



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR  
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RAFAEL MARISCAL GONÇALVES DE SOUZA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA *OBJECTIVES AND KEY RESULTS*  
PARA A GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

FORTALEZA-CE

2021

**RAFAEL MARISCAL GONÇALVES DE SOUZA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA *OBJECTIVES AND KEY RESULTS*  
PARA A GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade de Fortaleza, para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Ney Ciarlini  
Teixeira

FORTALEZA-CE

2021

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da Biblioteca Central da Universidade de Fortaleza

---

De Souza, Rafael Mariscal Gonçalves.

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA OBJECTIVES AND KEY RESULTS PARA A GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO / Rafael Mariscal Gonçalves De Souza. - 2021

72 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de Fortaleza. Curso de Engenharia De Produção, Fortaleza, 2021.

Orientação: Roberto Ney Ciarlini Teixeira.

1. OKR. 2. Refeições Coletivas. 3. Gestão. I. Teixeira, Roberto Ney Ciarlini. II. Título.

---



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA  
Centro de Ciências Tecnológicas – CCT  
Coordenação do Curso de Engenharia de Produção

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

### APLICAÇÃO DA FERRAMENTA OBJECTIVE AND KEY RESULTS PARA A GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

Monografia apresentada à Universidade de Fortaleza como requisito de avaliação para obtenção do título de Graduação em Engenharia de Produção



RAFAEL MARISCAL GONÇALVES DE SOUZA

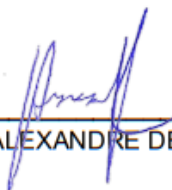
Monografia defendida em 29/11/2021

Resultado: APROVADO

Banca examinadora



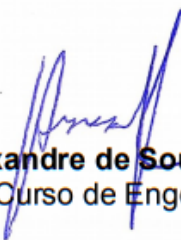
**Orientador:** ROBERTO NEY CIARLINI TEIXEIRA, Dr.



**1º Examinador:** ALEXANDRE DE SOUZA RIOS, Dr.



**2º Examinador:** JOSÉ ALMEIDA SANTOS JÚNIOR, Me.



Prof. **Alexandre de Souza Rios**, Dr.  
Coordenador do Curso de Engenharia de Produção

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais e à mulher da minha vida, cujo apoio foi crucial na minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me acompanhado durante toda a minha vida, provendo força e determinação. Sem Ele eu nada seria.

À minha família, meu pai João, minha mãe Ana Paula, meu irmão Pedro, e à mulher da minha vida, Mariana. Agradeço por todo o apoio oferecido durante esse percurso, pelas palavras de incentivo em momentos de fraqueza, pelas garrafas de café e lanches preparados durante as madrugadas, enquanto estudava e me dedicava para concluir todas as atividades acadêmicas do curso e por me mostrarem que, com dedicação e perseverança, posso chegar aonde quiser.

Agradeço ao meu professor orientador, Roberto Ney Ciarlini Teixeira, por todo o empenho, paciência e dedicação para que este trabalho pudesse ser realizado. Pelas sugestões, correções, cobranças e conselhos. Sua orientação, com certeza, fizeram toda a diferença na execução desta etapa acadêmica.

Aos meus amigos que me acompanharam durante o curso, impedindo-me de desistir do sonho de ser Engenheiro de Produção, além de me divertirem em momentos de profunda angústia, trazendo o que há de melhor para essa trajetória.

Gostaria de agradecer, também, a todos os professores que contribuíram diretamente para minha formação. Além de desempenharem, com excelência, as suas funções, participaram de forma ativa na minha formação de caráter.

“Se você quer ser bem-sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si.”

Airton Senna

## RESUMO

O presente trabalho consiste em um estudo de caso sobre a implementação da ferramenta *Objectives and Key Results* (OKR) em uma empresa do ramo de Refeições Coletivas. Por se tratar de um projeto piloto na organização em que o estudo foi realizado, optou-se por aplicar a metodologia proposta em uma das suas Unidades de Alimentação e Nutrição(UAN), a fim de avaliar sua eficácia. Este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa “*qualiquantitativa*”, uma vez que são analisados aspectos tanto quantitativos, quanto qualitativos para a avaliação dos *Key Results*(KRs). Assim, foi apresentado o cenário do negócio de Refeições Coletivas, as suas características gerais e dificuldades encontradas no ramo, bem como uma análise da estrutura dos gastos presentes na UAN, utilizando os conceitos de custos industriais. O objetivo geral definido pela empresa consiste em “maximizar o resultado financeiro da organização”, e os gastos levantados na UAN serviram como base para a definição de 3 *general* KRs: Minimizar os desperdícios operacionais, maximizar o faturamento com outros tipos de serviços e potencializar a recomendação dos serviços à futuros clientes. Para cada *general* KR, foram criados KRs de departamento, sendo explanados no plano de implementação do *framework*, apresentando todas as ações vinculadas a cada resultado chave. Também foi apresentado o plano de acompanhamento do desempenho do ciclo OKR, definindo a frequência em que os check-ins serão realizados. Assim, após 3 meses de atividades, o ciclo OKR atingiu uma nota de 65,39% do seu potencial máximo, sendo responsável por um aumento no resultado operacional da UAN na ordem de 25,6%, o que representa um acréscimo de R\$ 4.225,04 no resultado operacional no último mês do ciclo, em relação ao marco zero. Assim, conclui-se que a utilização da ferramenta OKR retornou resultados positivos para a organização e que a metodologia de gestão pode ser estendida às demais unidades da empresa estudada.

**Palavras-chave:** OKR. Refeições Coletivas. Gestão.



## ABSTRACT

The present final paper consists of a case study on the implementation of the management framework Objectives and Key Results (OKR) in a company in the industrial catering sector. As this is a pilot project in the organization where the study was carried out, it was decided to apply the proposed methodology in one of its facilities, to assess its effectiveness. This work can be considered as quali-quantitative research, since both quantitative and qualitative aspects are analyzed for the evaluation of the Key Results (KRs). Thus, the scenario of the industrial catering business was presented, its general characteristics and difficulties encountered in the field, as well as an analysis of the expenses structure present in the facility, using the concepts of industrial costs. The general objective defined by the company is to "maximize the organization's financial result", and the expenses raised at the facility served as the basis for the definition of 3 general KRs: Minimize operational waste, maximize revenue from other types of services and enhance recommendation of services to future customers. For each general KR, a few department's KRs were created, and explained in the framework implementation plan, showing all actions linked to each key result. The OKR cycle performance monitoring plan was also described, defining the frequency at which check-ins will be carried out. Thus, after 3 months of activities, the OKR cycle reached a score of 65,39% of the cycle's full potential being responsible for an increase in the operating result of the UAN by 25.6%, which represents an increase of R\$ 4,225.04 in the operating result in the last month of the cycle, in relation to first month of the cycle. Therefore, it is concluded that the use of the OKR management framework returned positive results for the organization and that the methodology can be extended to other units of the studied company, indeed.

**Keywords:** OKR. Industrial Catering. Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>Figura 1:</b>  | Comportamento dos custos quanto a apuração, e quanto a formação.....            | 19 |
| <b>Figura 2:</b>  | Gráfico do Volume de Vendas (Unidades) x Receita Operacional (R\$).....         | 22 |
| <b>Figura 3:</b>  | Ilustração das cinco marcas registradas de uma organização ágil.....            | 26 |
| <b>Figura 4:</b>  | Conceito de gestão do desempenho organizacional.....                            | 27 |
| <b>Figura 5:</b>  | Ciclo do planejamento do desempenho organizacional em quatro etapas.....        | 28 |
| <b>Figura 6:</b>  | Ciclo do mapeamento estratégico BSC sobre as quatro perspectivas propostas...30 |    |
| <b>Figura 7:</b>  | Classificação hierárquica dos objetivos das organizações.....                   | 33 |
| <b>Figura 8:</b>  | Análise do desempenho por objetivos. Brechas (1) e Recompensas (2).....         | 34 |
| <b>Figura 9:</b>  | As quatro características principais da metodologia OKRs.....                   | 38 |
| <b>Figura 10:</b> | Modelos de estruturas de OKRs para pequenas, médias e grandes empresas.....     | 39 |
| <b>Figura 11:</b> | Faturamento estimado, em bilhões de reais, do fornecimento de Refeições. ....   | 40 |
| <b>Figura 12:</b> | <i>Roadmap</i> para a implementação do método de gestão OKR.....                | 43 |
| <b>Figura 13:</b> | Gráfico do Ponto de Equilíbrio da UAN.....                                      | 48 |
| <b>Figura 14:</b> | Análise das ações que buscaram maximizar a zona de lucro do gráfico de PE.....  | 50 |
| <b>Figura 15:</b> | Estrutura dos <i>general objective and key results</i> da organização.....      | 51 |
| <b>Figura 16:</b> | Organização dos KRs do primeiro <i>general key result</i> .....                 | 52 |
| <b>Figura 17:</b> | Organização dos KRs do segundo <i>general key result</i> .....                  | 53 |
| <b>Figura 18:</b> | Organização dos KRs do terceiro <i>general key result</i> .....                 | 54 |
| <b>Figura 19:</b> | Estruturação dos OKRs da Unidade de Alimentação e Nutrição.....                 | 54 |
| <b>Figura 20:</b> | Disposição dos OKRs da UAN no Trello.....                                       | 55 |
| <b>Figura 21:</b> | Cenário onde 100% dos OKRs da UAN foram atingidos. ....                         | 60 |
| <b>Figura 22:</b> | Evolução do CMV da UAN nos meses de setembro e outubro.....                     | 61 |
| <b>Figura 23:</b> | Evolução das vendas de refrigerantes, sucos e lanches da UAN.....               | 63 |
| <b>Figura 24:</b> | Resultado da pesquisa de satisfação dos comensais da contratante.....           | 64 |
| <b>Figura 25:</b> | Resultado geral do ciclo OKR.....   | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Tabela 1:</b> | Quantidade de refeições diárias, em milhões por dia.....                            | 15 |
| <b>Tabela 2:</b> | Modelo de gestão de Peter Drucker <i>versus</i> Modelo de gestão de Andrew Grove... | 36 |
| <b>Tabela 3:</b> | Exemplo de mapa de faturamento de refeições de uma UAN.....                         | 45 |
| <b>Tabela 4:</b> | Planilha de análise de gastos da UAN para formulação do P.E.....                    | 47 |
| <b>Tabela 5:</b> | Comparativo dos resultados da UAN no marco zero e após o 1º ciclo OKR.....          | 68 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                |  |
|----------------|--|
| <b>ABIA:</b>   | Associação Brasileira da Indústria de Alimentos            |
| <b>ABNT:</b>   | Associação Brasileira de Normas Técnicas                   |
| <b>ABEPRO:</b> | Associação Brasileira de Engenharia de Produção            |
| <b>ABERC:</b>  | Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas  |
| <b>B2B:</b>    | <i>Business to Business</i>                                |
| <b>BSC:</b>    | <i>Balanced Scorecard</i>                                  |
| <b>CMV:</b>    | Custo da Mercadoria Vendida                                |
| <b>IBGE:</b>   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística            |
| <b>iMBO:</b>   | <i>Intel's Management by Objectives</i>                    |
| <b>IOT:</b>    | <i>Internet of Things</i>                                  |
| <b>KPI:</b>    | <i>Key Performance Indicator</i>                           |
| <b>KR:</b>     | <i>Key Result</i>  |
| <b>MBO:</b>    | <i>Management by Objectives</i>                            |
| <b>MO:</b>     | Mão de Obra  |
| <b>NPS:</b>    | <i>Net Promoter Score</i>                                  |
| <b>OKR:</b>    | <i>Objectives and Key Results</i>                          |
| <b>PDCA:</b>   | <i>Plan, Do, Check, Act</i>                                |
| <b>PIB:</b>    | Produto Interno Bruto                                      |
| <b>SMART:</b>  | <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely</i> |
| <b>UAN:</b>    | Unidade de Alimentação e Nutrição                          |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>1.1 Considerações iniciais</b> .....                              | <b>14</b> |
| <b>1.2 Justificativa</b> .....                                       | <b>15</b> |
| <b>1.3 Objetivos</b> .....   | <b>16</b> |
| <i>1.3.1 Objetivo geral</i> .....                                    | <i>16</i> |
| <i>1.3.2 Objetivos específicos</i> .....                             | <i>16</i> |
| <b>1.5 Estrutura do Trabalho</b> .....                               | <b>17</b> |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                 | <b>18</b> |
| <b>2.1 Custos Industriais</b> .....                                  | <b>18</b> |
| <i>2.1.1 Definições e classificação dos custos</i> .....             | <i>18</i> |
| <i>2.1.2 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio</i> .....      | <i>20</i> |
| <i>2.1.3 Estruturação Enxuta dos Custos</i> .....                    | <i>22</i> |
| <b>2.2 Organizações e análise de desempenho</b> .....                | <b>23</b> |
| <i>2.2.1 Organizações ágeis</i> .....                                | <i>25</i> |
| <i>2.2.2 Gestão do desempenho organizacional</i> .....               | <i>26</i> |
| <b>2.3 Ferramentas de Gestão: BSC, MBO e OKR</b> .....               | <b>29</b> |
| <i>2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)</i> .....                          | <i>30</i> |
| <i>2.3.2 Management by Objectives (MBO)</i> .....                    | <i>32</i> |
| <i>2.3.3 Objectives and Key Results (OKR)</i> .....                  | <i>35</i> |
| <b>2.4 Cenário do Setor de Alimentos - Refeições Coletivas</b> ..... | <b>40</b> |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>3.1 Tipologia de pesquisa e Coleta de dados</b> .....             | <b>42</b> |
| <b>3.2 Ferramentas utilizadas e estruturação do estudo</b> .....     | <b>43</b> |
| <b>4 DESENVOLVIMENTO</b> .....                                       | <b>44</b> |
| <b>4.1 Características gerais da empresa</b> .....                   | <b>44</b> |
| <b>4.2 Estudo do cenário e definição do ponto de partida</b> .....   | <b>46</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.3 Desenvolvendo os OKRs Gerais .....</b>          | <b>49</b> |
| <b>4.4 Desenvolvendo os OKRs do Departamento .....</b> | <b>51</b> |
| <b>4.5 Implementação do primeiro ciclo OKR.....</b>    | <b>55</b> |
| <b>4.6 Resultados do primeiro ciclo OKR .....</b>      | <b>59</b> |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>               | <b>67</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                               | <b>69</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Essa seção de introdução apresenta as considerações iniciais, justificativa, objetivos (geral e específicos) e estrutura do trabalho.

### 1.1 Considerações iniciais

O setor de alimentos possui grande relevância no Brasil, atingindo uma participação de 10,6% do Produto Interno Bruto PIB em 2020, integrando cerca de 37,7 mil empresas, sendo estas responsáveis por 1,68 milhão de postos de trabalho diretos formais, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021).

Tendo em vista o tamanho do setor de alimentos, a competitividade no seu mercado e o período de crise sanitária que se tem enfrentado, faz-se de grande valia para a longevidade das organizações tanto o seu planejamento estratégico quanto a gestão dos seus gastos. Estes temas são abordados no presente trabalho.

Sendo essencial para o funcionamento de grandes polos industriais, o fornecimento de refeições coletivas acompanha o desenvolvimento da economia no geral, uma vez que a quantidade de refeições fornecidas depende diretamente da quantidade de colaboradores atuando no mercado de trabalho. E, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC, 2020), em 2019 foram fornecidas em média 14,2 milhões de refeições por dia, gerando um faturamento anual de 20,6 bilhões de reais.

A tabela 1 mostra a evolução, no período de 2012 a 2020, do fornecimento diário de refeições servidas nos sistemas de “Autogestão” (Administrada pela própria empresa), “Refeições Coletivas” (Prestadoras de Serviços) e “Refeições Convênio”(Tíquetes/Cupons para Restaurantes Comerciais).

Através dos dados da Tabela 1, nota-se uma oscilação da quantidade de refeições diárias partindo de 2012 até 2016, período no qual o Brasil se encontrava em maior instabilidade política, impactando diretamente o desempenho da economia no país. Já no período de 2016 até 2019 houve um crescimento significativo no setor, uma vez que há correlação direta entre o desempenho do setor de refeições coletivas e a economia geral do país. Porém, devido à

pandemia do COVID-19, o ano de 2020 teve um resultado muito negativo, tendo em vista que muitos negócios tiveram suas atividades reduzidas, paralisadas ou finalizadas.

Tabela 1 - Quantidade de refeições diárias, em milhões por dia.

|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020  |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| <b>Autogestão(Administrada pela Própria Empresa)</b>             | 0,11 | 0,10 | 0,08 | 0,07 | 0,06 | 0,05 | 0,05 | 0,04 | 0,02  |
| <b>Refeições Coletivas(Prestadoras de Serviços)</b>              | 10,9 | 11,7 | 12,2 | 11,7 | 11,0 | 12,0 | 13,0 | 14,2 | 11,36 |
| <b>Refeições Convênio (Tíquetes /Cupons P/rests. Comerciais)</b> | 6,4  | 7,0  | 7,4  | 7,0  | 6,8  | 6,9  | 7,4  | 7,6  | 7,6   |

Fonte: ABERC (2020)

O funcionamento das empresas de refeições coletivas baseia-se em contratos de fornecimento periódicos, onde são estipuladas quantidades mínimas de refeições a serem fornecidas por uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) durante o tempo determinado no contrato. A composição da refeição também é estipulada no contrato de fornecimento, bem como o preço de cada tipo de refeição a ser fornecida. Portanto, a previsibilidade de faturamento é uma característica presente no ramo. Porém, para atingir o resultado esperado, o desafio está na sazonalidade dos custos na prestação do serviço.

## 1.2 Justificativa

As empresas em geral vivenciam uma alta competitividade no mercado onde pequenos detalhes da organização podem gerar impactos relevantes em seus resultados. Logo, para que um negócio possua longevidade e competitividade, é de suma importância que seus custos estejam bem alinhados, além de sempre estar em busca da eliminação de gastos desnecessários, minimizando o comprometimento da qualidade final do produto e/ou serviço.

No setor de alimentos, especificamente o setor de refeições coletivas, um dos maiores desafios é a adequação dos custos do produto vendido ao preço firmado em contrato, trazendo o mínimo de impacto na qualidade. E, segundo o IBGE (2021), os preços na indústria cresceram 19,40% em 2020, sendo este resultado impulsionado pelo setor de alimentos em 7,11 pontos percentuais. Os quatro itens que mais influenciaram nessa conta foram: carnes bovinas, arroz,



óleo de soja e resíduos derivados de soja. Todos estes itens estão presentes diariamente na linha de produção de uma UAN.

Dentre as atividades que um Engenheiro de Produção pode realizar, segundo a ABEPRO (2021), a aplicação de ferramentas de gestão adequadas para atingir um melhor desempenho organizacional juntamente com a análise dos gastos provenientes dos sistemas produtivos são de grande valia para o setor de refeições coletivas, uma vez que é por meio de um planejamento dos gastos envolvidos na prestação do serviço e da gestão desses gastos durante o período de fornecimento que pode-se saber se a operação será rentável para a empresa até a finalização do período determinado no contrato.

A partir desta linha de pensamento, o presente trabalho buscará, a partir da análise dos custos envolvidos na operação de uma unidade de alimentação e nutrição(UAN), apresentar a aplicação da ferramenta de gestão (OKR), apontando os resultados chave a serem alcançados durante funcionamento do contrato de fornecimento para que o objetivo geral da empresa seja alcançado.

### **1.3 Objetivos**

Para a realização do presente trabalho foram definidos os seguintes objetivos, geral e específicos.

#### *1.3.1 Objetivo geral*

Implementar a ferramenta *Objectives and Key Results* (OKR) como modelo de gestão de uma Unidade de Alimentação e Nutrição localizada em Fortaleza-CE.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Apresentar o cenário do negócio Refeições Coletivas, suas características e dificuldades;
- Analisar a estrutura de gastos de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN);
- Definir os OKRs para implementação na UAN;
- Implementar os OKRs na UAN;
- Analisar a contribuição da ferramenta OKR na gestão da UAN.

