



# PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA METODOLOGIA OKR EM UMA MICROCERVEJARIA

PROPOSAL FOR APPLYING THE OKR METHODOLOGY IN A MICROBREWERY

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA OKR EN UNA MICROCERVECERÍA

## RESUMO

**Objetivo:** O estudo tem como objetivo propor um modelo de implementação da metodologia de gestão Objectives and Key Results (OKR) em uma microcervejaria.

**Contexto:** Foi utilizado o método de estudo de caso aplicado a uma microcervejaria localizada em Americana/SP. A pesquisa abrangeu as etapas iniciais da implementação da metodologia OKR, com foco no planejamento estratégico, educação e engajamento dos colaboradores, e definição de OKRs organizacionais e departamentais. As informações foram coletadas por meio de entrevistas estruturadas, análise documental e reuniões com os gestores.

**Diagnóstico:** A implementação inicial da metodologia OKR possibilitou maior alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e as metas departamentais. Observou-se aumento no engajamento dos colaboradores, definição clara de metas e indicadores de desempenho e estruturação de um modelo de acompanhamento periódico dos resultados.

**Limitações:** A implementação da metodologia OKR no objeto de estudo restringiu-se às fases de planejamento e desenvolvimento. Sendo assim, uma análise completa do impacto da metodologia só será possível com o acompanhamento de ciclos futuros.

**Implicações práticas:** Apresenta uma proposta aplicável de adaptação da metodologia OKR à realidade de pequenas empresas, oferecendo um roteiro de implementação que pode ser replicado por gestores de negócios similares.

**Implicações teóricas:** O estudo contribui com a literatura sobre a aplicação da metodologia OKR em microempresas, um tema ainda pouco explorado, especialmente no setor de bens de consumo como o de microcervejarias.

**Originalidade/Valor:** Este estudo preenche uma lacuna na literatura ao explorar a aplicação da metodologia OKR em microempresas, especialmente no setor de bebidas, onde sua adoção ainda é pouco documentada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Gestão metas. OKR. Planejamento estratégico.

 Thiago Rios Sena

Doutorando

Universidade Federal de Pernambuco - Brasil  
Professor na Universidade Estadual de Feira  
de Santana - Brasil  
thiagoriossena@gmail.com

 Kauré Ferreira Martins

Especialista

Universidade de São Paulo - Brasil  
kauremartins@gmail.com

 Anna Beatriz Vieira Palmeira

Doutoranda

Fucape Business School – Brasil  
anna.palmeira@ifal.edu.br

---

Submetido em: 24/04/2025

Aprovado em: 05/09/2025

Como citar: Sena, T. R., Martins, K. F., & Palmeira, A. B. V. (2025). Proposta de aplicação da metodologia OKR em uma microcervejaria. *Alcance (online)*, 32(2), 118-133. [https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2\(maio/ago\).p118-133](https://doi.org/10.14210/alcance.v32n2(maio/ago).p118-133)

OPEN  ACCESS





## ABSTRACT

**Objective:** The study aims to propose a model for implementing the Objectives and Key Results (OKR) management methodology in a microbrewery.

**Context:** The case study method was applied to a microbrewery located in Americana/SP. The research covered the initial stages of implementing the OKR methodology, focusing on strategic planning, employee education and engagement, and defining organizational and departmental OKRs. Information was collected through structured interviews, document analysis, and meetings with managers.

**Diagnosis:** The initial implementation of the OKR methodology enabled greater alignment between the company's strategic objectives and departmental goals. An increase in employee engagement, clear definition of goals and performance indicators, and the structuring of a model for periodic monitoring of results were observed.

**Limitations:** The implementation of the OKR methodology in the object of study was restricted to the planning and development phases. Therefore, a complete analysis of the impact of the methodology will only be possible with the monitoring of future cycles.

**Practical implications:** It presents an applicable proposal for adapting the OKR methodology to the reality of small businesses, offering an implementation roadmap that can be replicated by managers of similar businesses.

**Theoretical implications:** The study contributes to the literature on the application of the OKR methodology in microenterprises, a topic that is still little explored, especially in the consumer goods sector such as microbreweries.

**Originality/Value:** This study fills a gap in the literature by exploring the application of the OKR methodology in microenterprises, especially in the beverage sector, where its adoption is still poorly documented.

**Keywords:** Entrepreneurship. Goal management. OKR. Strategic planning.

## RESUMEN

**Objetivo:** El estudio pretende proponer un modelo para implementar la metodología de gestión de Objetivos y Resultados Clave (OKR) en una microcervecería.

