos e a partir disso programar um novo orçamento como demonstrado na Tabela 2, que se adequasse de acordo com a nova meta proposta para o ano de 2023.

Tabela 2. Orçamento realizado em 2022 e previsto para 2023

Setor	Responsável	Total 2022	Total 2023
Financeiro	CFO	R\$ 1.200.000	R\$ 2.000.000
Fábrica	Diretor Industrial	R\$ 2.400.000	R\$ 2.000.000
Mina	Diretor da Mina	R\$ 600.000	R\$ 500.000
Marketing	Diretor de Marketing	R\$ 600.000	R\$ 1.000.000
Vendas	Diretor de Vendas	R\$ 240.000	R\$ 500.000

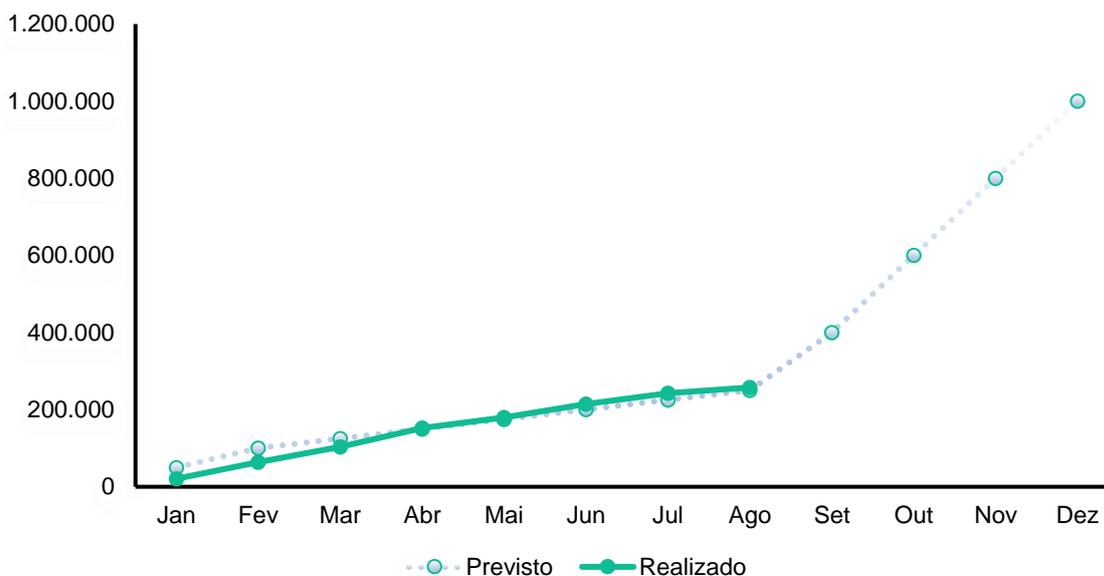
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Percebe-se que o custo foi readequado para nova meta prevista, mas não de forma proporcional, sendo assim foram visadas inúmeras melhorias e cortes de gastos pré-determinados para que a empresa opere de forma mais eficiente e os resultados sejam aprimorados. Dentro desses custos foi previsto um aprimoramento na parte de produção de forma que o valor gasto fosse menor e esse valor readequado para o Marketing e Vendas, onde realmente o dinheiro possa ser gasto para gerar negócios.

No ano de 2022 foi previsto para ser gasto aproximadamente 5 milhões de reais, valor que foi responsável por gerar aproximadamente 628 mil toneladas, a readequação deste orçamento para o ano de 2023 temos um total de 6 milhões de reais, o que corresponde a um aumento tímido no orçamento em comparação a expectativa de aumento de toneladas vendidas pela empresa. Isto se deve a estratégia e cultura de melhoria contínua para o ano de 2023, onde o resultado deve estar atrelado a meta de EBITDA do CFO, ou seja, não é objetivo da empresa apenas faturar um valor alto, mas sim ser lucrativo com isso.

Foram coletados os resultados obtidos até o mês de agosto de 2023, a título de verificar se os resultados estavam indo como o esperado para entender se seria necessário realizar alterações no planejamento ou não, a fim de alcançar o Resultado Chave 1, com previsão de faturar 1.000.000 toneladas até dezembro. A Figura 6 apresenta a quantidade de toneladas vendidas e as projetadas para o ano de 2023.

Figura 6. Quantidade de Toneladas Vendidas e Projetadas em 2023



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para o Resultado Chave 2, que era conquistar uma recompra de 80% dos clientes de 2022 em 2023 até dezembro, tem-se que em 2022, a empresa registrou um total de 1.198 clientes que realizaram compras. Com base nessa cifra, a meta para 2023 era garantir que 958 desses clientes efetuassem uma nova compra. Até julho deste ano, 400 clientes já fizeram suas aquisições, representando 40% da meta estabelecida.

O Resultado Chave 3, com o objetivo de alcançar uma taxa de EGR (crescimento orgânico) de 75% até dezembro, constatou-se que a taxa de EGR que representa a quantidade vendida sem investimentos adicionais em aquisição de clientes. Para a empresa, esse valor é calculado com base nas toneladas vendidas por recompra ou indicação em relação ao total de vendas do ano anterior. Assim, o índice inicia o ano em -100%. Até o momento, a taxa registrada está em -64%, indicando um progresso abaixo do esperado.