## 1.4 Delimitações do trabalho

O presente trabalho apresenta a aplicação da ferramenta *Objectives and Key Results* em uma UAN, sendo este um projeto piloto na organização em que foi realizado o estudo. Portanto, levou-se em consideração apenas as informações especificamente da unidade estudada. Foi realizado um estudo sobre os gastos resultantes da operação dessa UAN, a fim de servir como base para a concepção dos objetivos e resultados chaves. Apresenta, também, as dificuldades enfrentadas na implementação da ferramenta de gestão proposta e possíveis pontos de melhoria para compor a metodologia de gestão.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco sessões, a seguir detalhadas:

- Seção 1 – Introdução: aborda o contexto no qual o estudo foi realizado e apresenta as características do mercado no qual a empresa estudada está inserida. Aponta-se, também, a justificativa do trabalho e a problemática vivenciada pelas empresas do ramo estudado, bem como os objetivos e a estrutura do trabalho;
- Seção 2 – Fundamentação Teórica: levanta toda a bibliografia necessária para a formulação do trabalho. Mostra as informações sobre custos industriais, gestão do desempenho organizacional, *Objectives and Key Results* e o cenário do setor de alimentos;
- Seção 3 – Metodologia: mostra toda a base metodológica utilizada para a execução do presente estudo, apresentando a forma como os dados utilizados foram coletados e analisados;
- Seção 4 – Desenvolvimento: apresenta os resultados obtidos com o a aplicação da ferramenta sugerida, bem como a elaboração de uma discussão sobre os resultados obtidos, apontando os fatores que contribuíram para a realização do estudo, bem como os problemas vivenciados durante a sua formulação;
- Seção 5 – Conclusões e recomendações: aborda as conclusões obtidas após realizada a análise dos dados levantados durante o estudo, bem como uma reflexão dos seus resultados, pontuando seus sucessos e/ou falhas.

Finalmente, mostra todas as Referências utilizadas na elaboração do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresenta os principais temas estudados e que fornecem o embasamento teórico para o desenvolvimento do trabalho, entre os quais: Custos Industriais, Gestão do Desempenho Organizacional, *Objectives and Key Results* e o Cenário do Setor de Alimentos, em especial, do Setor de Refeições Coletivas.

### 2.1 Custos Industriais

Os gastos de uma organização representam o sacrifício financeiro por parte da empresa afim de se adquirir um bem ou serviço através da entrega ou promessa de entrega de ativos. Tendo isto, estes gastos são frequentemente classificados contabilmente como investimentos, custos, despesas e desembolsos(CHING, 2006). Nesta subseção, serão levantados os conceitos referentes aos custos, bem como a apresentação de boas práticas organizacionais, para melhor dispor seus gastos.

#### *2.1.1 Definições e classificação dos custos*

Para Lyrio, Almeida e Portugal (2017), a contabilidade dos custos é uma ciência social que tem por objetivo medir os aspectos quantitativos do patrimônio de quaisquer entidades. Também defendem que a aquisição de um produto ou serviço qualquer através do sacrifício financeiro de uma entidade é reconhecida como gasto, e que todo gasto incorrido no processo produtivo, ou na prestação de serviços, corresponde ao custo.

Viceconti (2018) também defende a definição de custos como os gastos relativos aos bens e/ou serviços utilizados na produção de outros bens e/ou serviços, ou seja, gastos atrelados à atividade de produção. Ainda defende que esses gastos podem ser classificados como fixos e variáveis, sendo estas classificações a depender da quantidade produzida, ou diretos e indiretos, a depender da sua origem.

Para Megliorini (2012, p. 8-9), os custos fixos e variáveis, bem como os custos diretos e indiretos são definidos conforme a citação a seguir:

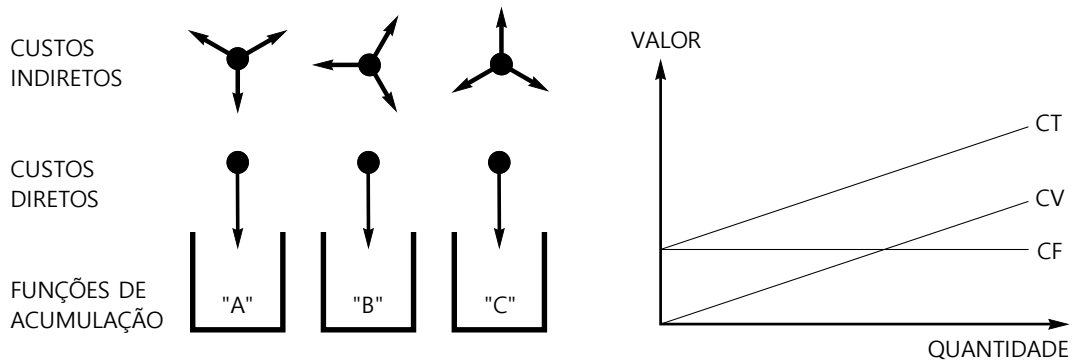
Custos Fixos: são aqueles que decorrem da manutenção da estrutura produtiva da empresa, independentemente da quantidade que venha a ser fabricada;

Custos Variáveis: são aqueles que aumentam ou diminuem conforme o volume de produção. São exemplos disso os custos da matéria-prima e da energia elétrica; Custos Diretos: são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo em cada produto. Exemplos clássicos de custo direto são a matéria-prima e a mão de obra direta. Sempre que for possível medir o consumo de um elemento de custo, ele será considerado direto e apropriado ao produto;

Custos Indiretos: são os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio ou algum critério de apropriação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o seu consumo pelo produto.

Já Dutra (2017), classifica os custos de acordo com 6 critérios: natureza, função, contabilização, apuração, formação e ocorrência. Se atendo apenas à classificação dos custos quanto à apuração e quanto à formação, a figura 1 exemplifica graficamente o resultado desses métodos classificatórios. A começar pela classificação quanto à formação, tem-se os Custos Fixos (CF), Custos Variáveis (CV) e Custo Total (CT), sendo este resultado da soma entre os custos fixos e variáveis. No seu entendimento, o custo total é considerado um custo misto, uma vez que possui tanto uma parcela de custos fixos, quanto uma parcela de custos variáveis. Há, inclusive, variáveis unitárias de cada um desses custos, sendo elas obtidas através das suas divisões pela quantidade total de produtos.

Figura 1 - Comportamento dos custos quanto a apuração, e quanto a formação.



Fonte: Dutra (2017)

Dutra (2017) também apresentou a classificação dos custos quanto a sua apuração, separando-os em custos diretos, quando o custo pode ser diretamente apropriado a cada tipo de bem ou órgão no momento de sua ocorrência, custos indiretos quando não se pode apropriar diretamente o custo a cada tipo de bem ou função de custo no momento da sua ocorrência, e as funções de acumulação, sendo um método matemático para agregar os custos diretos e indiretos através de critérios (ou até estimativas) para compô-los em um montante.

A utilização da metodologia de classificação dos custos numa organização agrega muito valor, pois facilita a análise dos gastos levantados, possibilitando então a elaboração de planos de ação mais efetivos e que tragam resultados que contribuam, de fato, com os objetivos fixados pela empresa. Outros elementos como Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio também são defendidos por Ching (2006), Megliorini (2012), Izidoro (2016) e Viceconti (2018). Suas visões também são abordadas nas seguintes subseções.

### *2.1.2 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio*

Segundo Megliorini (2012), a margem de contribuição é um elemento utilizado para analisar os custos da organização segundo a metodologia de custeio variável a qual apresenta os custos fixos no período de forma integral no resultado final, sem critério de rateio.

Conforme Izidoro (2016) a margem de contribuição pode ser definida como o valor monetário que um produto ou serviço da organização contribui para seu resultado operacional e pode ser utilizada como ferramenta de avaliação desses produtos e/ou serviços, segundo a equação 1:

$$Mc = Pv - (Cdv + Civ) \quad (1)$$

Onde:

- $Mc$  = Margem de contribuição;
- $Pv$  = Preço de venda;
- $Cdv$  = Custo direto variável;
- $Civ$  = Custo indireto variável.

Sintetizando o posicionamento de Izidoro (2016), tem-se que a margem de contribuição apresenta o desempenho operacional originado da venda de um produto e/ou serviço de uma organização de forma que, a cada venda, o valor resultante da diferença entre o preço de venda e os custos (direto variável e indireto variável) será acrescentado ao Resultado Operacional da organização.

Tendo em vista que o resultado operacional de um negócio é limitado pela sua capacidade de produção quando há demanda em excesso e que, em escassez de demanda, gera-se custos de ociosidade, o elemento que ditará o ritmo de crescimento do resultado da empresa a cada venda

concretizada é a margem de contribuição, pois ela representa uma fatia do preço do produto que será agregado ao resultado operacional de uma empresa a cada venda concretizada (CHING, 2006).

Há também o conceito de *Break Even Point* que, em tradução literal para o português, refere-se a ponto de ruptura, ou ponto de equilíbrio. No ponto de equilíbrio, a organização está produzindo somente o suficiente para gerar uma receita que se iguale ao custo. Tendo em vista que as empresas se instalam com o intuito de produzir uma receita superior aos seus gastos, para proporcionar a divisão dos seus lucros aos acionistas ou proporcionar seu crescimento e expansão, saber o ponto de equilíbrio é um fator organizacional importante (DUTRA, 2017).

Seguindo o raciocínio de Dutra (2017), pode-se calcular o ponto de equilíbrio em três diferentes formas: Quantidade (Eq); Percentual (E%); Valor da Receita Total (E\$). As equações 2, 3 e 4 permitem os cálculos do Ponto de Equilíbrio nas suas três diferentes formas:

$$Eq = CF / (p - cv) \quad (2)$$

$$E\% = CF / (RT - CV) \quad (3)$$

$$E\$ = CF / (1 - (cv/p)) \quad (4)$$

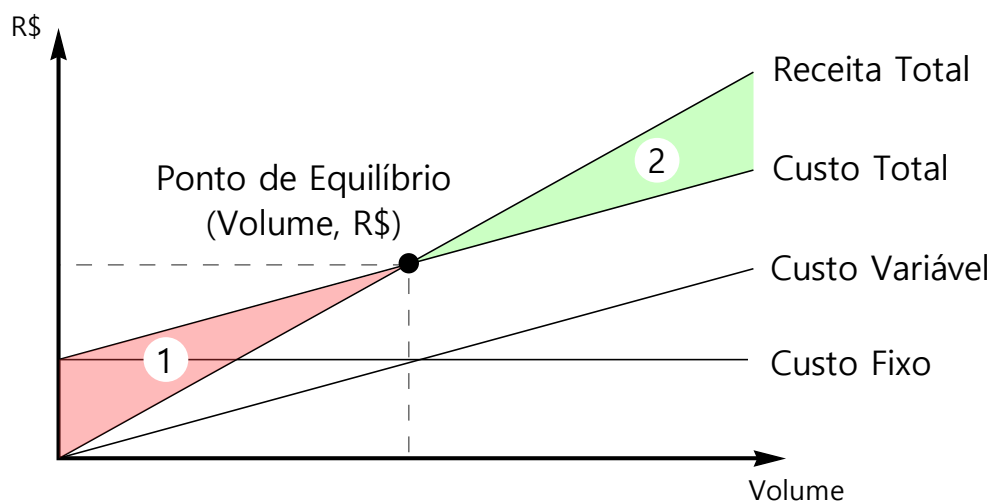
Onde:

- CF: Custo fixo total
- p: Preço de venda
- cv: Custo variável unitário
- RT: Receita Total ou Vendas
- CV: Custo variável total
- Eq: Ponto de equilíbrio em quantidade
- E%: Ponto de equilíbrio em percentual
- E\$: Ponto de equilíbrio em receita

Nessa mesma linha de raciocínio e buscando facilitar o entendimento sobre o conceito do ponto de equilíbrio, Ching (2006) mostra, na figura 2, o gráfico do Volume de Vendas

(Unidades) *versus* Receita Operacional (R\$), apresentando o custo fixo, custo variável, custo total, receita total, e as zonas de prejuízo e lucro da organização.

Figura 2 - Gráfico do Volume de Vendas (Unidades) x Receita Operacional (R\$)



Fonte: Ching (2006)

Sintetizando o gráfico da figura 2, Ching (2006) apresenta os custos fixos que não serão rateados entre os produtos, mas sim apresentados por inteiro no resultado da empresa bem como os custos variáveis que recebem acréscimo a cada unidade produzida. Como somatório dos custos fixos e os custos variáveis, tem-se os custos totais da organização. É apresentada a receita total, sendo gerada pela concretização de cada venda do negócio e o ponto de equilíbrio que é o momento em que a receita total se iguala ao custo total. Desta forma, fica evidente que na zona 1 (Receita menor que o Ponto de Equilíbrio), a operação está em prejuízo. Já na zona 2 (Receita maior que o Ponto de Equilíbrio), a operação terá saldo positivo. Ressalta-se que, a partir do ponto de equilíbrio, cada venda apresentará uma participação no lucro da empresa determinada pela margem de contribuição.

### 2.1.3 Estruturação Enxuta dos Custos

Quando se coloca em pauta a análise de um negócio, torna-se evidente os quesitos custo e preço, pois tem-se como entendimento básico o fato de que os lucros de uma empresa estarão fortemente ligados à estas duas variáveis e que, diferente de períodos anteriores, quem dita o preço é o mercado, as preocupações se voltaram para a redução dos custos.

Para Ching (2006), o mercado está cada vez mais insatisfeito com as entregas básicas do produto, agregando uma maior importância para quesitos antes classificados como necessidades secundárias. Os clientes estão exigindo alta qualidades, entregas rápidas e eficientes, flexibilidade no pedido bem como confiabilidade na segurança de seus dados. Para satisfazer o mercado, os custos referentes ao fornecimento desses quesitos resultam no encarecimento da produção, o que pode impactar diretamente na margem de lucro de uma organização. Logo, surgiu o conceito de estruturação enxuta dos custos, o que nada mais é do que a utilização de seus recursos de forma eficiente e eficaz.

Buscando atender à estrutura enxuta de custos, deve-se procurar pelas reais necessidades do cliente, não excedendo em nenhum quesito, levantando apenas as características presentes com a aquisição do produto e/ou serviço que realmente agreguem valor para o cliente. Segundo Ching (2006, p43) as organizações precisam adotar estratégias de longo prazo para alcançar uma estrutura de custos enxuta, sendo estes:

“Entender e focar seus problemas fundamentais e estruturais, além de eliminar custos improdutivos estruturados, aprimorar enormemente a eficiência e a eficácia, isto é, a execução das atividades e dos processos, bem como a maneira como o trabalho é realizado, projetar os custos a partir dos serviços, atividades e processos, efetuar a gestão dos processos de negócio da empresa.”

Portanto, um estudo sobre os custos de uma empresa, classificando-os de forma a organizá-los para um melhor entendimento do sistema produtivo, identificando os itens que mais impactam na satisfação do cliente e a busca pela sua priorização nas ações de melhoria resultarão no aumento do lucro da organização. Vale ressaltar que as melhorias devem ser baseadas nas necessidades específicas do cliente, não excedendo nem omitindo em características do produto que agregam valor (CHING, 2006).

## **2.2 Organizações e análise de desempenho**

A administração de organizações está diretamente ligada ao empreendedorismo, partindo dos conceitos de autogestão, a fim de maximizar os resultados da rotina tanto pessoal quanto do trabalho, e de gestão organizacional, em que a busca está na maximização do resultado da empresa. Tendo isto, tanto a autogestão quanto a gestão organizacional têm o ponto “maximizar resultados” em comum, sendo este um conceito de busca incessante entre os empreendedores. Na literatura, existem várias definições para “empreendedor”, sendo algumas delas apresentadas a seguir.



Para Chiavenato (2004), “Diz-se empreendedor a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e reponsabilidades e inovando”. Já para Dornelas (2014), “empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem e se antecipa aos fatos, possuindo uma visão futura da organização”

Pessoas com pensamento empreendedor são criativas a ponto de gerar novas ideias de produtos ou serviços, seja para projetos pessoais ou organizações onde estão inseridas. São pessoas com atitude de fazer projetos acontecerem, com perfil competitivo e estão sempre em busca de criar novos meios ou métodos para satisfazer o cliente. A presença de pessoas com o pensamento empreendedor numa organização contribuirá com a sua competitivamente em relação à concorrência (CHIAVENATO, 2020).

Na mesma linha de raciocínio, EMPRETEC (2019) defende que, dentre as características de um empreendedor, podem ser destacadas as seguintes: iniciativa, persistência e persuasão; o comprometimento com o negócio; estar sempre em busca de oportunidades e informações relevantes para o negócio; autoconfiança; capacidade de correr riscos calculados e o estabelecimento, planejamento e monitoramento sistemáticos de metas.

Já Ferreira (2010) defende que as características de um empreendedor não são concebidas ao nascer, mas sim adquiridas ao decorrer da vida, sendo lapidadas de acordo com as situações e obstáculos enfrentados ou até mesmo através da necessidade de sobrevivência, contrariando o que por muitos anos se tinha como verdade: Empreendedores nascem empreendedores.

Tendo em vista que as necessidades da sociedade como um todo estão em constante evolução, os produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações precisam seguir a tendência de mercado, visando perpetuar sua existência. Portanto, uma das características mais importantes de uma organização é sua capacidade de adaptação ao mercado. Por exemplo, cem anos atrás, Henry Ford adquiriu poços de areia e plantações de borracha para proteger as matérias primas utilizadas em suas fábricas. Em 2020, nenhuma montadora enxergava vantagem nessa prática de integração vertical, optando pela organização de “ecossistemas”, onde múltiplos atores criam valor, juntamente com níveis de controle formal sobre as ações praticadas (CHIAVENATO, 2020).

A seguir, os conceitos que envolvem organizações ágeis serão apresentados.

### 2.2.1 Organizações ágeis

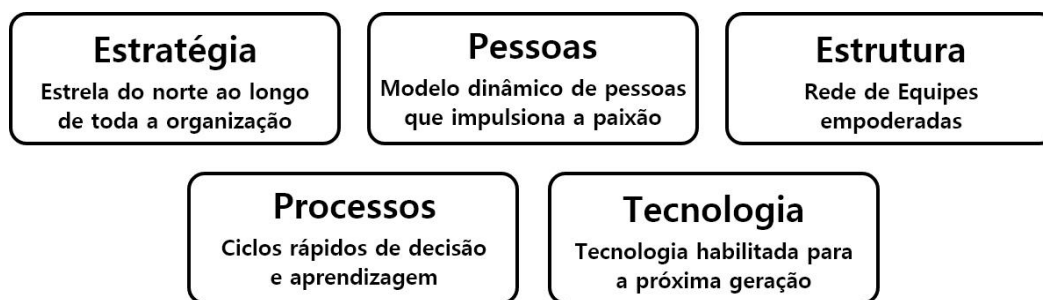
Os problemas enfrentados pelas organizações a partir do século XX começaram a se tornar cada vez mais complexos, de forma que a metodologia de solução dos problemas precisou ser aperfeiçoada. As equipes não estão mais satisfeitas em serem apenas engrenagens de uma máquina, elas são movidas por senso de propósito. Da mesma forma o mercado em si, o qual está em constante evolução onde as narrativas em que os produtos e/ou serviços estão inseridos, possuem maior importância para o consumidor. Uma organização ágil, de forma eficiente, direciona o foco para os pontos críticos do problema, a começar pela necessidade do cliente, analisando os processos necessários para atendê-la, a estrutura e pessoal capacitado para desenvolvê-la e, por fim, a tecnologia envolvida nessa solução (ADKINS, 2020).

Seguindo o mesmo raciocínio, Camargo e Ribas (2019, p. 100) defendem que “organizações ágeis possuem a habilidade de entregar valor aos clientes num ambiente dinâmico, com alta incerteza e volatilidade”. Ou seja, são organizações que se adaptam constantemente para entregar a solução que seu cliente quer, naquele momento em específico. Para tanto, a cultura da organização com um todo deve ser voltada para a metodologia ágil.

Chiavenato (2020) defende o conceito de organizações ágeis, uma vez que a agilidade organizacional se tornou uma necessidade competitiva no mercado, sendo um fator decisivo em empresas, principalmente, do setor financeiro, telecomunicações, serviços, mídia e entretenimento, tendo em vista a extrema facilidade de evolução e ou implementação de mudanças não correlacionadas nesses ambientes de negócio.

O conceito de organização ágil é largamente utilizado em empresas embrionárias, ou seja, *startups*. Essas empresas precisam possuir rápida capacidade de implementar mudanças em seus processos de forma a atingir o que o mercado esteja necessitando naquele instante. Assim, as organizações ágeis geralmente apresentam cinco características básicas, também reconhecidas como as cinco marcas registradas de uma organização ágil, sendo elas: Estratégia, Processos, Pessoas, Tecnologia e Estrutura. Na figura 3, retirada do livro *Administração nos Novos Tempos*, Chiavenato apresenta as características das organizações ágeis, apontando o que as organizações devem apresentar em cada um dos tópicos selecionados para, então, ser considerada ágil em relação aos seus processos.