**Contexto:** Se utilizó el método de estudio de caso, aplicado a una microcervecería ubicada en Americana/SP. La investigación cubrió las etapas iniciales de la implementación de la metodología OKR, centrándose en la planificación estratégica, la educación y el compromiso de los empleados y la definición de OKR organizacionales y departamentales. La información se recopiló mediante entrevistas estructuradas, análisis de documentos y reuniones con directivos.

**Diagnóstico:** La implementación inicial de la metodología OKR permitió una mayor alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos departamentales. Se observó un aumento del compromiso de los empleados, una definición clara de objetivos e indicadores de desempeño y la estructuración de un modelo de seguimiento periódico de resultados.

**Limitaciones:** La implementación de la metodología OKR en el objeto de estudio quedó restringida a las fases de planificación y desarrollo. Por lo tanto, un análisis completo del impacto de la metodología sólo será posible mediante el seguimiento de los ciclos futuros.

**Implicaciones prácticas:** Presenta una propuesta aplicable para adaptar la metodología OKR a la realidad de las pequeñas empresas, ofreciendo una hoja de ruta de implementación que pueda ser replicada por directivos de negocios similares.

**Implicaciones teóricas:** El estudio contribuye a la literatura sobre la aplicación de la metodología OKR en microempresas, un tema aún poco explorado, especialmente en el sector de bienes de consumo como las microcervecerías.

**Originalidad/Valor:** Este estudio llena un vacío en la literatura al explorar la aplicación de la metodología OKR en microempresas, especialmente en el sector de bebidas, donde su adopción aún está poco documentada.

**Palabras clave:** Emprendimiento. Gestión de objetivos. OKR. Planificación estratégica.



## INTRODUÇÃO

O segmento de microcervejarias no Brasil tem experimentado um crescimento notável, evidenciado por um aumento expressivo de 128,12% no número de empresas entre 2017 e 2021, de acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Este fenômeno revela um cenário dinâmico, porém paradoxalmente desafiador para esses empreendimentos em ascensão. No contexto mais amplo, especialmente no estado de São Paulo, onde pequenos negócios representam 90% dos estabelecimentos, a taxa de sobrevivência de apenas 18,6% das novas indústrias até o segundo ano de operação, conforme apontado pelo Sebrae (2023), evidencia a complexidade e as adversidades enfrentadas por esses empreendedores.

A disparidade entre a representatividade significativa dos pequenos negócios na economia paulista e a taxa de sobrevivência destaca uma lacuna crítica, indicando a necessidade urgente de aprimoramento nas práticas de gestão dessas empresas. Estudos anteriores apontam que a falta de suporte técnico e ferramentas adequadas, especialmente nos estágios iniciais, resultam em consequências adversas, impactando diretamente o desempenho e a sustentabilidade desses negócios emergentes (Dornelas, 2001; Sebrae, 2016; Silva, 2019).

Nesse contexto desafiador, surge uma oportunidade estratégica para a implementação de ferramentas de gestão eficazes que possam orientar esses empreendimentos em crescimento, proporcionando clareza, alinhamento estratégico e agilidade na execução. Por meio de um estudo de caso, este trabalho objetiva propor um modelo de implementação da metodologia “*Objectives and Key Results*” (OKR) em uma microcervejaria localizada em Americana/SP, considerando os desafios específicos enfrentados por esses empreendimentos. Mais especificamente, este estudo elabora uma proposta com foco nas duas etapas iniciais da metodologia: (1) planejamento estratégico; e (2) desenvolvimento – educação, comunicação, engajamento e definição de OKRs organizacionais e departamentais.

Criada pelo “ex-CEO” da Intel, Andrew Grove, a metodologia OKR, consiste em uma metodologia utilizada para orientar as empresas a

definirem seus objetivos cruciais mensuráveis, auxiliando gestores a monitorar os resultados obtidos de forma simplificada, o que faz dela muito eficaz e amplamente adotada pelo Google desde 1999 (Michelon, 2022; Zhou & He, 2018). O conceito do OKR exalta a relação entre as metas definidas pelos colaboradores em seus OKR's pessoais e os OKR's gerais da empresa. Pode-se dividir essa metodologia em seus dois principais componentes: objetivos e resultados-chave. Os objetivos são as metas que a empresa pretende atingir, oriundas da estratégia da companhia. Doerr (2019) defende que esses objetivos sejam desafiadores e despertem um certo grau de inspiração nos colaboradores. Já os resultados-chave irão definir a forma como os objetivos serão alcançados. Eles precisam ser concretos, específicos, mensuráveis e calendarizados, além de agressivos, embora realísticos.