O Resultado Chave 4, visando antecipar a compra de 1.000.000 toneladas para 2024 até dezembro, verificou-se que a empresa conseguiu adiantar a compra de 90.000 toneladas para o ano de 2024. Por fim, realizou-se um quadro resumo com os resultados chaves de todas as diretorias e quanto da meta foi atingida (Quadro 5).

Quadro 5. Resultados dos OKRs dos Diretores

Objetivo	Preparar a empresa para crescimento exponencial	Atingido	Meta	Progresso
KR1	Assegurar 100% do Capex abaixo do orçamento	80%	100%	80%
KR2	Concluir 100% do projeto Lei do Bem	70%	100%	70%
KR3	Concluir 100% da integração do CRM com ERP	95%	100%	95%

Objetivo	Alavancar as vendas por meio do marketing	Atingido	Meta	Progresso
KR1	Gerar 1.000 leads	562	1.000	56%
KR2	Aumentar em 20% o desempenho das campanhas	10%	20%	50%
KR3	Aumentar a taxa de conversão de leads para oportunidades em 20%	8%	20%	40%

Objetivo	Ter uma mineração sustentável	Atingido	Meta	Progresso
KR1	Possuir 0 acidentes com afastamento	0	0	100%
KR2	Garantir 0% de matéria prima fora do padrão	0%	0%	100%
KR3	Obter 100% da licença de mineração Z	70%	100%	70%

Objetivo	Assegurar o crescimento sustentável da operação	Atingido	Meta	Progresso
KR1	Garantir 100% do cumprimento do CAPEX e OPEX	85%	100%	85%
KR2	Garantir 100 toneladas de produção média acumulada por moinho	75	100	75%
KR4	Garantir que 100% dos produtos estejam nas especificações	95%	100%	95%

Objetivo	Ser uma máquina de vendas	Atingido	Meta	Progresso
KR1	Vender 500.000 toneladas	447.000	500.000	89%
KR2	Aumentar a área de uso dos clientes em 50%	10%	50%	20%
KR4	Conquistar 80% de recompra	32%	80%	40%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

A aplicação da ferramenta OKR na empresa estudada, conforme, demonstra uma conexão direta com os princípios de planejamento estratégico, discutidos por Kaplan e Norton (1996) em sua abordagem do *Balanced Scorecard*. Esses autores enfatizam a importância de alinhar objetivos e indicadores em todos os níveis da organização, argumentando que isso transforma a estratégia em ação.



Eles destacam que, para o sucesso estratégico, é crucial não apenas definir os objetivos corretos, mas também garantir que eles sejam compreendidos e perseguidos em todos os setores da organização.

É possível observar que as metas de cada diretor estão se desenvolvendo positivamente tendo em vista que a maioria dos resultados previstos está com progresso médio ou alto e um simples ajuste será responsável por alinhar a estratégia e possibilitar a chegada ao resultado global da companhia. Conclui-se que os pontos de atenção e esforços maiores estão no objetivo de aumentar a área de uso dos clientes em 50%, o qual atingiu apenas 20% da meta estabelecida, seguido dos objetivos de aumentar a taxa de conversão de leads para oportunidades em 20% e conquistar 80% de recompra, os quais apresentam um progresso de 40%. No entanto, outros objetivos já atingiram 100% do proposto, como possuir nenhum acidente com afastamento e garantir 0% de matéria-prima fora do padrão.

A despeito dessas condições gerenciais que o estudo proporcionou a empresa estudada, essa pesquisa apresenta limitações inerentes à metodologia utilizada. Apesar do estudo de caso proporcionar um estudo aprofundado do objeto, ele dificulta generalizações para outros contextos. Esta limitação é corroborada por Yin (2014), que destaca que estudos de caso são profundamente contextuais, mas oferecem insights valiosos para situações específicas. Essa conexão entre teoria e prática reforça a relevância do estudo e a aplicabilidade do OKR como uma ferramenta estratégica eficaz. Para estudos futuros, sugere-se a utilização de um *software* simples de gestão de objetivos e metas, tanto para implementação, quanto para controle e análise de resultados de todos os membros da equipe.



REFERÊNCIAS

- Ansoff, H.I. 1993. *Implantando a administração estratégica*. 1ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, D. de P. R. 2018. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 33ª ed. São Paulo: Atlas.
- Castro, N.R. 2022. Afinal, quanto o agronegócio representa no PIB brasileiro? Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/afinal-quanto-o-agronegocio-representa-no-pib-brasileiro.aspx#:~:text=Se%20o%20objetivo%20%C3%A9%20saber,m%C3%A9dia%20de%201995%20a%202021>>. Acesso em: 27 mar. 2024.
- Doerr, J. 2019. *Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs*. 1ed. Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Resende, M. 2002. A evolução da gestão estratégica. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(3): 5-31.
- Resende, M. 2002. Análise de correlação canônica entre estratégia, estrutura e gestão de processos de negócio. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(1): 79-98.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.