Figura 3 - Ilustração das cinco marcas registradas de uma organização ágil.



Fonte: Chiavenato (2020, p16)

No que diz respeito ao aspecto estratégico, as organizações ágeis possuem propósito e visão compartilhados, uma maior sensibilidade e adequação às oportunidades, uma alocação flexível dos recursos disponibilizados e orientação acionável da estratégia. Quanto às pessoas, é desenvolvida comunidade coesiva, com mobilidade das atividades desempenhadas, impulsionando o pensamento empreendedor e uma liderança compartilhada. A estrutura busca pela horizontalidade, com papéis claros e bem definidos, bem com a parceria com ecossistemas ativos e um ambiente virtual de fácil acesso. Os processos possuem iteração e experimentação rápidas, com atividades de trabalho padronizadas e orientadas para o desempenho e contribuição da estratégia definida. Quanto à tecnologia são utilizados sistemas e/ou ferramentas de fácil interação para o compartilhamento de dados entre os setores, melhorando a gestão organizacional e gerando informações valiosas para o setor estratégico (CHIAVENATO, 2020).

### *2.2.2 Gestão do desempenho organizacional*

Na alta gestão das organizações, são levantados os aspectos estratégicos relevantes, a fim de definir os objetivos e metas a serem atingidos no período. Logo, os gestores de cada setor, para atingir esses objetivos, precisam implementar um plano que sejam alcançadas as metas estabelecidas pelos seus superiores. Sendo assim, a gestão dos resultados obtidos nas organizações tornou-se um tema relevante a ser estudado.

Camillis, Ferrari e Ricarte (2018) defendem que a gestão do desempenho organizacional é vista como a estrutura que liga a estratégia com a execução, garantindo que ambas andem juntas e se retroalimentando, uma vez que as necessidades do cliente estão em constante evolução. A figura 4 busca ilustrar esse comportamento organizacional.

Figura 4 - Conceito de gestão do desempenho organizacional.



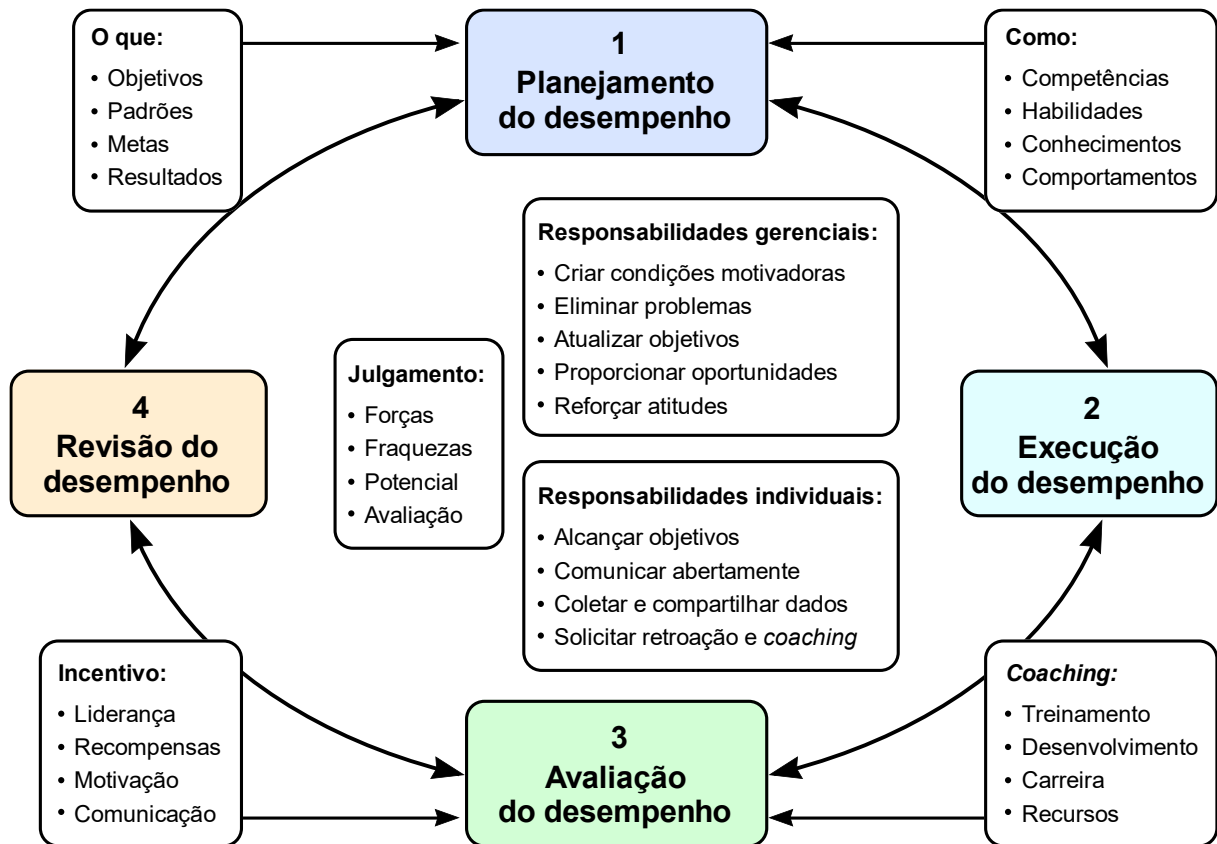
Fonte: Camillis, Ferrari e Ricarte (2018, p. 17)

É importante entender que a gestão do desempenho organizacional de uma empresa que fornece um produto pode ser bem diferente da que entrega um serviço. Por exemplo, quando um cliente adquire um caderno, este já se encontra pronto para o uso. Diferente de um restaurante que, embora se possa controlar a qualidade dos ingredientes utilizados na preparação dos pratos presentes no cardápio, a atividade principal desse ramo ocorre na presença do cliente, uma vez que a sua experiência tem grande participação na sua satisfação (CAMILLIS, FERRARI e RICARTE, 2018).

Portanto, percebe-se a complexidade do tema em questão, uma vez que a estratégia definida pela alta gestão pode variar de acordo com o ramo do negócio em que a organização está inserida. Quando a organização vende um produto, ou um serviço, ou mesmo um produto juntamente com um serviço, as características importantes para a satisfação do cliente serão diferentes em cada uma dessas situações. Logo, os objetivos e metas definidos pela alta gestão de cada uma dessas organização serão diferentes, bem como a gestão do desempenho dos setores envolvidos.

Tendo em vista a complexidade do tema e visando facilitar seu entendimento, Chiavenato (2020) apresenta um ciclo do planejamento do desempenho organizacional, conforme a figura 5, o qual divide-se em quatro etapas: Planejamento do desempenho, Execução do desempenho, Avaliação do desempenho e Revisão do desempenho. Vale ressaltar a sua semelhança com o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), ferramenta estratégica difundida por William Deming nos anos 1950.

Figura 5 - Ciclo do planejamento do desempenho organizacional em quatro etapas.



Fonte: Chiavenato (2020, p. 229)

De acordo com a figura 5, tem-se como a etapa 1 do ciclo, o planejamento do desempenho organizacional. Essa etapa envolve os questionamentos: O que fazer? E como fazer? Logo, são definidos como objetivo os métodos, processos, padrões, metas e resultados que se pretendem alcançar. Também são definidos, em termos de competências, o conhecimento, habilidades e atitudes comportamentos ativos e proativos das pessoas. Na etapa 2, Execução do desempenho, são definidas as responsabilidades gerenciais que os líderes da organização devem assumir para criar condições motivacionais para os liderados, bem como capacitar a solução rápida de problemas. Inclusive, nessa etapa são definidas as responsabilidades e metas individuais dos liderados, além de promover a comunicação aberta, coleta e compartilhamento de informações relevantes (CHIAVENATO, 2020)

Ainda conforme Chiavenato (2020), na figura 5 tem-se a avaliação do desempenho como etapa 3, onde serão desenvolvidos incentivos a partir da liderança participativa, recompensas pelo bom desempenho, e o gerenciamento motivacional dos colaboradores. Nessa etapa,

também é realizada a revisão do desempenho, onde por meio de julgamento, é realizada a avaliação a respeito ondas forças e fraquezas da equipe, bem como dos potenciais desenvolvimentos humanos a serem transformados em realidade. Por fim, há a etapa 4, revisão do desempenho, etapa na qual será realizado a revisão do progresso do ciclo por meio de indicadores e métricas, avaliando o andamento das atividades em relação as metas e objetivos pré-definidos a fim de oferecer retroação sobre possíveis atrasos ou até alterações na trajetória em geral.

### **2.3 Ferramentas de Gestão: BSC, MBO e OKR**

Falconi (2013, p. 23) aponta como as responsabilidades básicas de um gestor: “Garantir que os processos que apoiam suas operações sejam estáveis e confiáveis, além de levantar, priorizar e resolver os problemas de sua área de responsabilidade”. Assim, para auxiliar o gestor na execução das suas funções, com o passar dos anos algumas ferramentas de gestão foram desenvolvidas e lapidadas.

Silva (2015) defende a ideia de que as ferramentas de gestão são boas práticas utilizadas para simplificar e facilitar o entendimento e execução de processos complexos, buscando reduzir a probabilidade de falhas e erros. Já Birkinshaw e Mark (2018, p. 4) trazem a definição de ferramenta de gestão como “uma forma prática de aplicar um modelo de pensamento para realizar uma determinada tarefa”. Essa síntese de pensamentos, juntamente com a experiência empírica da implementação dessas ferramentas possibilitam o crescimento exponencial da produtividade nos últimos anos, sendo este resultante de um melhor alinhamento organizacional.

Desta forma, a perpetuação do conhecimento adquirido com a aplicação de ferramentas de gestão, bem como a utilização de boas práticas de gestão no ambiente organizacional contribuem diretamente com a sociedade, uma vez que as empresas se tornam, a cada dia, mais produtivas e eficientes, agregando mais valor aos seus produtos e/ou serviços

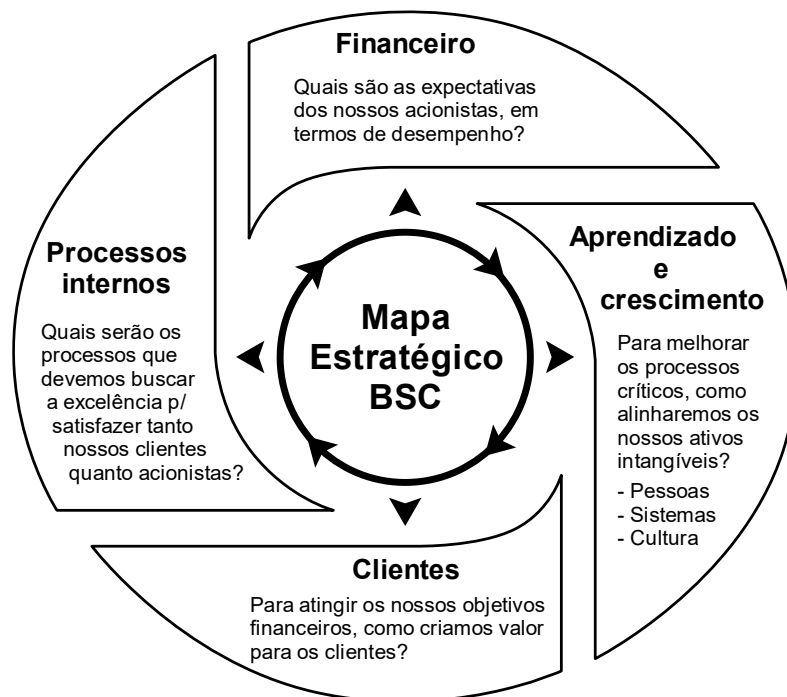
As seguintes subseções apresentam as ferramentas *Balanced Scorecard* (BSC), sendo uma das ferramentas mais estudadas no ambiente acadêmico, *Management by Objectives* (MBO), ferramenta amplamente utilizada até a década de 90 e *Objectives and Key Results*

(OKR), ferramenta de gestão desenvolvida por Andrew Grove tendo como base o modelo de gestão de Peter Drucker.

### 2.3.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

Kaplan e Norton (2017), apresentam a ferramenta de gestão o *Balanced Scorecard (BSC)*, um sistema de gestão estratégica baseado na geração de valor para os acionistas do negócio por meio de melhorias no relacionamento com o cliente. A figura 6 mostra, a partir da visão estratégica da empresa, como será estimulado o aprimoramento dos processos organizacionais através do alinhamento do pessoal, da cultura organizacional e do sistema produtivo como um todo, seguindo um mapa estratégico contendo quatro perspectivas: Financeira; Cliente; Aprendizado e Crescimento; e Processos Internos.

Figura 6 - Ciclo do mapeamento estratégico BSC sobre as quatro perspectivas propostas.



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como referência Kaplan e Norton (2017).

Sintetizando as quatro perspectivas do mapeamento estratégico BSC, Kaplan e Norton (2017) defendem que cada perspectiva possui sinergia com as outras, onde a perspectiva financeira da corporação gira em torno de temas como: onde investir, como equilibrar o risco e como criar uma imagem atrativa para os investidores. A perspectiva do cliente já apresenta

questionamentos sobre geração de valor para o cliente, de forma a saber quais características são as mais relevantes, a fim de disponibilizar produtos e/ou serviços que possam gerar maiores resultados para a empresa.

Ainda sobre a figura 6, na perspectiva dos processos internos, a busca por criar economias de escala e promover a integração da cadeia de valor no sistema produtivo, ampliando a vantagem competitiva pela busca por custos inferiores, gerando valor para os acionistas. Quanto à perspectiva de aprendizado e crescimento, o desenvolvimento de ativos intangíveis (pessoal, tecnologia, cultura e liderança) retornam como uma força estratégica no negócio, gerando sinergias e vantagens competitivas sustentáveis (KAPLAN e NORTON, 2017).

Muito além de uma ferramenta de gestão de desempenho, vale ressaltar a contribuição da ferramenta BSC no planejamento estratégico das organizações, possuindo 5 princípios definidos pelos seus criadores. São eles:

**“Tradução da Estratégia da Organização em termos operacionais:** O BSC deve ser definido com base na Missão, Visão e Valores da empresa. **Alinhamento de toda a Organização em volta da Estratégia definida:** Para que todos remem na mesma direção, o BSC deve analisar as ligações entre os setores, criando as sinergias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. **Transformar a Estratégia da Organização na função de cada elemento:** Todos os elementos devem conhecer a estratégia da empresa e, desta forma, trabalhar para o seu alcance. **Tornar a Estratégia um processo contínuo:** As ligações e interdependências presentes no BSC permitem identificar e “reajustar” os objetivos estratégicos, tendo por base sistemas de *feedback* e reuniões de Gestão. **Promover a mudança através da Liderança:** É necessário que todos os colaboradores entendam aonde se quer chegar. Assim, líderes deverão servir-se do BSC como ferramenta de comunicação dessa estratégia” (CARDOSO, 2020, p. 12-13).

Porém, também são apresentadas algumas das críticas relevantes em relação à utilização da ferramenta BSC. De acordo com Cardoso (2020), uma crítica relevante é que a busca incessante pela satisfação do cliente não obrigatoriamente levará a organização a um melhor resultado financeiro, uma vez que, por mais que o produto entregue valor para o cliente, o mercado o precificará de acordo com a concorrência, sendo necessária uma análise financeira sobre a lucratividade dos produtos. Também, deve ser levado em conta fatores externos à organização como a globalização, acarretando o aumento da competitividade e dos riscos inerentes ao mercado.



### 2.3.2 Management by Objectives (MBO)

De acordo com Doerr (2019), a teoria gerencial de Taylor e Ford sustentavam que “a organização mais eficiente e lucrativa seria a mais autoritária”. Também defendem que o modelo administrativo sugerido consistia, basicamente, na definição específica das tarefas a serem desempenhadas no processo produtivo para que, somente após a sua implementação, avaliar se eles propõem maneiras mais eficientes e eficazes.

Com a globalização, tal modelo foi perdendo força entre as organizações, devido a sua rigidez e menor humanização do processo produtivo. Com o avanço da tecnologia, bem como do interesse no estudo de novas técnicas de administração e métodos de gestão, Peter Drucker apresenta um modelo de gestão que ficou conhecido como *Management by Objectives* (MBO) ou em, em português, Administração por Objetivos (APO).

Para Rao (2021, p. 10), a proposta de gestão de Peter Drucker é dada como “um marco na história da administração das organizações. Seu modelo ajudou várias empresas a otimizar seus recursos nos mais diversos âmbitos, como: tempo, orçamento, energia e força de trabalho organizacional”. Vale ressaltar que o MBO foi utilizado por grandes marcas, tendo como a mais relevante a Hewlett-Packard (Multinacional americana do ramo de tecnologia e mais conhecida pela abreviatura “HP”) onde, após o alto comprometimento com o modelo na sua gestão proposto por Drucker, obteve ganhos de produtividade de 56%.

O MBO consiste no levantamento do objetivo principal da organização, estratificando-o em vários objetivos menores, sendo eles para setor, equipe e funcionário da empresa. A premissa é que toda a empresa esteja ciente dos seus objetivos individuais, setoriais e globais definidos, de forma que a conclusão desses objetivos menores resultará no alcance do objetivo principal da organização. (DRUCKER, 2010).

Ainda na linha de pensamento de Drucker (2010), os gestores possuem participação na concepção dos objetivos de suas competências, possibilitando a criação de sinergias. O acompanhamento no desenvolvimento desses objetivos é crucial e deve ser realizada semestralmente. Porém, o desafio principal na aplicação do MBO está na definição correta dos objetivos da organização. Quando a problemática correta é escolhida, os resultados serão significativos, mas caso o problema definido não seja o adequado para a realidade da empresa,

os esforços despendidos na resolução desse problema retornarão resultados mínimos para o negócio, podendo até retornar prejuízos.

Chiavenato (2015, p. 135) também defende o modelo de gestão proposto por Drucker, onde diz que o MBO “trata-se de uma administração voltada para o futuro e não simplesmente para o presente, uma administração que enfatiza os resultados a alcançar e não simplesmente os meios utilizados”. Também apresenta a estruturação dos objetivos propostos no MBO, sendo eles: Objetivos estratégicos; Objetivos Táticos; e Objetivos Operacionais. A figura 7 mostra, por nível de importância, a hierarquia na definição dos objetivos.

Figura 7 - Classificação hierárquica dos objetivos das organizações.



Fonte: Elaborado pelo autor, tendo como fonte Chiavenato (2015).

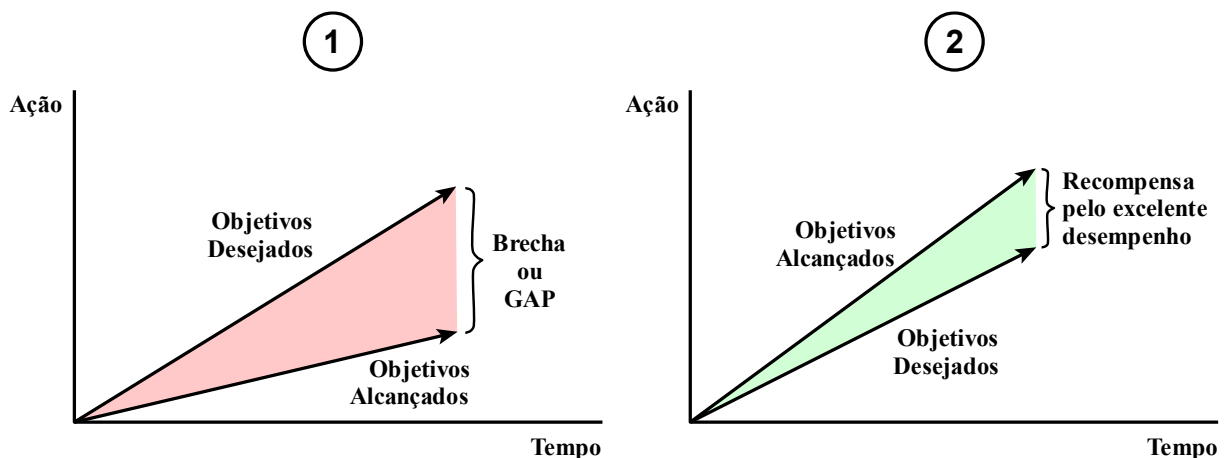
No mesmo raciocínio de Chiavenato (2015) e sintetizando as informações da figura 7, a classificação dos objetivos numa organização, em níveis de relevância, parte dos Objetivos Estratégicos, sendo eles voltados para os aspectos aspiracionais da organização como, por exemplo, competitividade, reputação, lucratividade e participação de mercado. Em seguida, há o conceito de Objetivos Táticos, os quais são mais apresentam uma abordagem quantitativa e são distribuídos na área financeira, marketing, produção e recursos

humanos. Por fim, os Objetivos Operacionais, abordando de forma quantitativa aspectos como eficiência operacional, quebra de estoques, conversão de vendas etc.

Falconi (2013) ressalta que o acompanhamento do desempenho dos setores de forma a saber se eles estão buscando, de fato, atingir o objetivo definido é crucial para as organizações. Logo, a definição de indicadores de desempenho vinculados aos objetivos definidos, bem como a alimentação rotineira desses indicadores serão de grande importância para a gestão do desempenho organizacional.

A figura 8 apresenta dois gráficos de Tempo *versus* Ação, exemplificando a análise de desempenho, segundo o modelo de gestão MBO. Assim o resultado “real” obtido pelo colaborador/equipe/setor é comparado aos objetivos pré-determinados no ciclo.

Figura 8 - Análise do desempenho por objetivos. Brechas (1) e Recompensas (2).



Fonte: Chiavenato (2015).

Assim, o MBO analisa ao fim do período de um ano ou ano fiscal, o desempenho da equipe em relação ao objetivo definido. Vale ressaltar que a definição dos objetivos de desempenho é realizada de forma conjunta entre o gestor e os subordinados e que, ao final do período é realizada uma avaliação conjunta desse desempenho, bem como a reciclagem dos objetivos. Quando o objetivo alcançado for superior ao objetivo desejado, é aplicada uma recompensa financeira por meio de bonificação, de forma a incentivar o excelente desempenho. Já quando o objetivo não é alcançado, a diferença entre o desempenho desejado e o real é

reconhecido como *GAP* e deve ser trabalhado para que sejam minimizados ao final do período de forma a não comprometer o objetivo geral da organização (CHIAVENATO, 2015).

Vale ressaltar que algumas críticas ao modelo de gestão proposto por Drucker ganharam força em meados da década de 90. Exemplificando, Doerr (2019, p. 24) aponta como uma das críticas mais frequentes, o fato de que “as metas eram planejadas de forma central e lenta. Em outras palavras, as metas ficavam estagnadas por falta de atualização frequente”. Assim, no lugar de representarem um objetivo maior para a empresa, “eram reduzidas a meros indicadores-chave de desempenho (KPIs). E a maior crítica ao MBO era que as metas, comumente, eram vinculadas aos salários e bônus”.

Quando os objetivos se vinculavam aos salários, os colaboradores comumente não arriscavam na definição das metas ou, no pior caso, desanimam ao saber que a meta será muito desafiadora, o que comprometerá a remuneração do pessoal. No final da década de 90, até Peter Drucker assumiu as limitações do seu modelo proposto, dizendo que ele não era a grande cura para a ineficiência da administração, apenas mais uma ferramenta de gestão (DOERR, 2019).

Porém, Andrew Grove (Cofundador da Intel – empresa de tecnologia localizada no Vale do Silício, EUA) veio a implementar melhorias no MBO e obteve resultados significativos. Grove chamou seu sistema de definição de metas como *Intel's Management by Objectives* (iMBO), o que posteriormente ficou conhecido por *Objectives and Key Results* (OKR), apresentado a seguir.

### **2.3.3 Objectives and Key Results (OKR)**

Andrew Grove defendia boa parte das premissas do modelo de gestão de Peter Drucker. Porém, ao implementá-lo na Intel, sentiu a necessidade de realizar algumas mudanças, a fim de torná-lo mais flexível, preciso em relação às metas estabelecidas e, principalmente, utilizá-lo como uma ferramenta de modelagem da cultura organizacional.

Segundo a empresa fornecedora de plataformas de gestão de desempenho Coblue (2021, p. 12), o OKR é um *framework* de gestão ágil de desempenho e “funcionam como uma ferramenta de comunicação interna, integrando as equipes através da formulação de objetivos relacionados à missão, aos valores e à estratégia corporativa”.

Para Daher (2020), o modelo de gestão OKR tem como objetivo a interação dos objetivos pessoais e das equipes com as metas estratégicas da organização. Assim, a partir do objetivo geral da organização, são definidos objetivos específicos e os resultados chave de cada objetivo específico. Atingindo cada resultado chave, os objetivos específicos serão alcançados e, por consequência, objetivo geral da empresa também. Vale ressaltar a abordagem tanto *top-down* quanto *bottom-up* na definição desses parâmetros.

Numa publicação da revista *Harvard Business Review*, McGin (2018) diz que o modelo desenvolvido por Andrew Grove foi implementado em grandes empresas do ramo de tecnologia, por exemplo: Google, Airbnb, Twitter e Intuit. Porém sua implementação não se limita apenas a empresas de tecnologia, pois outros grandes nomes que implementaram o OKR como modelo de gestão são: Amazon, BMW, Schneider Electric e Whole Foods. Além de grandes negócios, Cardoso (2020) comprova que o modelo também se faz presente em pequenas e médias empresas uma vez que, em sua dissertação, apresentou a implementação do modelo numa empresa do ramo de sapatos em Portugal.

A tabela 2 apresenta as principais diferenças entre o modelo de gestão sugerido por Peter Drucker (MBO) e a sua adaptação, implementada por Andrew Grove (OKR).

Tabela 2 - Modelo de gestão de Peter Drucker *versus* Modelo de gestão de Andrew Grove

| <b>MBO de Drucker</b>   | <b>OKRs de Grove</b>                   |
|-------------------------|--|
| "O quê"                 | "O quê" e "como"                       |
| Anual                   | Trimestral ou mensal                   |
| Privado e Limitado      | Público e Transparente                 |
| <i>Top-down</i>         | <i>Top-down e Bottom-up</i>            |
| Vinculado à remuneração | Principalmente separado da remuneração |
| Averso ao risco         | Agressivo e Determinado                |

Fonte: Doerr (2019).

Para Doerr (2019), no modelo de Drucker o foco está no “o quê” pretende-se alcançar, já no OKR o foco está, também, no “como” alcançar. Em relação à duração dos ciclos, o MBO ocorre anual e o modelo proposto por Grove, trimestral ou mensal. Quanto à definição dos objetivos, o modelo de Drucker utiliza a abordagem “*top-down*”, onde os níveis hierárquicos superiores definem, ou auxiliam na definição dos objetivos dos níveis inferiores. No modelo

OKR, é levado também em consideração a abordagem “*bottom-up*” na definição dos objetivos, havendo uma interação direta dos subordinados na definição dos objetivos.

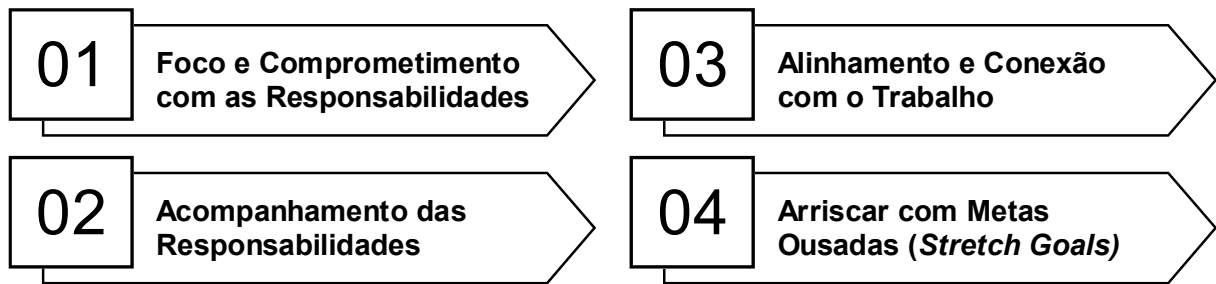
Ainda na linha de raciocínio de Doerr (2019), os objetivos definidos no MBO são privados ou limitados aos setores da organização e, comumente, vinculados a remuneração do pessoal. Já os OKRs estão disponíveis para toda a empresa, sejam eles individuais ou setoriais e recomenda-se nunca os vincular a remuneração do pessoal. Por fim, o perfil dos objetivos no MBO é que eles precisam ser realistas e avessos a situações de risco desnecessário. Os OKRs, em contrapartida, precisam ser desafiadores e agressivos, pois a ideia não é remunerar o grupo por atingir o objetivo, mas sim reconhecer o desempenho e identificar os colaboradores que mais contribuíram no resultado geral.

Assim como no modelo de gestão de Peter Drucker, o desafio inicial dos OKRs está na definição dos objetivos. E, para Falconi (2013), as metas de um sistema produtivo sempre estarão vinculadas à três níveis: Organização, Processo e Operação. No nível organizacional, deverá ser abordado temas a respeito dos “*stakeholders*”, já no nível do processo, estão abordadas as características inerentes aos produtos/serviços. Por fim, o último nível seria o da operação, onde serão abordadas as características do processo produtivo que, de fato, agregam valor.

Auxiliando a concepção dos *Key Results* (KR), há o conceito de metas SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timely*). Portanto, a meta deve possuir as seguintes características: Específico, de forma a não haver dúvidas sobre o que é almejado; Mensurável, para possibilitar o acompanhamento do seu desempenho; Alcançável, tendo em vista o ambiente organizacional e suas limitações; Realista, levando em conta o desempenho atual e o esperado; Vinculado a Prazo, necessitando possuir um período de tempo na qual ele precisa ser atingido. Porém, na concepção dos KRs, não necessariamente precisa seguir a risca essa conceito, podendo também considerar apenas o direcionamento das ações sugeridas (O’CONNELL, 2015).

Na figura 9 estão organizadas as quatro principais características do OKR, também definidas por Andrew Grove como os quatro superpoderes do OKR: Foco e comprometimento com as prioridades ; Alinhamento e conexão com o trabalho; Acompanhamento das responsabilidades; Arriscar com metas ousadas (*Stretch Goals*).

Figura 9 - As quatro características principais da metodologia OKRs



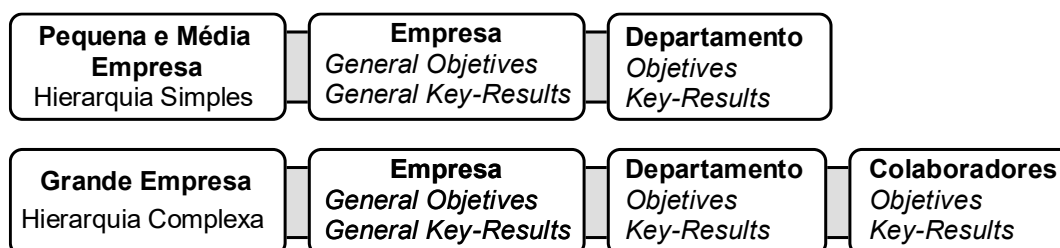
Fonte: Cardoso (2020).

O Foco e Compromisso diz respeito a dar atenção aos pontos cruciais da estratégia, porém os gestores precisam explicar às equipes o “porquê” do objetivo, para fins de melhor engajamento da equipe. Quanto ao Acompanhamento das Responsabilidade, é estabelecido uma plataforma que possibilite compilar todos os OKRs da organização, possibilitando o acompanhamento da progressão de cada OKR e, no fim do período definido inicialmente, a análise das pontuações atingidas, retirando ensinamentos e reflexões a respeito do desempenho do período (CARDOSO, 2020).

Ainda na linha de raciocínio de Cardoso (2020), no Alinhamento e Conexão com o Trabalho, deve ser permitida e estimulada a sugestão de melhorias aos OKRs, sendo um aspecto motivacional e fator decisivo quanto a progressão de carreira. Por fim, *Stretch Goals* aponta a necessidade de haver uma ambição significativa na definição dos objetivos, estimulando a implementação de melhorias na performance e o comprometimento total do pessoal para atingi-los. Vale ressaltar que deve existir a interação *bottom-up*, evitando que metas irreais sejam firmadas e resultem na desmotivação do pessoal.

A estruturação dos OKRs precisa ser simples e objetiva, facilitando o entendimento a todos os *stakeholders*. Assim, a figura 10 apresenta, segundo Daher (2020), dois modelos básicos para a estruturações de OKR, sendo um para aplicar em pequenas e médias empresas que possuam hierarquia mais simples, e outra para grandes negócios, mais estruturados e robustos, possuindo uma hierarquia mais complexa. Vale ressaltar que a metodologia OKR não possui uma estruturação realmente definida, apenas aponta os elementos que precisam ser definidos na sua concepção, o que deixa de livre escolha dos responsáveis pela implementação da ferramenta a estruturação desses elementos.

Figura 10 – Modelos de estruturas de OKRs para pequenas, médias e grandes empresas



Fonte: adaptado de Daher (2020).

Em pequenas e médias empresas, a estrutura hierárquica é mais horizontalizada, facilitando a comunicação dos níveis mais baixos da hierarquia com a direção. Portanto, a necessidade de estratificação dos OKRs gerais é menor, podendo ser definido diretamente aos colaboradores ou até mesmo somente por departamento. Já em grandes negócios, com estruturas mais robustas e com colaboradores distribuídos em vários setores específicos, torna-se positivo a estratificação os OKRs gerais, fazendo com que os funcionários não percam o foco no que, de fato, importa: o resultados-chave individuais, setoriais e gerais (DAHER, 2020).

Para Doerr, (2019, p. 32), as empresas devem possuir “alguns poucos objetivos extremamente bem escolhidos”. Também defende que “o número de objetivos deve estar entre 3 e 5, bem como os seus resultados-chave.”. Ressalta, inclusive, que os OKRs devem ser Estratégicos, Táticos e Operacionais. Daher (2020) também defende tanto a classificação quanto os períodos dos ciclos desses OKRs, dividindo-os da seguinte forma:

- OKRs Estratégicos: Ciclos de um ano, com monitoramento trimestral;
- OKRs Táticos: Ciclos trimestrais com monitoramento mensal;
- OKRs Operacionais: Ciclos mensais com monitoramento semanal.

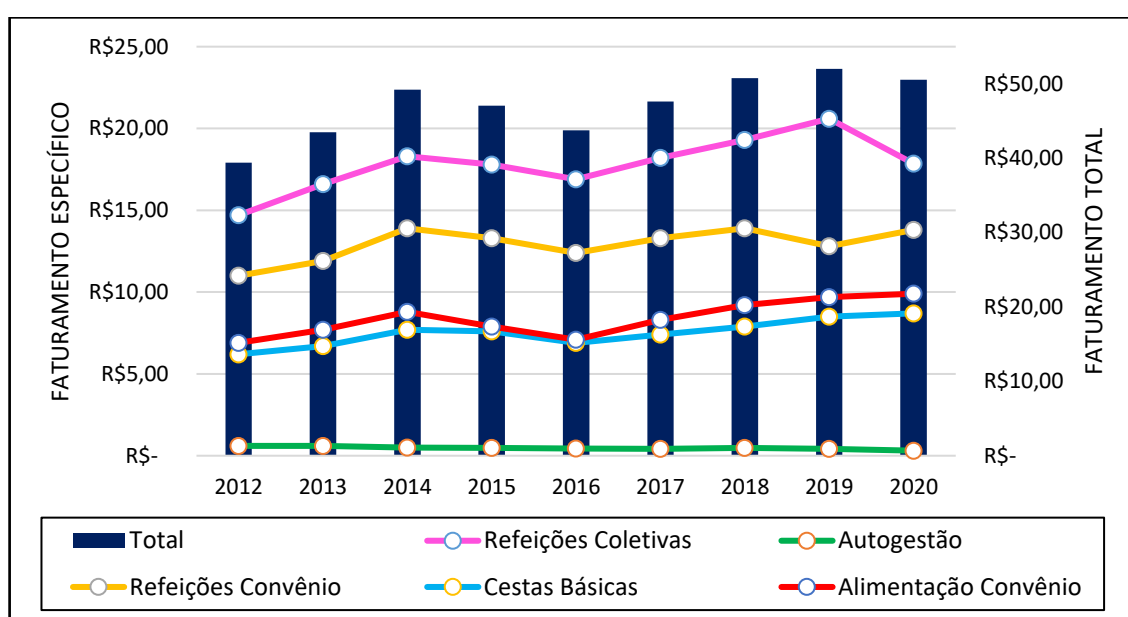
Cardoso (2020) diz que tanto os Objetivos e Resultados-chave da empresa são de nível estratégico e que, na implementação da metodologia OKR numa organização, esses devem ser de caráter qualitativo e aspiracional. Já os OKRs dos demais níveis hierárquicos devem ser de caráter quantitativo, para fins de acompanhamento do desempenho individual e setorial, bem como a identificação dos membros com maior engajamento nos resultados.



## 2.4 Cenário do Setor de Alimentos - Refeições Coletivas

O setor de alimentos no Brasil, como já mencionado na seção 1, possui grande relevância na composição do PIB nacional, na ordem de 10,6% de participação. E compondo esse montante, há a contribuição das empresas fornecedoras de refeições. Na figura 11, é apresentado o desempenho financeiro, segundo a ABERC (2020), do comércio de quatro produtos/serviços: Refeições Coletivas, Refeições por Convênio, Alimentação por Convênio e Cestas Básicas.

Figura 11- Faturamento estimado, em bilhões de reais, do fornecimento de Refeições



Fonte: elaborado pelo autor, tendo como fonte ABERC (2020).

A partir da figura 11, nota-se que o setor de refeições como um todo obteve um crescimento substancial de 2012 até 2020, saindo de um faturamento de R\$ 39,4 bilhões para R\$ 50,57 bilhões, atingindo um crescimento de 28,35%. Esse resultado poderia ser ainda melhor, mas a crise sanitária enfrentada em 2020, devido à pandemia do COVID-19, impactou fortemente o fornecimento de refeições coletivas, o qual obteve uma retração de 13,3% no faturamento em relação à 2019, representando uma queda no faturamento de R\$ 2,74 bilhões (ABERC, 2020).

Além da retração na atividade refeições coletivas, outro desafio a ser enfrentado são as altas nos preços dos insumos básicos utilizados na produção, como arroz, feijão, óleo de soja e, principalmente, dos cortes de bovinos, suínos, aves e pescados. Assim, o cenário tornou-se desafiador tanto para as empresas já estabelecidas no setor quanto para os novos entrantes.

Porém, com o avanço das campanhas de vacinação no Brasil, há a expectativa de retorno no desenvolvimento do setor em 2022, uma vez que a indústria poderá retornar as atividades sem as limitações de capacidade para evitar aglomerações.

A seguir, apresenta-se a Metodologia utilizada no desenvolvimento desse trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Na presente seção, será apresentada a metodologia no qual o trabalho foi desenvolvido. Também serão destacadas as ferramentas utilizadas no desenvolvimento do estudo.

#### 3.1 Tipologia de pesquisa e Coleta de dados

Para Casarin (2012), a tipologia de uma pesquisa poderá se dividir entre modalidades na qual o trabalho foi em escrito, apontando a pesquisa quanto à Natureza (Básica ou Aplicada), à Abordagem (Qualitativa ou Quantitativa), ao Objetivo (Exploratória, Descritiva ou Explicativa).

Já para Fazenda (2017), a pesquisa científica também pode ser apresentada pela modalidade *quantiquantitativa*, modalidade na qual são apresentadas características tanto da pesquisa quantitativa quanto da qualitativa, sendo essa a modalidade que mais se enquadra às características do presente trabalho.

Sobre o objetivo, pode-se dizer que este trabalho se apresenta, segundo Casarin (2012), como uma pesquisa exploratória uma vez que o tema do presente trabalho (OKR) ainda não possui uma vasta literatura a respeito da sua aplicação, porém percebe-se a relevância do tema não apenas pela sua presença em grandes empresas, mas também na evidência de trabalhos acadêmicos como dissertações de mestrado e trabalhos de conclusão de curso na área de gestão sobre a ferramenta de gestão OKR. Também pode-se considerar o presente trabalho como uma pesquisa aplicada, uma vez que apresenta possíveis utilizações do conhecimento básico para uma aplicação especificada.

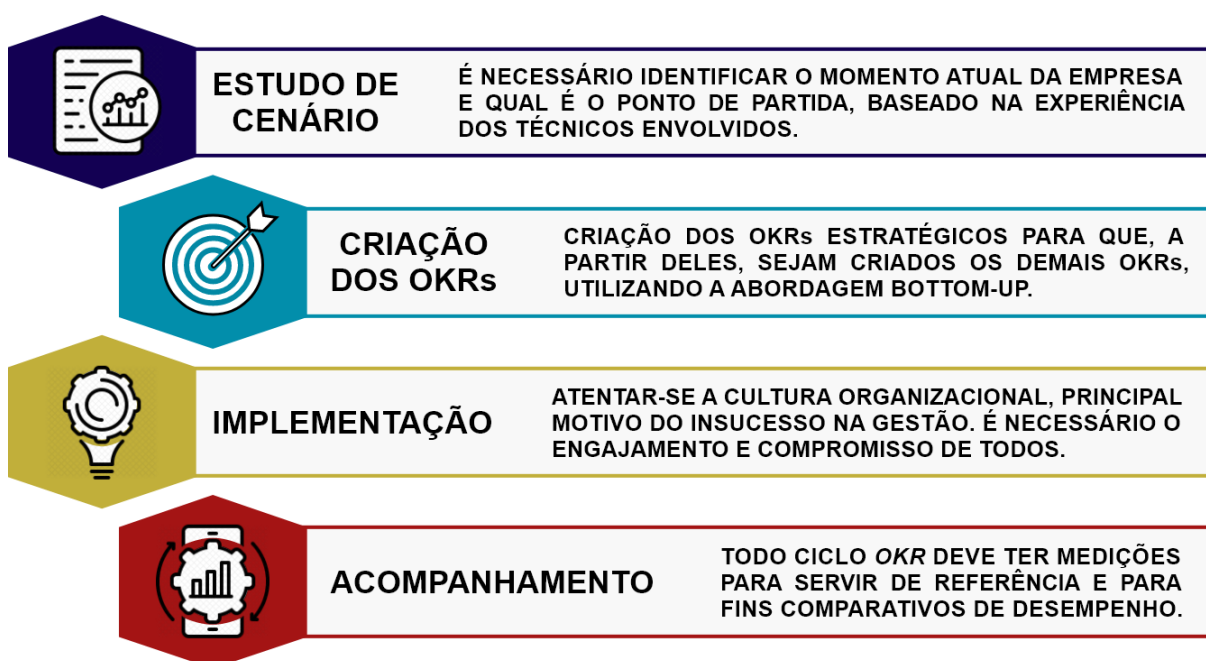
No que diz respeito à coleta de dados, foram utilizados históricos disponibilizados pela empresa estudada, com a finalidade de analisar os gastos presentes em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Essas informações auxiliaram o desenvolvimento dos OKRs estratégicos e, por consequência, embasaram o desenvolvimento dos OKRs táticos e operacionais da organização.

### 3.2 Ferramentas utilizadas e estruturação do estudo

A ferramenta Excel foi utilizada durante o levantamento e análise dos gastos presente no fornecimento do serviço na UAN, estruturando-os em planilhas. Também foi utilizado a ferramenta Trello durante a formulação dos OKRs, bem como na disposição deles, de forma que fiquem visíveis a todos os envolvidos.

Para a implementação da metodologia OKR em pequenas e médias empresas, o presente estudo foi realizado seguindo o *roadmap* proposto por Daher (2020), sendo ele dividido em quatro etapas, segundo a figura 12.

Figura 12 – *Roadmap* para a implementação do método de gestão OKR



Fonte: adaptado de Daher (2020, p. 49-50).

Sintetizando o *roadmap* proposto, as metas estratégicas definidas pela alta gestão serão transformadas em OKRs estratégicos, servindo como base para o desenvolvimento de OKRs táticos e operacionais. Esses dois últimos devem ser desenvolvidos através da abordagem *bottom-up*, para fins de melhor engajamento. Também deve-se utilizar pontos de controle para avaliar o andamento dos OKRs, também conhecidos como *check-in*, onde possibilitando as revisões tanto dos resultados-chaves quanto do objetivo em si.

A seguir, apresenta-se a seção de Desenvolvimento.

## 4 DESENVOLVIMENTO

Esta seção apresenta o desenvolvimento do estudo proposto pelo trabalho, o qual foi embasado pela fundamentação teórica presente na seção 2.

### 4.1 Características gerais da empresa

A empresa em que foi realizado o presente estudo possui sede em Fortaleza-CE, atuando tanto na capital, quanto na região metropolitana, englobando os municípios de Caucaia, Maracanaú, Eusébio, Itaitinga e Aquiraz. Fundada em 2003, tinha como principal serviço o fornecimento de alojamentos e alimentação para plataformas e sondas da Petrobras na região nordeste do Brasil, possuindo apenas algumas pequenas indústrias como clientes secundários.

Posteriormente em 2016, por decisão estratégica, o foco da empresa voltou-se para o fornecimento de refeições coletivas para grandes indústrias da região metropolitana de Fortaleza-CE, tendo como principais clientes empresas do ramo Têxtil, Construção Civil e Metalúrgica.

Dos serviços prestados pela organização estudada, pode-se apontar o fornecimento de refeições administradas, a qual consiste na instalação tanto de uma cozinha industrial anexada à estrutura da empresa contratante, quanto dos refeitórios onde serão servidas as refeições preparadas. Também há o fornecimento de refeições transportadas, que consiste na preparação das refeições nas instalações da empresa contratada, sendo apropriadamente embaladas e transportadas para o local que o contratante definiu para servi-las.

Como serviços extras, também há o fornecimento de *coffee breaks* para reuniões e *workshops*, o serviço de *buffet* para confraternizações e, por fim, o serviço de *catering gourmet* para eventos especiais de pequeno porte. Esses possuem menos participação no faturamento geral da empresa, mas têm como característica principal uma margem de lucro maior.

O presente trabalho foi realizado em uma UAN com o fornecimento de refeições administradas, possuindo uma cozinha industrial instalada no local do contratante e dois refeitórios, sendo um para a administração e outro para os comensais da produção.

A empresa contratante possui 17 anos de parceria firmada com a empresa estudada e a UAN instalada nessa fábrica é responsável pelo fornecimento de, em média 800 refeições diárias distribuídas entre Desjejum, Almoço, Jantar e Ceia. Seu funcionamento é de 24 horas por dia, sete dias por semana, havendo algumas pausas em feriados e datas determinadas pelo seu sindicato. A UAN também é responsável pelas refeições de uma fundação beneficente onde as crianças dos colaboradores da fábrica frequentam.

Vale ressaltar que foi acordado em contrato que os gastos provenientes de energia, gás e toda a estruturação da cozinha são de responsabilidade da contratante, cabendo à empresa contratada a mão de obra necessária, o fornecimento dos insumos a serem utilizados e utensílios de cozinha. Porém, esporadicamente, há a negociação de coparticipação em alguns gastos de manutenção, para fins de consolidar uma parceria duradoura.

Para facilitar o entendimento do funcionamento da UAN, a tabela 3 exemplifica um modelo de mapa de refeições, sendo este apresentado a seguir.

Tabela 3 – Exemplo de mapa de faturamento de refeições de uma UAN

| DATA       | INDUSTRIAL |        |        |      | ADMINISTRAÇÃO |       | CRECHE |        |        |       |
|------------|------------|--------|--------|------|---------------|-------|--------|--------|--------|-------|
|            | DESJ.      | ALMOÇO | JANTAR | CEIA | ALMOÇO        | DIETA | DESJ.  | ALMOÇO | LANCHE | SOPÃO |
| 01/03/2021 | 120        | 231    | 116    | 96   | 34            | 16    | 60     | 60     | 60     | 15    |
| 02/03/2021 | 120        | 229    | 116    | 96   | 34            | 16    | 60     | 60     | 60     | 15    |
| 03/03/2021 | 120        | 226    | 116    | 96   | 34            | 16    | 60     | 60     | 60     | 15    |
| 04/03/2021 | 120        | 225    | 116    | 96   | 34            | 16    | 60     | 60     | 60     | 15    |
| 05/03/2021 | 120        | 238    | 116    | 96   | 34            | 16    | 60     | 60     | 60     | 15    |
| 06/03/2021 | 100        | 184    | 116    | 96   | 0             | 0     | 0      | 0      | 0      | 0     |
| 07/03/2021 | 70         | 121    | 116    | 96   | 0             | 0     | 0      | 0      | 0      | 0     |

Fonte: elaborada pelo Autor (2021)

Sintetizando a tabela 3, foi apresentado o mapa de faturamento diário da UAN, apontando cada tipo de refeição fornecida por dia, separando-as em 3 campos de fornecimento: Industrial, Administração e Creche. O preço das refeições básicas (desjejum, almoço, jantar, ceia e lanches) comumente são formalizados em contrato de fornecimento, onde são fixadas as composições de cada tipo de refeição contratada, inclusive a incidência das preparações a serem fornecidas no período. O fechamento do faturamento comumente ocorre quinzenalmente, já os serviços extras, são fechados na ocasião da solicitação.

Um detalhe importante que deve se fazer presente no contrato de fornecimento das refeições é o estabelecimento de um quantitativo mínimo de refeições a serem fornecidas para que seja possível cobrar o preço firmado. Muitas empresas também utilizam ferramentas de cobranças conhecidas como tablita de preços, apresentando os preços que podem ser cobrados a depender do volume de refeições. Portanto, para a tablita, quanto menor a quantidade de refeições, maior o preço cobrado por comensal, e quanto maior o quantitativo de refeições, menor o preço cobrado por comensal.

Tendo em vista o cenário desafiador no qual o país se encontra e a necessidade de melhorias nos processos internos que impactem positivamente nos resultados da empresa, sem envolver elevados gastos, a empresa em que o presente estudo foi realizado optou por buscar novas estratégias de gestão, a fim de promover um maior engajamento da equipe de colaboradores em relação aos reais objetivos da empresa.

Sendo assim, por decisão estratégica, foi realizada a implementação da metodologia OKR como um projeto piloto em uma das unidades de fornecimento de refeições, a fim de levantar os benefícios obtidos com a utilização da metodologia e, caso tenha resultados positivos, ampliar a utilização da metodologia de gestão às demais UAN da empresa.

A seguir são apresentadas as etapas do desenvolvimento dos OKRs implementados pela empresa.

## **4.2 Estudo do cenário e definição do ponto de partida**

No conceito de organizações ágeis visto na sessão 2.2.1 do presente trabalho, tem-se as suas cinco marcas registradas: Estratégia, Pessoas, Estrutura, Processos e Tecnologia. Esses tópicos devem se fazer presentes em toda a estruturação da metodologia OKR, a começar pela estratégia, onde serão definidos os objetivos principais a serem alcançados, sendo necessário uma estrutura e tecnologia adequadas para realizá-los, bem como pessoas capacitadas e processos bem definidos tanto na gestão quanto na operação. Portanto, deve-se utilizar um marco “zero” ou ponto de partida, para que seja possível observar o desempenho geral da equipe em relação aos objetivos definidos.

De acordo com o *roadmap* proposto por Daher (2020) para a implementação da metodologia de gestão por OKRs, o primeiro passo consiste em identificar o momento atual da

empresa, definindo um ponto de partida. Logo, para definir um ponto inicial, será realizada uma estruturação dos gastos segundo os conceitos abordados na sessão 2.1 do presente trabalho, servindo como base para o estudo de cenário e para o desenvolvimento dos OKRs.

Servindo como base para a formulação da tabela 4, foi realizada a estruturação dos gastos da UAN desde agostos à outubro de 2021. Esses gastos foram organizados em dois grandes grupos, custos fixos (diretos e indiretos) e custos variáveis (diretos e indiretos). Vale ressaltar que, em relação ao custo variável, foi utilizado na conta o somatório de todos os gastos provenientes da preparação de cada tipo de refeição. Já em relação ao custo fixo, foram incorporados à conta os gastos existentes na UAN que independem da produção de refeições.

Tabela 4 – Planilha de análise de gastos da UAN para formulação do P.E.

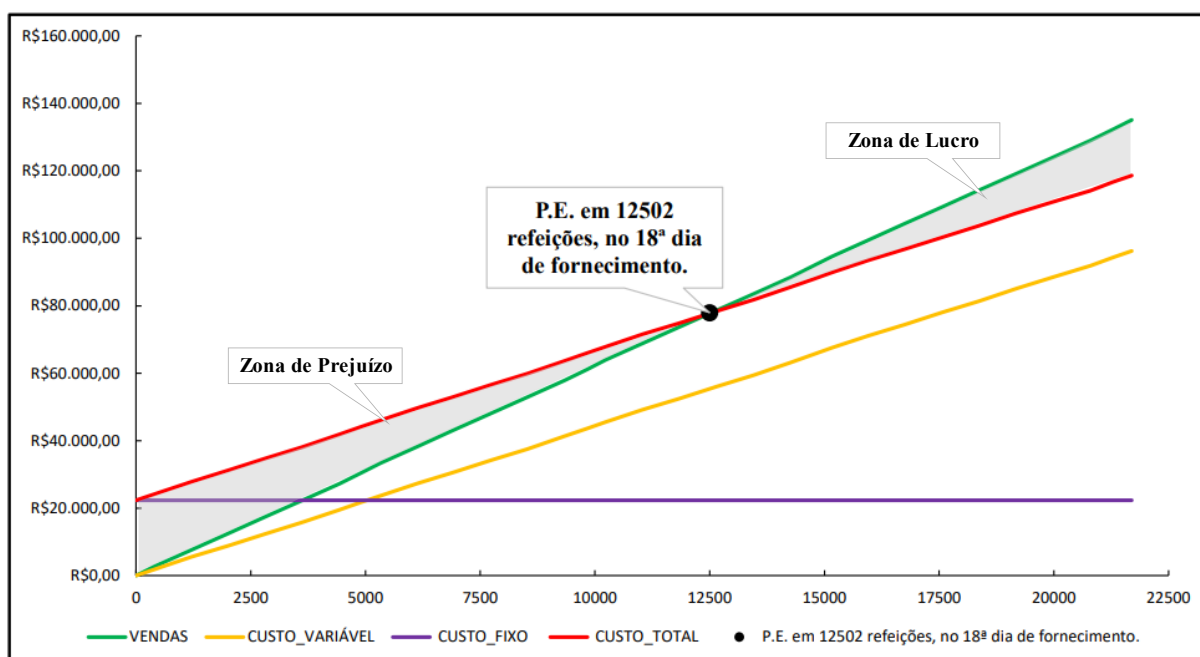
| DATA       | VOLUME | VENDAS         | CUSTO_VARIÁVEL | CUSTO_FIXO    | CUSTO_TOTAL    | LUCRO_LÍQUIDO |
|------------|--------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| 0          | 0      | 0              | 0              | R\$ 22.345,08 | R\$ 22.345,08  | -R\$22.345,08 |
| 01/08/2021 | 398    | R\$ 2.738,62   | R\$ 1.856,95   | R\$ 22.345,08 | R\$ 24.202,03  | -R\$21.463,41 |
| 02/08/2021 | 1206   | R\$ 7.649,19   | R\$ 5.525,47   | R\$ 22.345,08 | R\$ 27.870,55  | -R\$20.221,36 |
| 03/08/2021 | 2012   | R\$ 12.544,38  | R\$ 8.870,29   | R\$ 22.345,08 | R\$ 31.215,37  | -R\$18.670,99 |
| 04/08/2021 | 2815   | R\$ 17.416,50  | R\$ 12.401,80  | R\$ 22.345,08 | R\$ 34.746,88  | -R\$17.330,38 |
| 05/08/2021 | 3617   | R\$ 22.280,93  | R\$ 15.745,00  | R\$ 22.345,08 | R\$ 38.090,08  | -R\$15.809,15 |
| 06/08/2021 | 4432   | R\$ 27.245,33  | R\$ 19.499,21  | R\$ 22.345,08 | R\$ 41.844,29  | -R\$14.598,96 |
| 07/08/2021 | 4928   | R\$ 30.599,57  | R\$ 21.863,02  | R\$ 22.345,08 | R\$ 44.208,10  | -R\$13.608,53 |
| 08/08/2021 | 5331   | R\$ 33.376,64  | R\$ 23.718,23  | R\$ 22.345,08 | R\$ 46.063,31  | -R\$12.686,67 |
| 09/08/2021 | 6121   | R\$ 38.240,79  | R\$ 27.320,64  | R\$ 22.345,08 | R\$ 49.665,72  | -R\$11.424,93 |
| 10/08/2021 | 6912   | R\$ 43.112,63  | R\$ 30.640,09  | R\$ 22.345,08 | R\$ 52.985,17  | -R\$9.872,54  |
| 11/08/2021 | 7723   | R\$ 48.046,27  | R\$ 34.145,28  | R\$ 22.345,08 | R\$ 56.490,36  | -R\$8.444,09  |
| 12/08/2021 | 8530   | R\$ 52.949,15  | R\$ 37.538,00  | R\$ 22.345,08 | R\$ 59.883,08  | -R\$6.933,93  |
| 13/08/2021 | 9342   | R\$ 57.890,48  | R\$ 41.315,07  | R\$ 22.345,08 | R\$ 63.660,15  | -R\$5.769,67  |
| 14/08/2021 | 9836   | R\$ 61.229,34  | R\$ 43.667,13  | R\$ 22.345,08 | R\$ 66.012,21  | -R\$4.782,87  |
| 15/08/2021 | 10234  | R\$ 63.967,96  | R\$ 45.517,08  | R\$ 22.345,08 | R\$ 67.862,16  | -R\$3.894,20  |
| 16/08/2021 | 11042  | R\$ 68.878,53  | R\$ 49.189,31  | R\$ 22.345,08 | R\$ 71.534,39  | -R\$2.655,86  |
| 17/08/2021 | 11848  | R\$ 73.773,72  | R\$ 52.529,17  | R\$ 22.345,08 | R\$ 74.874,25  | -R\$1.100,53  |
| 18/08/2021 | 12651  | R\$ 78.645,84  | R\$ 56.047,30  | R\$ 22.345,08 | R\$ 78.392,38  | R\$253,46     |
| 19/08/2021 | 13453  | R\$ 83.510,27  | R\$ 59.408,40  | R\$ 22.345,08 | R\$ 81.753,48  | R\$1.756,79   |
| 20/08/2021 | 14268  | R\$ 88.474,67  | R\$ 63.199,86  | R\$ 22.345,08 | R\$ 85.544,94  | R\$2.929,73   |
| 21/08/2021 | 14764  | R\$ 91.828,91  | R\$ 65.607,08  | R\$ 22.345,08 | R\$ 87.952,16  | R\$3.876,75   |
| 22/08/2021 | 15167  | R\$ 94.605,98  | R\$ 67.526,33  | R\$ 22.345,08 | R\$ 89.871,41  | R\$4.734,57   |
| 23/08/2021 | 15957  | R\$ 99.470,13  | R\$ 71.086,12  | R\$ 22.345,08 | R\$ 93.431,20  | R\$6.038,93   |
| 24/08/2021 | 16748  | R\$ 104.341,97 | R\$ 74.398,78  | R\$ 22.345,08 | R\$ 96.743,86  | R\$7.598,11   |
| 25/08/2021 | 17559  | R\$ 109.275,61 | R\$ 77.952,79  | R\$ 22.345,08 | R\$ 100.297,87 | R\$8.977,74   |
| 26/08/2021 | 18371  | R\$ 114.216,94 | R\$ 81.373,00  | R\$ 22.345,08 | R\$ 103.718,08 | R\$10.498,86  |
| 27/08/2021 | 19182  | R\$ 119.150,58 | R\$ 85.119,28  | R\$ 22.345,08 | R\$ 107.464,36 | R\$11.686,22  |
| 28/08/2021 | 19989  | R\$ 124.053,46 | R\$ 88.529,45  | R\$ 22.345,08 | R\$ 110.874,53 | R\$13.178,93  |
| 29/08/2021 | 20801  | R\$ 128.994,79 | R\$ 91.841,69  | R\$ 22.345,08 | R\$ 114.186,77 | R\$14.808,02  |
| 30/08/2021 | 21295  | R\$ 132.333,65 | R\$ 94.366,26  | R\$ 22.345,08 | R\$ 116.711,34 | R\$15.622,31  |
| 31/08/2021 | 21697  | R\$ 135.103,03 | R\$ 96.277,30  | R\$ 22.345,08 | R\$ 118.622,38 | R\$16.480,65  |

Fonte: elaborada pelo autor (2021)



Portanto, na tabela 4 são apresentadas 7 colunas, as quais apontam da primeira à sétima, respectivamente, o dia de fornecimento, o volume acumulado de refeições fornecidas, o faturamento acumulado pelas vendas das refeições, o custo variável total acumulado, o custo fixo total da UAN, o somatório dos custos fixos e variáveis presentes na UAN e, por fim, o resultado financeiro da unidade. A partir da tabela 4, foi elaborado o gráfico de ponto de equilíbrio da unidade, sendo apresentado na figura 13.

Figura 13 – Gráfico do Ponto de Equilíbrio da UAN



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

Com o gráfico da figura 13, pode-se identificar o comportamento do custo fixo, custo variável, custo total e vendas da UAN, todos em reais, em relação ao do volume de refeições. A partir dessas informações, foi possível definir o ponto de equilíbrio da unidade, utilizando a equação 2 presente na sessão 2.1, Custos Industriais. Como resultado, pode-se identificar que o ponto de equilíbrio acontece com a venda de 12.502 refeições, referente ao 18º dia de fornecimento. Portanto, a UAN só começou a gerar, de fato, resultado financeiro positivo a partir dessa quantidade de refeições vendidas.

Como o cenário competitivo do setor alimentos veio se tornando cada vez mais intenso, as empresas do ramo de refeições coletivas necessitam se preocupar continuamente com a eficiência dos seus processos, tendo como objetivo alcançar custos menores e que afetem o

mínimo possível na qualidade do serviço. Sendo assim, a utilização de uma metodologia de gestão que promova e estimule a implementação de melhorias pelos colaboradores pode se apresentar como um fator competitivo decisivo.

Logo, seguindo o *roadmap* da implementação da metodologia OKRs, após identificar o cenário atual, o passo seguinte consiste em desenvolver os OKRs, sendo essa etapa explorada na sessão a seguir.

### 4.3 Desenvolvendo os OKRs Gerais

Para o desenvolvimento dos OKRs, primeiramente faz-se necessário definir a estrutura do modelo de gestão, a partir da complexidade da hierarquia da organização. Logo, segundo o modelo de proposto por Daher (2020) presente na subseção 2.3.3 do referencial teórico, a estrutura utilizada para definir os OKRs da UAN será a de pequenas e médias empresas, com hierarquia simples.

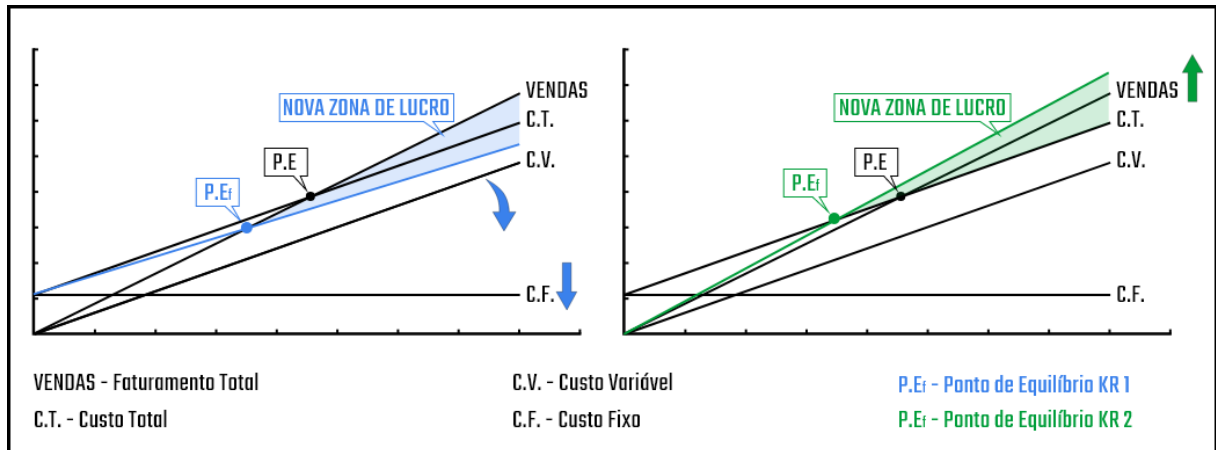
Portanto, a estruturação do modelo de gestão possuirá 2 níveis, sendo o primeiro nível composto pelos *general* OKRs, contendo uma abordagem mais qualitativa e aspiracional. E, a partir dos *general key results*, serão desenvolvidos os OKRs de departamento, compondo o segundo nível da estruturação do modelo de gestão proposto, possuindo uma abordagem quantitativa.

Vale ressaltar que, assim como na metodologia proposta por Drucker (2010), sendo também defendida por Chiavenato (2015), o modelo de gestão por OKRs continua por utilizar a classificação hierárquica dos objetivos das organizações, sendo definido primeiramente os objetivos estratégicos, seguido dos objetivos táticos e operacionais. Portanto, primeiramente será definido o objetivo principal da organização, sendo ele o *general objective* do modelo de gestão proposto.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Cardoso (2020), foi realizada uma reunião com a diretoria da organização, tendo como finalidade a definição do *general objective*. Assim, a definição do objetivo geral foi realizada pela diretoria, em conjunto com o autor do presente trabalho, e teve como embasamento o princípio de funcionamento da empresa estudada, sendo ele: Maximizar o resultado financeiro da organização. A partir da definição do *general objective*, o próximo passo é a definição dos seus *key results* (KR).

Para a definição dos *general* KR's, foi levado em consideração o ponto de partida, ou “marco zero” da organização, definido na subseção 4.2 do desenvolvimento. Logo, foi utilizado o gráfico do ponto de equilíbrio como base para a análise do cenário e definição das ações que corroborarão com o *general objective* da organização. A seguir, a figura 14 ilustra o processo de decisão dos *general* KR's, a fim de facilitar o entendimento.

Figura 14 – Análise das ações que buscaram maximizar a zona de lucro do gráfico de PE



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

Partindo dos gráficos de ponto de equilíbrio presentes na figura 14, a diretoria juntamente com os gestores das demais UANs, realizando uma abordagem organizacional tanto *top-down* quanto *bottom-up*, chegaram à conclusão de que são necessários 3 *general* KR's, sendo o primeiro voltado aos gastos da UAN, o segundo voltado às vendas da UAN e, por fim, um terceiro, abordando questões que possibilitem o fechamento de novos contratos de fornecimento de refeições. A partir desses três pontos, será possível maximizar a zona de lucro do gráfico de ponto de equilíbrio, bem como o resultado financeiro da organização.

Portanto, buscando ações que gerem impacto nos gastos totais da UAN, foi definido como o primeiro *general* KR: Minimizar os desperdícios operacionais. Já em busca de aumentar o faturamento da UAN, o segundo *general* KR já envolve questões de vendas, sendo definido por: Maximizar o faturamento com outros tipos de serviços. E, em busca de maximizar a retenção dos clientes atuais, bem como a possibilidade de fechar novos contratos de fornecimento de refeições, foi definido como o terceiro *general* KR: Potencializar a recomendação dos serviços à futuros clientes.

Sendo assim, para compor o primeiro nível da metodologia de gestão proposta, os *General OKRs* de nível estratégico foram definidos e dispostos segundo a figura 15.

Figura 15 – Estrutura dos *general objective and key results* da organização.

| OBJETIVO GERAL DA EMPRESA                       |   |  |
|---|---|--|
| MAXIMIZAR O RESULTADO FINANCEIRO DA ORGANIZAÇÃO |   |  |
| RESULTADOS CHAVES DA EMPRESA                    |   |  |
| KR 1  | KR 2  | KR3  |
| MINIMIZAR OS DESPERDÍCIOS OPERACIONAIS          | MAXIMIZAR O FATURAMENTO COM OUTROS TIPOS DE SERVIÇO | POTENCIALIZAR A RECOMENDAÇÃO DOS SERVIÇOS A FUTUROS CLIENTES |

Fonte: elaborada pelo autor (2021)

A seguir, seguindo o *roadmap* proposto por Daher (2020) para a implementação do OKR, serão definidos os OKRs do departamento, finalizando então a segunda etapa da implementação do modelo proposto.

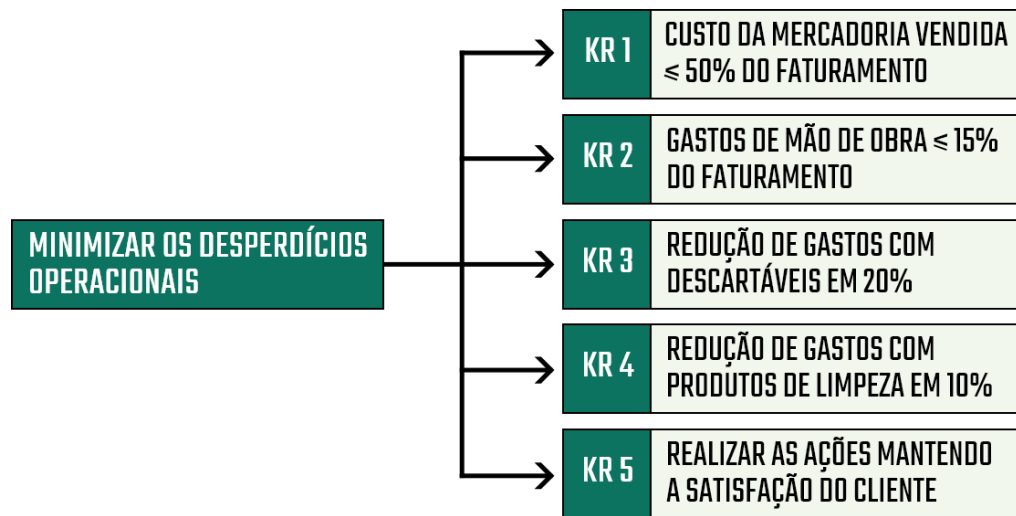
#### 4.4 Desenvolvendo os OKRs do Departamento

Para a estruturação dos OKRs de departamento, tanto Doerr (2019) quanto Daher (2020) defendem que os *key results* definidos em um nível superior devem ser utilizados como os objetivos para o nível inferior. Logo, os *general key results* apontados na subseção anterior foram definidos como os objetivos de departamento, ou seja, os objetivos principais da UAN.

Como a hierarquia da empresa estudada é simples, os objetivos e resultados chaves dos colaboradores são os mesmos que os do departamento. Vale ressaltar que, na definição dos KRs de departamento, foram utilizadas as abordagens *top-down* e *bottom-up*, sendo necessária a participação nas reuniões realizadas tanto da gerência da unidade, quanto dos colaboradores de cada setor da cozinha industrial.

Portanto, a partir do *general key result* 1 – Minimizar os desperdícios operacionais – foram definidos os 5 KRs que o departamento deverá atingir durante a rolagem do ciclo OKR para concretização do objetivo geral da organização. A seguir, a figura 16 apresenta a organização dos KRs utilizados na UAN, relacionados ao primeiro *general key result*.

Figura 16 – Organização dos KRs do primeiro *general key result*.



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

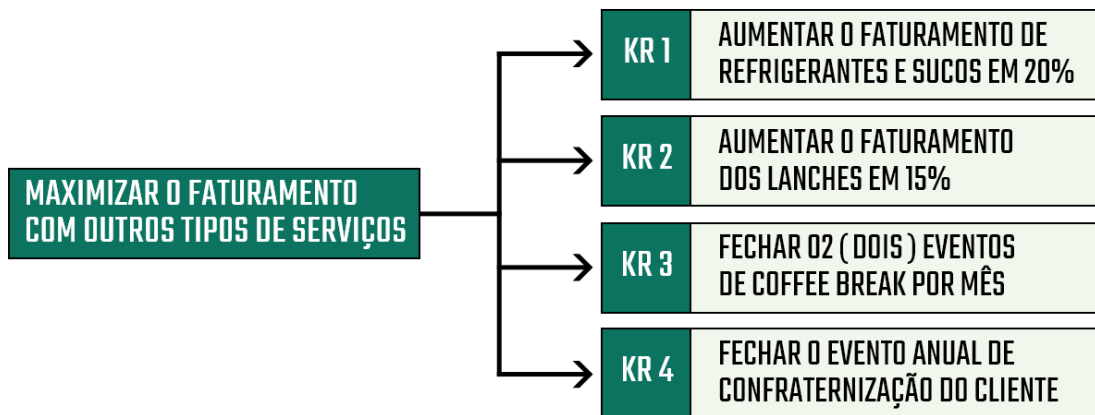
Visando diminuir os custos variáveis totais do gráfico do ponto de equilíbrio, foi utilizado para definir o KR1 o indicador custo de mercadoria vendida (CMV), o qual é calculado através da divisão dos custos dos insumos de produção pelo faturamento das refeições no período. Assim, para o KR1, foi definido a meta de que o CMV deve ser inferior à 50% do faturamento das refeições. Já o KR2 tem como foco os custos fixos da UAN, estabelecendo uma meta de que os gastos com a mão de obra da UAN devem ser inferiores à 15% do faturamento das refeições, buscando zerar gastos com horas extras.

Quanto aos KRs 3 e 4, há o objetivo de reduzir despesas diretas e indiretas de produção. Logo, para o KR3, foi definido como meta a redução dos gastos com descartáveis em 20% até o final do ciclo OKR. E para o KR4, foi definida a meta de reduzir os gastos com produtos de limpeza na UAN em 10%, até o final do período.

Por fim, seguindo o direcionamento de Daher (2020), quando o objetivo pode estar vinculado à custos de produção, faz-se necessário utilizar um KR de proteção, tendo em vista que, por conta da falta de uma métrica de proteção, o maior *recall* de veículos da indústria automobilística mundial ocorreu, sendo necessária a troca do tanque de combustível de mais de 1,4 milhões de Ford Mustang depois de 500 pessoas perderem a vida em acidentes. Logo, o KR5 foi definido como uma proteção à qualidade do serviço fornecido, tendo como meta realizar as ações dos outros KRs, mantendo a satisfação do cliente.

Já para os *general key result 2* – Maximizar o faturamento com outros serviços – foram definidos 4 KRs relacionados as metas de vendas que a UAN deverá concretizar durante a rolagem do ciclo OKR. A figura 17 a seguir apresenta a organização dos KRs relacionados ao segundo *general key result*.

Figura 17 – Organização dos KRs do segundo *general key result*.



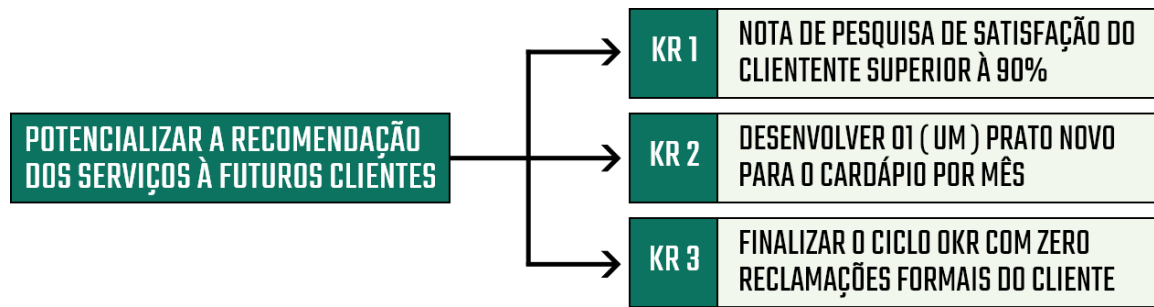
Fonte: elaborada pelo autor (2021)

Para maximizar o faturamento da UAN com outros tipos de serviços, foram determinados 4 KRs, sendo os dois primeiros relacionados à venda de produtos extras, possuindo margens de contribuição superiores à das refeições convencionais, e os dois últimos vinculados ao fornecimento de refeições em eventos. Portanto, para o KR1, foi definido como meta o aumento do faturamento de refrigerantes e sucos em 20% até o final do ciclo OKR. Já para o KR2, foi definida a meta de aumentar o faturamento de lanches em 15% até o final do ciclo OKR.

Quanto ao KR3, foi definida a meta de fechar ao menos 2 eventos de coffee breaks por mês, podendo eles serem vinculados a ocasiões como treinamentos, reuniões com clientes, workshops, aniversariantes do mês, dentre outros. Por fim, para o KR4, foi definida a meta de concretizar a venda do serviço de buffet para a confraternização anual do cliente.

Em relação ao *general key result 3* – Potencializar recomendações dos serviços à futuros clientes – foram definidos 3 KRs que o departamento precisará atingir durante a rolagem do ciclo OKR. A seguir, a figura 18 apresenta a organização dos KRs definidos pelo autor, gestores da UAN e demais colaboradores, em conjunto.

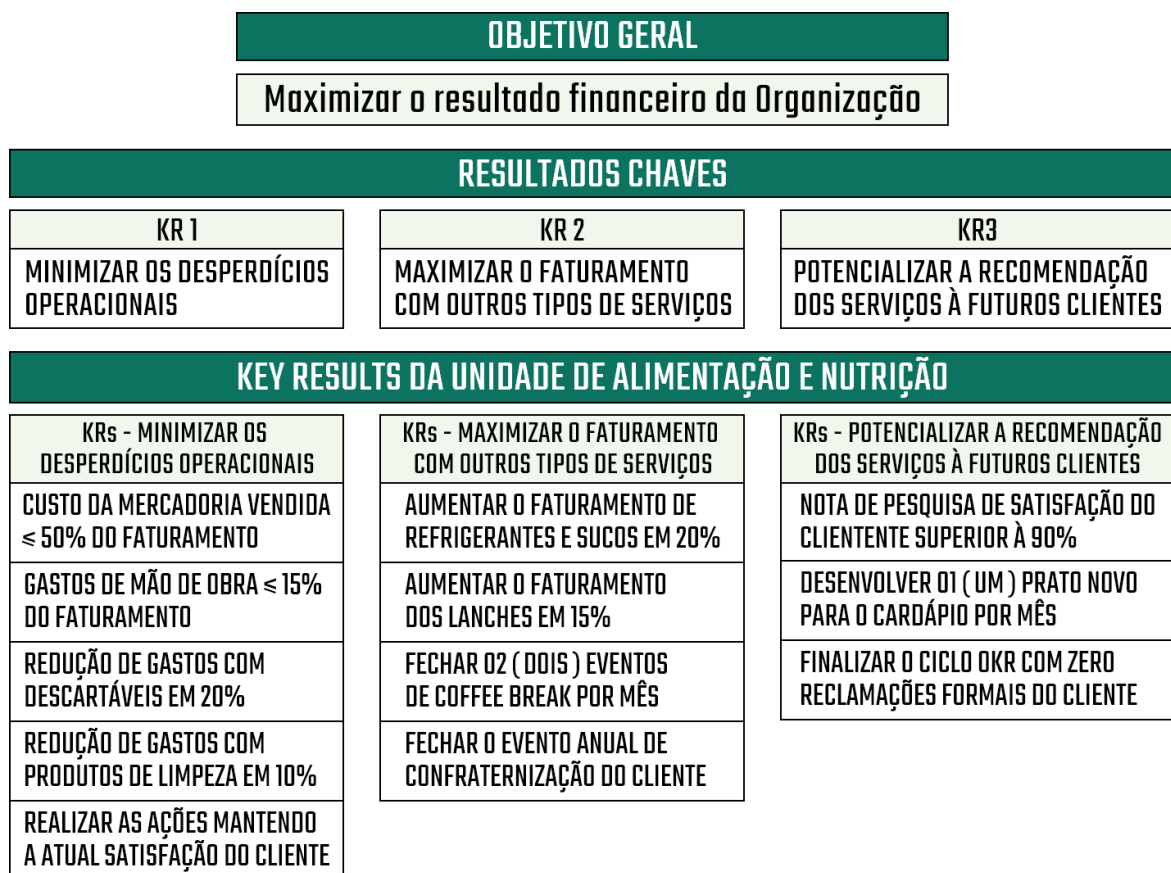
Figura 18 – Organização dos KRs do terceiro *general key result*.



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

A concretização do terceiro *general key result* é fundamental tanto para a retenção do cliente, quanto para prospecção de novos clientes, uma vez que o mercado é B2B (*Business to Business*). Então, foram definidos como os seus KRs: Nota de pesquisa de satisfação superior à 90%, desenvolver um prato novo para o cardápio por mês e finalizar o ciclo OKR com zero reclamações formais do cliente. A figura 19 a seguir apresenta estrutura dos OKRs da UAN.

Figura 19 – Estruturação dos OKRs da Unidade de Alimentação e Nutrição



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

A seguir, apresenta-se a implementação dos OKRs desenvolvidos para a UAN.

#### 4.5 Implementação do primeiro ciclo OKR

Para a implementação do plano de gestão na UAN, foi utilizada a ferramenta Trello, um aplicativo de gerenciamento de projetos largamente utilizado por organizações para a listagem das tarefas, disposição de OKRs e implementação de *kanbans*. O Trello foi escolhido devido à facilidade de acesso às informações nele dispostas, sendo necessário apenas o acesso à internet. Assim, toda a equipe teve acesso às informações do planejamento de tarefas presentes no *framework* OKR construído no Trello.

Na figura 20, foram dispostos no Trello todos os OKRs desenvolvidos, contemplando inclusive as etiquetas de monitoramento dos *key results*, indicando o período no qual o desempenho do KR deverá ser apresentado nas reuniões periódicas, de forma que o verde indica um período mensal, amarelo, um período quinzenal e vermelho, um período semanal.

Figura 20 – Disposição dos OKRs da UAN no Trello



Fonte: elaborada pelo autor (2021)



Portanto, foram formadas 3 listas intituladas pelos 3 *general* KRs da UAN. Cada lista possui uma série de cartões, sendo eles correspondentes aos KRs de cada objetivo da UAN. Também foram estabelecidas tarefas básicas que contribuirão para o alcance de cada KR desenvolvido, sendo elas dispostas em cada cartão no Trello. Para acessá-las, basta selecionar o cartão desejado que as informações das tarefas serão disponibilizadas em uma nova aba.

Sobre o acompanhamento do desempenho da UAN em relação ao alcance dos KRs, reuniões semanais foram estabelecidas com o gestor da unidade, sendo firmadas 4 reuniões por mês, uma para cada quadrante do mês. Logo, na primeira reunião são abordados assuntos relacionados ao desempenho do primeiro quadrante, na segunda reunião, o desempenho da primeira quinzena do mês. Quanto a terceira reunião, o foco está no desempenho do terceiro quadrante do mês e, por fim, na quarta reunião, é levantado o desempenho tanto da quinzena 2, quanto do mês corrido.

Para o primeiro objetivo da UAN, minimizar os desperdícios operacionais, foram definidas tarefas para cada *key result* vinculado a esse objetivo. Assim, para o KR 1.1, “custo da mercadoria vendida menor que 50% do faturamento de refeições”, foram definidas 5 tarefas:

1. Acompanhar o volume de descarte ao final do *self-service*;
2. Registrar e contabilizar os itens desperdiçados;
3. Ajustar a *per capita* de cada item com excesso de desperdício;
4. Em relação às proteínas de menor aceitação, analisar o desperdício e possível substituição dessa quantidade média por ovo (cozido ou frito);
5. Elaborar gráfico do desempenho do CMV da UAN, para cada quinzena.

Para o KR 1.2, “gastos com mão de obra menor ou igual à 15% do faturamento de refeições”, o foco principal está em zerar o gasto com horas extras da UAN, minimizando o gasto fixo total. Já para o KR 1.3, “redução dos gastos com produtos descartáveis em 10%”, o foco está em utilizar apenas o necessário para a gestão da UAN, seguindo as boas práticas de higiene defendidas pelo Conselho Federal de Nutrição (CFN). Também foram levantadas questões sobre a implementação de copos e canecas reutilizáveis, reduzindo consideravelmente os gastos com descartáveis, bem como o seu impacto ambiental.

Quanto ao KR 1.4, “redução de gastos com produtos de limpeza em 10%”, o foco está em realizar as diluições adequadas para todos os produtos de limpeza presentes na UAN, bem como a realização dos planos de higienização dos setores, a fim de evitar retrabalhos. Por fim, o KR 1.5 foi estabelecido como meta de segurança, reiterando que todas as implicações abordadas nos demais KRs devem impactar minimamente na satisfação do cliente. Reuniões semanais com a controladoria do cliente devem ser realizadas, a fim de levantar qualquer ponto crítico em relação a qualidade do serviço prestado.

Em relação ao segundo objetivo da UAN, “maximizar o faturamento com outros tipos de serviços”, foram atribuídas tarefas vinculadas KR 2.1, aumentar o faturamento de refrigerantes e sucos em 20%, sendo elas:

1. Adicionar a rotina de atendimento do copeiro a oferta de venda de bebidas junto ao balcão de servir.
2. Disponibilizar *banners*, placas e avisos de oferta de venda de refrigerantes e sucos, com seus preços devidamente atualizados.
3. Analisar a possibilidade de implementar um dia da semana com preço promocional para os refrigerantes e/ou sucos.

Já o KR 2.2, “aumentar o faturamento de lanches em 15%”, foram definidas duas tarefas básicas, sendo elas: Entre os horários do desjejum e almoço, bem como entre o almoço e jantar, oferecer diretamente aos setores a venda de lanches através do seu respectivo ramal e, semelhante ao KR 2.1, disponibilizar nos banners, placas e avisos a venda de lanches, com seus preços devidamente atualizados.

Para o KR 2.3, “fechar a venda de, ao menos, dois *coffee breaks* por mês”, foram estabelecidas três práticas básicas que contribuirão para o alcance dessa meta, sendo elas:

1. Estar sempre conectado com a controladoria do cliente, mantendo um canal de comunicação sempre aberto para que, quando possível, possa ser oferecido os serviços da empresa.
2. Ter como foco primário, o fechamento do evento de aniversariante do mês. Devido a sua recorrência, podem ser realizados acordos para fornecê-los mensalmente a um preço mais atrativo.

3. Sempre que houver a realização de treinamentos, eventos comemorativos de alcance de metas ou similar, oferecer o serviço de *coffee break*.

Por fim, como o KR 2.4, foi definido o “fechamento da venda do evento de confraternização anual do cliente”, sendo este um evento importantíssimo, pois além de possibilitar um excelente resultado financeiro, promove uma melhor conexão com o cliente. Assim, deve-se buscar por um *approach* dessa venda principalmente nas reuniões mensais de *feedback* do cliente, bem como após a apresentação dos resultados da pesquisa de satisfação do cliente.

Para finalizar, foram levantadas tarefas referentes ao terceiro objetivo da UAN, “potencializar a recomendação dos serviços à futuros clientes”, sendo este o mais importante dos objetivos levantados. Por tratar-se de uma venda B2B, a recomendação do cliente aumenta consideravelmente a possibilidade de fechamento de novos contratos de fornecimento de refeições. Sendo assim, para o KR 3.1, nota de satisfação do cliente superior à 90%, foram definidas 4 tarefas:

1. Buscar manter um bom relacionamento com o cliente de forma a deixar sempre aberto o canal de comunicação para resolução de problemas.
2. Registrar toda e qualquer reclamação do cliente, detalhando-a minuciosamente, a fim de elaborar um plano de ação para solucionar ou mitigar o problema levantado
3. Realizar pesquisas de satisfação tanto para os comensais, quanto para a controladoria do cliente, de forma trimestral
4. Caso o indicador de satisfação esteja inferior à meta, elaborar plano de ação para agregar mais valor ao cliente, dentro do que o escopo do contrato permita.

Um dos maiores fatores de procura pela troca dos serviços de alimentação é o “abuso” do tempero por parte dos comensais, além da baixa variabilidade de preparações no cardápio. Portanto, O KR 3.2 do terceiro objetivo busca mitigar esse problema, direcionando a responsabilidade da equipe de cozinha em desenvolver um prato novo para o cardápio por mês. Para isso, o prato desenvolvido deve possuir boa aceitação por parte dos comensais e, em caso de boa aceitação, deve ser elaborada a sua ficha técnica de preparação para que seja adicionada ao banco de preparações da empresa.

Finalizando o plano de tarefas da metodologia de gestão proposta, foram apontadas as atividades relacionadas ao KR 3.3, o qual consiste em “possuir zero reclamações formais do cliente até o fim do ciclo OKR”. Para isso, é fundamental que seja cultivado um bom relacionamento com o cliente, possibilitando um canal de comunicação fácil e rápido para a solução de todo e qualquer problema que venha a incidir na UAN, sem que seja necessário a formalização do problema em questão.

Vale ressaltar que o fator “conexão com o cliente” é de suma importância para a relação contratado *versus*. contratante. Portanto, o gestor deve sempre estar se comunicando com a controladoria, buscando inclusive auxiliá-lo sempre que possível, ajudando em relação a campanhas dos recursos humanos para promover um ambiente de trabalho harmonioso.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos ao fim do primeiro ciclo OKR implementado na UAN, referentes ao mês de agosto, setembro e outubro de 2021.

#### 4.6 Resultados do primeiro ciclo OKR

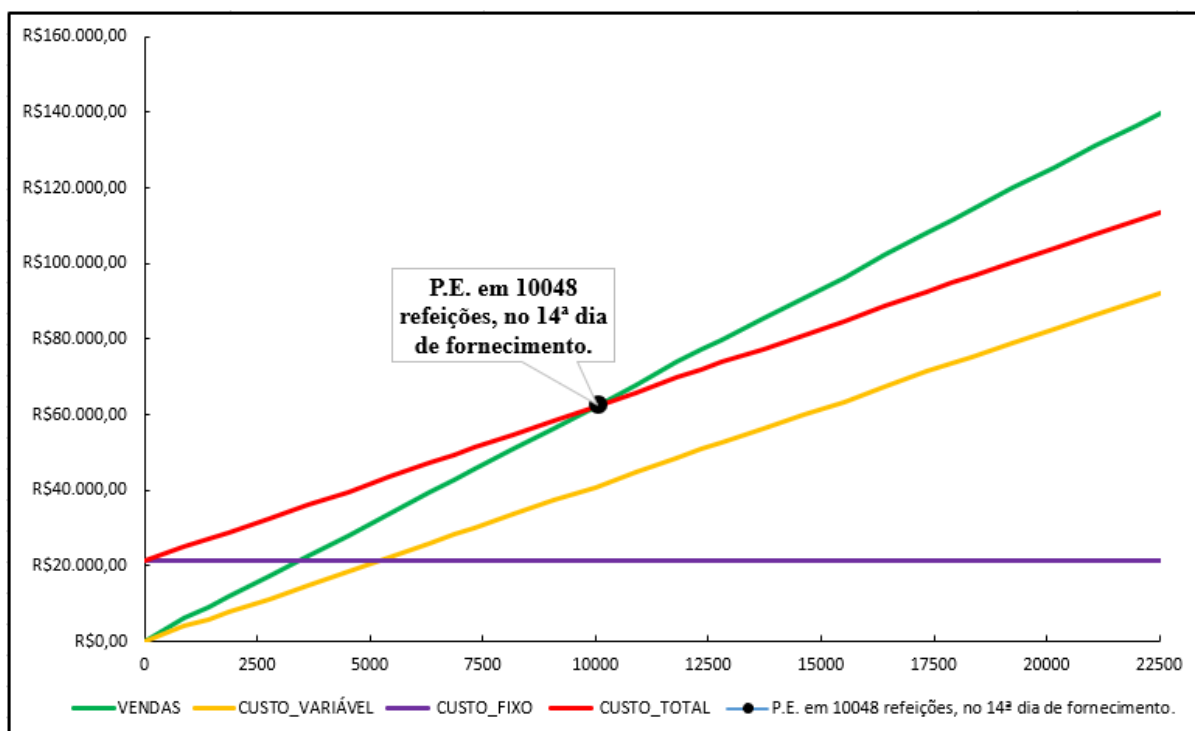
Tanto Doerr (2019) quanto Daher (2020) defendem que, para medir o desempenho de um ciclo OKR, deve-se utilizar uma abordagem quantitativa, de forma a estabelecer um cenário onde todos os objetivos definidos foram alcançados, sendo esse um estado com 100% de aproveitamento dos OKRs. O alcance parcial do objetivo será calculado a partir da sua devida proporção percentual em relação ao resultado atingido, sendo essa abordagem realizada para cada *general* KR.

Por fim, Daher (2020) defende que a média dos resultados de cada *general* KR resultará na “nota” geral do ciclo OKR, a qual será estratificada em quatro grupos:

- Grupo 1: Nota  $\leq 60\%$  - Falha completa do ciclo OKR. Tanto o desempenho individual quanto os KRs deverão ser reavaliados;
- Grupo 2:  $60\% < \text{Nota} < 70\%$  - Falha parcial do Ciclo OKR, precisam ser observados tanto o desempenho individual quanto a correlação dos KRs com o *general objective*;
- Grupo 3:  $70\% \leq \text{Nota} \leq 80\%$  - Faixa ideal de resultados do ciclo OKR, apresentando uma boa correlação dos KRs definidos com o *general objective*;
- Grupo 4: Nota  $> 80\%$  - Ciclo OKR positivo, mas os KRs precisam ser revistos, de forma a ser aplicado o conceito de *Stretch Goals*, desafiando a equipe de forma geral.

Portanto, para determinar a primeira etapa de avaliação do Ciclo OKR e, inclusive, facilitar a compreensão do seu impacto na gestão da UAN, foi desenvolvido um cenário onde 100% dos objetivos foram alcançados, sendo apresentado na figura 21.

Figura 21 – Cenário onde 100% dos OKRs da UAN foram atingidos



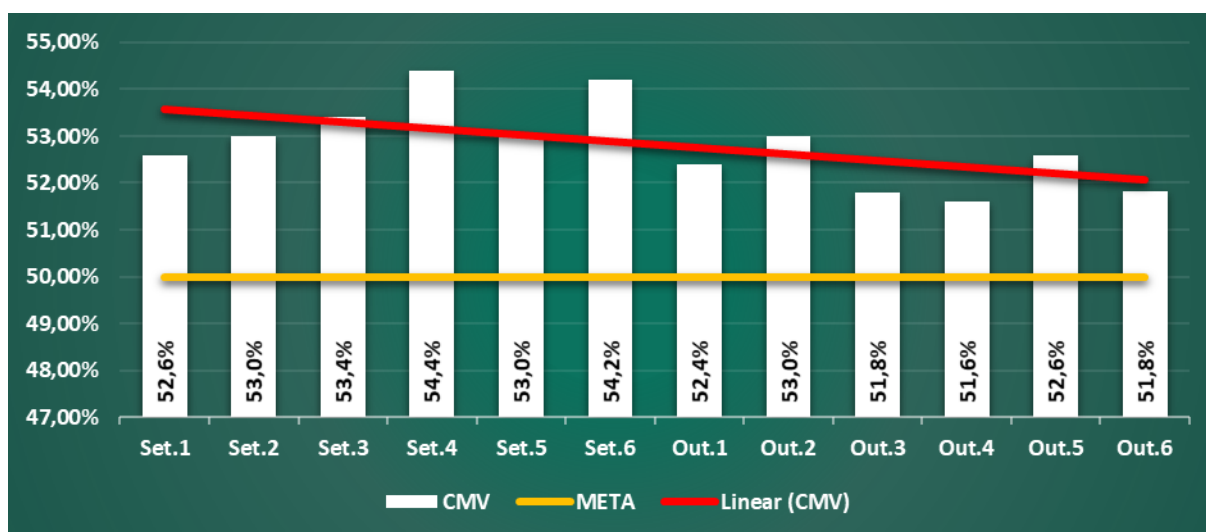
Fonte: elaborada pelo autor (2021)

O gráfico da figura 21 mostra o Ponto de Equilíbrio (PE) da UAN em outubro, caso a metodologia OKR aplicada tenha nota 100%. Assim, caso todos os KR's sejam atingidos, o faturamento total esperado será de R\$ 148.710,53, seguido de um custo variável total do período de R\$ 98.134,61 e um custo fixo total de R\$ 21.236,44. Com esse resultado, o PE será atingido no 14º dia de fornecimento com 10.048 refeições fornecidas, atingindo uma margem de lucro operacional de 19,73%, o que representa um resultado de R\$ 29.339,48 no mês.

Após a definição tanto do ponto inicial da análise de desempenho, quanto do cenário em que todos os KR's foram atingidos, deve-se acompanhar o desempenho dos OKR's durante os períodos definidos, colhendo informações sobre as metas definidas e, em caso de desempenho insatisfatório, realizar ações rápidas e precisas para melhorar o marcador em questão. Assim, foram acompanhados os meses setembro e outubro sobre os resultados da UAN, segundo o plano de implementação apresentado na subsecção 4.5 do presente trabalho.

Para acompanhar o desempenho do *General KR 1*, foi observado o desempenho de cada KR apontado, ou seja, o CMV geral da UAN, o gasto total com mão-de-obra, o acompanhamento do consumo de descartáveis e produtos de limpeza. Primeiramente, foi elaborado um gráfico de desempenho do CMV da UAN conforme a figura 22, o que facilitou o acompanhamento do desempenho do indicador frente a meta definida.

Figura 22 – Evolução do CMV da UAN nos meses de setembro e outubro.



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

O gráfico da figura 22 mostra, no eixo horizontal, os períodos definidos de setembro a outubro. Forma separados em 6 períodos para cada mês, referentes à semana de trabalho (Mesmo que seja uma semana quebrada). No eixo vertical, encontra-se a escala percentual referente ao CMV médio em cada um desses períodos. As colunas em branco apresentam o desempenho do indicador em cada período analisado, já a linha em amarelo representa a meta do KR 01, a qual foi definida em como um CMV de 50% e, em vermelho, apresenta-se a linha de tendência do CMV durante o ciclo OKR.

Ao analisar o desempenho do indicador durante as semanas do gráfico da figura 22, nota-se uma variabilidade considerável de seus valores absolutos, sendo justificada pela variabilidade do cardápio utilizado durante a semana, além da sazonalidade dos custos dos insumos, os quais também precisam ser levados em consideração. Porém, através da linha de tendência traçada, é possível notar que as ações adotadas para controlar o CMV obtiveram êxito, pois há uma tendência de redução do indicador em questão.

Tendo em vista que, no marco zero, agosto, o CMV médio foi de 57,51%, deve-se então apresentar uma redução de 13,06% no indicador ao final do período para bater a meta de 100% do KR 1.1. Porém, o desempenho ao final do ciclo indicou uma redução de 9,22%, chegando a 52,21% de CMV no mês de outubro. Assim, através da proporção de redução do CMV, pode-se concluir que o KR 1.1 alcançou uma nota de 70,56%.

Quanto ao gasto com mão de obra, a meta definida foi de manter uma relação de MO e faturamento menor ou igual à 15%. No marco zero, o indicador representava uma relação de 16,54%, logo, para alcançar 100% da meta definida, deve-se observar uma redução de 9,31% do gasto com mão de obra no fim do ciclo OKR. Porém, em outubro, a relação atingiu uma ordem de 15,24%, representando uma redução de 7,86%. Portanto, através da proporção do resultado obtido, a nota para esse KR 1.2 foi de 84,42%

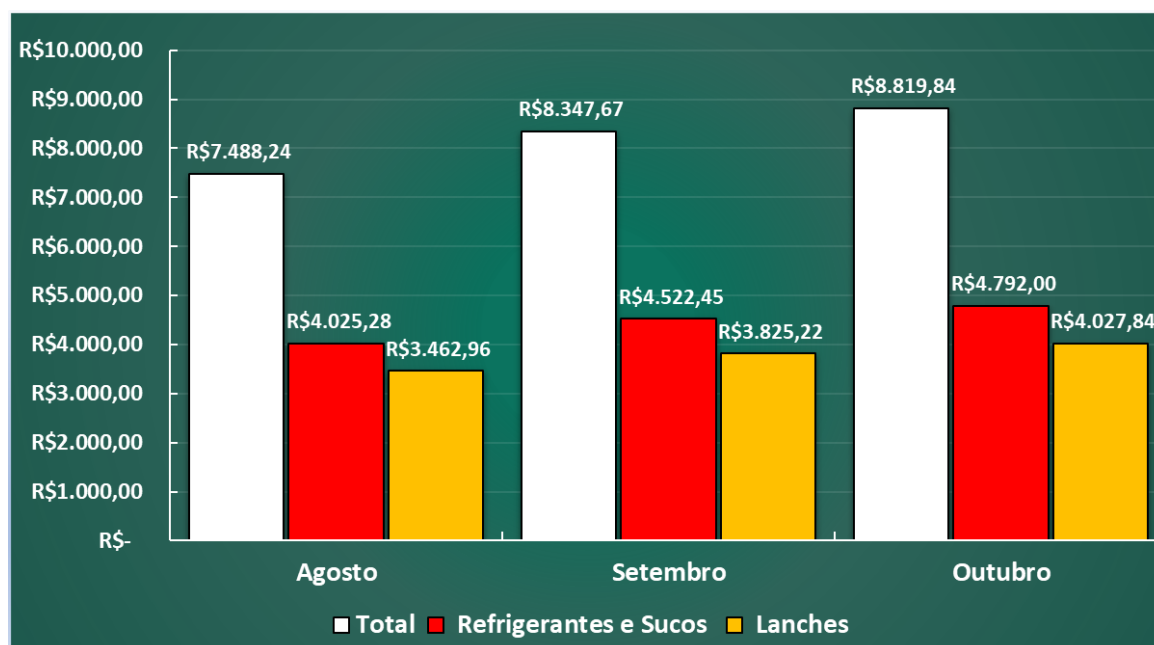
Quanto aos gastos relativos à descartáveis e produtos de limpeza, os quais estão relacionados ao KR 1.3 e KR 1.4, foi necessário renunciar às respectivas metas, devido ao KR 1.5 de segurança. Tendo em vista a pandemia enfrentada, o controle do uso de descartáveis, afetou diretamente na percepção do cliente. E quanto aos produtos de limpeza, as diluições foram aplicadas, bem como a execução do plano de limpeza da UAN, porém o cliente solicitou uma maior frequência das atividades, visando mitigar os riscos de exposição no período de pandemia, o que resultou gastos similares aos do período inicial.

Vale ressaltar que cultivar uma boa relação com o cliente é de suma importância e deve ser sempre ponderado o quesito custo *versus* benefício quanto às suas requisições. Devido às ações mútuas para promover um melhor nível de serviço, a questão da troca dos copos descartáveis por canecas individuais se tornou uma ideia que poderá ser implantada num futuro próximo, podendo inclusive possuir coparticipação nos gastos com o contratante.

Em relação à gestão das metas relacionadas ao *general* KR 2, vinculado às vendas de produtos e/ou serviços da UAN, os KR's implementados buscaram incentivar a evolução dos resultados com vendas durante o ciclo OKR. Portanto, serão observados os comportamentos das metas vinculadas ao faturamento de refrigerantes e sucos, às vendas de lanches, o fornecimento de *coffee breaks* e o fechamento da venda do serviço de *buffet* para a confraternização anual de final de ano do cliente.

O gráfico presente na figura 23 apresenta a evolução do faturamento de refrigerantes e sucos, bem como da venda de lanches durante os meses de setembro e outubro.

Figura 23 – Evolução das vendas de refrigerantes, sucos e lanches da UAN.



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

De acordo com o gráfico da figura 23, em agosto de 2021 a UAN apresentou como situação inicial um faturamento de R\$ 7.488,24 a partir da venda tanto de lanches, quanto de refrigerantes e sucos, os quais apresentaram faturamento de R\$ 4.025,28 e R\$ 3.462,96, respectivamente.

Em setembro, a partir das ações implementadas para alcançar os KRs definidos, já pode-se notar resultados significantes, onde o faturamento total dessas contas obteve um acréscimo de 11,48% em relação a agosto, alcançando um montante de R\$ 8.437,67. Assim, as vendas tanto de refrigerantes e sucos, quanto de lanches obtiveram um acréscimo na ordem de 12,35% e 10,46%, respectivamente.

No final do ciclo OKR, o faturamento dessas duas linhas de produtos aumentou em 17,78%, chegando ao montante de R\$ 8.819,84. Assim, as vendas de refrigerantes e sucos foram de R\$ 4.792,00, apontando um acréscimo de 19,05%, e quanto as vendas de lanches, R\$ 4.27,84, resultando em um incremento de 16,31%. Portanto, o KR 2.1 alcançou como nota 95,25%, enquanto o KR 2.2 obteve como nota 108,73%.



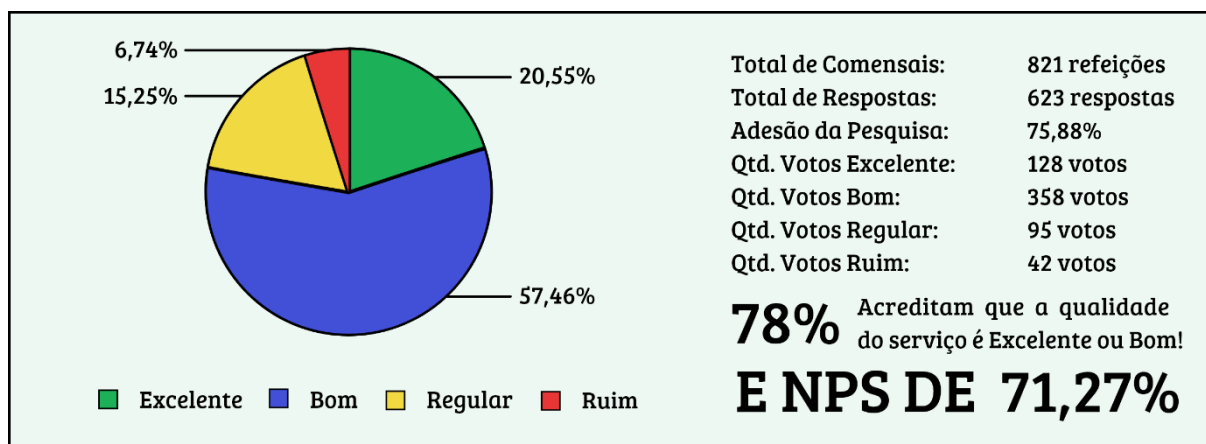
Quanto ao KR 2.3, representado pela venda de, ao menos, dois *coffee breaks* por mês, foi definido para que seja atingido uma nota de 100%, o fechamento de um total de 6 eventos ao final até o final do ciclo OKR. Em agosto foi fechado apenas 1 evento, já em setembro foram formalizados 3 eventos, sendo eles, uma reunião geral com gestores e coordenadores de outras sedes, um treinamento coletivo e os aniversariantes do mês. Já em outubro, foi realizado apenas 1 evento. Portanto, ao final do ciclo OKR, foram realizados um total de 5 eventos no período, atingindo como nota para o KR 2.3, 83,33%.

Por fim, o KR 2.4 está atrelado ao fechamento do evento de confraternização anual da contratante. Assim, a sua nota estará apresentada de forma que, caso seja concretizada a venda do serviço de *buffet* para a confraternização, a nota será de 100%, e caso não, 0%. Ao final do ciclo OKR, não foi fechado o serviço vinculado ao KR 2.4, fazendo com que a nota atribuída seja de 0%.

Para finalizar a apresentação dos resultados do ciclo OKR, foi observado o desempenho das metas vinculadas ao *general* KR 3, o qual busca adotar medidas que potencializem a recomendação dos serviços prestados à contratante para futuros clientes. Assim, o grau de satisfação do cliente, a variabilidade do cardápio utilizado e a ocorrência de reclamações formais por parte do cliente foram observadas no período.

O KR 3.1 está vinculado ao grau de satisfação do cliente ser superior a 90%, e para medir esse parâmetro, ao final do ciclo, foi realizada uma pesquisa entre os comensais, sendo o seu resultado apresentado na figura 24.

Figura 24 – Resultado da pesquisa de satisfação dos comensais da contratante.



Fonte: fornecido pela empresa estudada (2021)

Durante o período de fornecimento, problemas corriqueiros irão ocorrer, mas a chave para manter a satisfação do cliente está em minimizar os impactos dos erros, bem como a sua frequência, além de entender o que de fato entrega valor ao cliente. Outro ponto importante é a construção de uma boa relação com o cliente, possibilitando que problemas pequenos possam ser contornados com maior facilidade, inclusive, em forma de parceria, contribuindo com a melhoria do nível de serviço fornecido e, conseqüentemente, uma maior satisfação do cliente.

O grau de satisfação do contratante é calculado pelo somatório dos percentuais de votos “bom” e “excelente” e a nota do KR 3.1 foi definida através a aproximação desse percentual obtido com a pesquisa em relação à meta definida para o ciclo. Portanto, segundo a figura 24, o grau de satisfação obtido ao final do ciclo foi de 78% e, como a meta definida é de 90%, a nota para o KR 3.1 foi de 86,68%.

Vale ressaltar o conceito de NPS (*Net promoter score*), o qual foi calculado a partir da diferença do grau de satisfação e o valor percentual de rejeição, ou seja, dos votos em “ruim”. Esse indicador é muito utilizado pois retorna possibilidade de o cliente recomendar o produto/serviço oferecido. Assim, o NPS obtido com a pesquisa de satisfação foi de 71,27%.

Quanto ao KR 3.2, relacionado a variabilidade do cardápio oferecido aos clientes, foi atribuído a meta de desenvolver 1 prato novo por mês, totalizando o desenvolvimento de 3 pratos novos aceitos pelos clientes ao final do ciclo OKR. Assim, a equipe de cozinha apresentou 3 pratos ao final do ciclo, sendo apresentados na última quarta-feira de cada mês.

Quanto à aceitação dos pratos, o primeiro foi uma preparação utilizando um novo preparo de aves, mas não foi aceito. Porém, os dois últimos obtiveram uma excelente aceitação, sendo o segundo envolvendo uma preparação com pescados e, para o terceiro, uma preparação de carne bovina.

Portanto, para a atribuição da nota, tem-se que 50% da nota está atrelada à apresentação dos pratos, e os demais 50% vinculados à aceitação. Logo, como foram apresentados todos os 3 novos pratos, foram garantidos 50% da nota. Porém, apenas 2 dos 3 pratos desenvolvidos obtiveram um retorno positivo do cliente, resultando em 33,33% da outra metade da nota, resultando em uma nota para o KR 3.2 de 83,33%.

Por fim, o KR 3.3 consiste em chegar ao final do ciclo OKR com Zero reclamações formais. A nota para esse KR será definida como 100%, caso tenha zero reclamações formais e, para cada reclamação formalizada, uma redução de 50% da nota desse KR. Como a empresa foi notificada pela contratante a respeito das ações realizadas em virtude dos KR's 1.3 e 1.4, mesmo que não tenha sido encaminhada a nenhuma situação crítica sobre a relação contratante *versus* contratada, esta foi contabilizada para a definição da nota do KR 3.3 que, por ter apenas essa notificação, alcançou um percentual de 50% ao final do ciclo.

Para apresentar o resultado final do ciclo, a figura 25 disponibiliza as notas de cada KR implementado, bem como as notas dos *general* KR's, as quais foram calculadas através da média das notas dos seus respectivos KR's.

Figura 25 – Resultado geral do ciclo OKR.

| KEY RESULTS DA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO |        |  |   |         |  |   |        |  |
|--|--------|--|---|---------|--|---|--------|--|
| KR's - MINIMIZAR OS DESPERDÍCIOS OPERACIONAIS    |        |  | KR's - MAXIMIZAR O FATURAMENTO COM OUTROS TIPOS DE SERVIÇOS |         |  | KR's - POTENCIALIZAR A RECOMENDAÇÃO DOS SERVIÇOS A FUTUROS CLIENTES |        |  |
| KR 1.1   | 70,56% |  | KR 2.1  | 95,25%  |  | KR 3.1  | 86,68% |  |
| KR 1.2   | 84,42% |  | KR 2.2  | 108,73% |  | KR 3.2  | 83,33% |  |
| KR 1.3   | 0%     |  | KR 2.3  | 83,33%  |  | KR 3.3  | 50%    |  |
| KR 1.4   | 0%     |  | KR 2.4  | 0%      |  |   |        |  |
| KR 1.5   | 100%   |  |   |         |  |   |        |  |
| NOTAS DOS GENERAL KR's                           |        |  |   |         |  |   |        |  |
| KR 1   |        |  | KR 2  |         |  | KR 3  |        |  |
| MÉDIA:   | 51,00% |  | MÉDIA:  | 71,83%  |  | MÉDIA:  | 73,34% |  |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Assim, a nota para os *general* KR's 1, 2 e 3 foram de 51%, 75,99% e 73,34%, respectivamente. E para calcular a nota geral do ciclo OKR, é realizada a média de cada nota dos *general* KR's implementados, o que resultou numa nota de 65,39%. Vale ressaltar que os resultados dos KR's 1.3 e 1.4 interferiram diretamente na formulação da nota geral do ciclo, impactando de forma negativa na nota do primeiro *general* KR.

Para finalizar o presente trabalho, as conclusões obtidas através da utilização da metodologia de gestão por OKR's em uma unidade de alimentação e nutrição serão apresentadas na seção a seguir.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho possui como objetivo geral, implementar a ferramenta OKR como modelo de gestão de uma UAN. Após definido o objetivo geral do trabalho, foi realizada a sua estratificação em 5 objetivos específicos, de forma que, ao concluí-los, o objetivo geral do trabalho também será atingido.

Assim, o primeiro objetivo específico definido consiste em “apresentar o cenário do negócio Refeições Coletivas, suas características e dificuldades”, sendo estas informações abordadas na sessão 1, apontando a participação do setor no PIB do Brasil e o histórico do volume médio de refeições fornecidas diariamente nos anos de 2012 à 2020. Na subseção 2.4 e 4.1 foi apresentado o histórico de faturamento do setor, bem como as características da empresa estudada e dificuldades enfrentadas com o fornecimento de refeições, concluindo o que propõe o primeiro objetivo específico.

Já o segundo objetivo específico consiste em “analisar a estrutura de gastos de uma UAN”, sendo esta estrutura exibida nas subseções 4.1 e 4.2, apresentando os produtos vendidos, como são definidas as suas composições, como funciona o faturamento do serviço prestado e a sua estruturação dos gastos presentes na UAN, classificando-os em custos fixos, custos variáveis e custos totais, para então ser definido o marco zero do presente trabalho.

Quanto ao terceiro objetivo específico, “definir os OKRs para implementação na UAN”, os mesmos foram apresentados na subseção 4.3 e 4.4 do presente trabalho, construindo uma estrutura de OKRs de dois níveis. No primeiro nível estão presentes 3 *general* KR, seguidos de um total de 12 KR de departamento, separados da seguinte forma: 5 KR relacionados ao *general* KR 1; , 4 KR relacionados ao *general* KR 2; 3 KR relacionados ao *general* KR 3.

O quarto objetivo específico consiste em “implementar os OKRs na UAN”. Para isso, tanto o plano de implementação dos OKRs quanto o plano de gestão do ciclo OKR foi apresentado na subseção 4.5 do presente estudo. Assim, foi exibida a disposição dos OKRs na ferramenta Trello, bem como as atividades a serem realizadas para que sejam atingidos os resultados-chaves definidos para a UAN e a frequência das reuniões de controle do desempenho dos KR em relação às metas definidas.

O quinto e último objetivo específico consiste em “analisar a contribuição da ferramenta OKR na gestão da UAN” e , para facilitar o seu entendimento, a tabela 5 foi desenvolvida comparando os resultados da UAN no marco zero e ao final do ciclo OKR, ou seja, após realizadas as atividades apresentadas no presente trabalho ao fim de 3 meses.

Tabela 5 – Comparativo dos resultados da UAN no marco zero e após o 1º ciclo OKR.

| Conta                      | Marco zero     | Fim do 1ª ciclo OKR | Resultado       |
|----------------------------|----------------|---------------------|-----------------|
| <b>Faturamento</b>         | R\$ 135.103,03 | R\$ 140.275,53      | <b>+ 3,8%</b>   |
| <b>Custo Variável</b>      | R\$ 96.277,30  | R\$ 98.192,87       | <b>+ 2,0%</b>   |
| <b>Custo Fixo</b>          | R\$ 22.345,08  | R\$ 21.376,97       | <b>- 4,3%</b>   |
| <b>Ponto de Equilíbrio</b> | 18 dia         | 16 dia              | <b>- 2 dias</b> |
| <b>Resultado</b>           | R\$ 16.480,65  | R\$ 20.705,69       | <b>+25,6%</b>   |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A partir da tabela 5, pode-se avaliar o resultado da UAN após as ações realizadas no 1º ciclo OKR, em relação ao marco zero definido na subseção 4.2 do presente trabalho. A tabela engloba o faturamento, custo variável, custo fixo, ponto de equilíbrio e resultado operacional da UAN. Assim, nota-se que, após o ciclo, o faturamento geral da UAN aumentou 3,8%, seguido também do aumento do custo variável em 2%, porém, houve uma redução do custo fixo em 4,3% e uma redução do tempo para atingir o ponto de equilíbrio de 2 dias.

Por fim, nota-se que o resultado da UAN obteve um aumento significativo, na ordem de 25,6%. Esse acréscimo se justifica pelo avanço das vendas de refrigerantes/sucos e lanches, bem como dos serviços extras oferecidos ao cliente, uma vez que ambos possuem margem de lucro consideravelmente maiores que a das refeições padrões do contrato de fornecimento. Logo, pode-se concluir que as ações realizadas através da metodologia de gestão por OKR retornaram resultados positivos para a organização, podendo ser estendida para outras UANs.

Como recomendação para os próximos ciclos, deve-se observar com maior clareza os desperdícios presentes na UAN, bem como realização de a pesquisa de produtos que os comensais possam se interessar, a fim de disponibilizá-los de forma inteligente e eficiente. Outro ponto que pode ser implementado é a utilização de IOT(*Internet of things*), a fim de aumentar a eficiência ao obter maiores informações sobre os desperdícios de alimentos, cruzando as informações com os cardápios fornecidos. Tais ações podem ser relevantes em busca de se maximizar o resultado financeiro da organização.

## 6 REFERÊNCIAS

ABEPRO. **Associação brasileira de Engenharia de Produção**. A Profissão: Saiba mais sobre a Engenharia de Produção. Disponível em: < <http://portal.abepro.org.br/a-profissao/>>. Acesso em 15 de agosto de 2021.

ABERC. **Associação brasileira das empresas de Refeições Coletivas**. Mercado Real. Disponível em: < <https://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 16 de agosto de 2021.

ABIA. **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**. Números do Setor. Disponível em: < <https://www.abia.org.br/numeros-setor>>. Acesso em: 12 de agosto de 2021.

ADKINS, Lyssa. **Treinamento de equipes ágeis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555206340>>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

BIRKINGSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre os conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805115>>. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

CAMARGO, Robson; RIBAS, Thomaz. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553131891>>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.

CAMILLIS, P. K. D.; FERRARI, F. D. L.; RICARTE, M. A. C. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595025257>>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

CARDOSO, R.P. **Objectives and Key Results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controle de Gestão) –Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto, 2020.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CARASIN, Samuel José. **Pesquisa Científica: da Teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025729>>. Acesso em: 18 de agosto de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2015. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520443149> >. Acesso em: 31 de agosto de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Acesso em: 20 de agosto de 2021. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025705> >. Acesso em: 21 de agosto de 2021.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

COBLUE. **OKR: Guia Definitivo**. 2021. Disponível em: < <https://coblue.com.br/materiais-conteudos/> > Acesso em: 05 de setembro de 2021.

DAHER JUNIOR, Elias. **OKR, Objectives and Key Results: o guia definitivo desde os fundamentos, a implementação e a gestão da ferramenta**. Brasília: [s.n.], 2020.

DOERR, John. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550807508> >. Acesso em: 30 de agosto de 2021.

DORNELAS, José C. de A. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Acesso em: 13 de agosto de 2021. Disponível em < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012743/> >. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management: Reissue Edition**. [s.l.]: Harper Business. 2010.

EMPRETEC. **Fortaleça suas habilidades como empreendedor**. SEBRAE, 2019. Disponível em:< [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos\\_eventos/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empendedor,1932892b0ef77610VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empendedor,1932892b0ef77610VgnVCM1000004c00210aRCRD)>. Acesso em: 21 de agosto de 2021.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**. 2. ed. Nova Lima: Falconi editora, 2013.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Hermínea Prado. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica**. Campinas: Papyrus Editora, 2017

FERREIRA, Manuel Portugal. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva. 2010

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Indicadores IBGE: Índice de preços ao produtor – Indústrias extrativas e de transformação. Disponível em: < [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2423/ipp\\_iet\\_2020\\_dez.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2423/ipp_iet_2020_dez.pdf) >. Acesso em: 17 de agosto de 2021.

IZIDORO, Cleyton (Org.). **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. 116 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555205152> >. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

LYRIO, E. F.; ALMEIDA, S.R. V.; PORTUGAL, G. T. **Análise de custos**: uma abordagem simples e objetiva. Manole, 2017. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555762136/> >. Acesso em: 13 de agosto de 2021.

McGIN, Daniel. *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals*. Harvard Business Review, 2018. Disponível em: < <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals> >. Acesso em: 02 de setembro de 2021.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

O'CONNELL, Fergus. **O que você precisa saber sobre gestão de projetos**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2015

RAO, M. S. **Peter Drucker's principles, philosophies, and practices**. *The Journal of Values-Based Leadership*, Valparaiso University, Vol. 14, Art. 16. Disponível em: < <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol14/iss2/16> >. Acesso em: 01 de setembro de 2021.

Rao, M. S. (2021) "Peter Drucker's Principles, Philosophies, and Practices," *The Journal of Values-Based Leadership*: Vol. 14: Iss. 2, Article 16.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos**: Conceitos, técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

VICECONTI, Paulo. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 12. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553131297> >. Acesso em: 13 de agosto de 2021.