A metodologia OKR destaca-se por sua agilidade e adaptabilidade, sendo reconhecida por sua eficácia na simplificação e rápida obtenção de resultados (Zhou & He, 2018), portanto, de aplicação facilitada para pequenas empresas. OKR tem se tornado uma ferramenta popular nas organizações, por proporcionar foco, alinhamento, engajamento e execução. Além disso, a metodologia OKR encoraja a transparência na empresa, o que pode melhorar a percepção de equidade aos colaboradores e, assim, os motiva a melhorar sua *performance* individual. (Zhou & He, 2018). Bezerra (2021) aponta que, apesar da metodologia OKR ter sua origem em grandes empresas de tecnologia, ela é um “framework” de ampla aplicação e testada em diversos segmentos como *startups* médias, pequenas e microempresas.

Diante do exposto, este trabalho contribui para a literatura ainda escassa sobre a aplicação da metodologia OKR em empresas de pequeno porte, especialmente no setor de indústrias de bens de consumo, como é o caso das microcervejarias (Michelon, 2022). De forma prática, este trabalho contribui para o conhecimento aplicado da metodologia OKR para pequenas empresas, promovendo, assim, o desenvolvimento sustentável desses negócios emergentes, trazendo insights valiosos para os gestores de microcervejarias e demais interessados no aprimoramento das práticas de gestão em pequenos negócios,



podendo ser adaptado e escalado para outros tipos de microempresas, inclusive fora do setor de bebidas, desde que compartilhem características de estrutura horizontal e recursos limitados.

É importante ressaltar que este estudo se restringe às fases iniciais de implementação da metodologia OKR, não abrangendo ainda as etapas de acompanhamento, avaliação e renovação de ciclos. Embora o estudo esteja delimitado às fases iniciais da implementação, essa escolha é suficiente para oferecer um modelo estruturado e replicável de adoção da metodologia em microempresas, permitindo compreender os principais desafios, adaptações necessárias e potenciais benefícios já no momento de sua introdução. Essa delimitação se justifica pela natureza exploratória da pesquisa e pela necessidade de compreender a adaptação do modelo ao contexto de uma microcervejaria. Assim, uma avaliação completa dos impactos de longo prazo somente será possível em estudos futuros, após a consolidação de novos ciclos da metodologia.

## CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

O trabalho desenvolvido está focado na problemática apresentada por uma empresa específica, localizada na cidade de Americana/SP. Tal empresa se classifica como uma empresa de pequeno porte, de formação familiar, do setor industrial atuante na fabricação de cerveja e chope, também denominada microcervejaria, que, segundo o Sebrae, é a definição para pequenas fábricas capazes de produzir até 200 mil litros de cerveja por mês, focadas no consumo local ou no próprio ambiente. A empresa objeto deste estudo, que aqui será chamada de Empresa X, é composta por três sócios e mais quatro colaboradores, sendo um na área administrativa e três atuantes nas atividades produtivas.

A Empresa X, que está há sete anos em operação, tem capacidade produtiva de até 12 mil litros de cerveja por mês, divididos entre chope envasado em barril e cervejas envasadas em garrafas ou latas. Existem ainda mais duas unidades filiais da unidade fabril que atuam exclusivamente como pontos de venda dentro da mesma cidade.

Na cidade de Americana encontram-se

instaladas mais duas microcervejarias, porém em função das diferenças em suas capacidades produtivas e baixa representatividade do mercado de cervejas artesanais como um nicho do mercado de cervejas como um todo, não é possível identificar a fatia deste mercado representada pela Empresa X. Porém, de forma geral, o mercado das cervejas premium, que engloba o produto das microcervejarias tradicionalmente denominado de cerveja artesanal, representa 2,5% do mercado consumidor de cerveja no país, segundo estudo da Euromonitor International (2021), que ainda prevê um crescimento do mercado de 53,9% até 2025, o que no indica o potencial desse mercado e a importância de preparo e capacitação na gestão das empresas do segmento.

Uma vez que a metodologia OKR apresenta aplicação facilitada, pode ser adotada em microempresas e apresenta potencial de melhorar o processo decisório das empresas, ela foi escolhida para ser implementada na Empresa X. Doerr (2019) descreve os passos necessários para a execução da metodologia OKR a partir de duas etapas principais: Planejamento e Desenvolvimento, além das atividades secundárias, como a coleta de dados e execução da ferramenta de gestão. Esta pesquisa se restringe às primeiras etapas de implementação da metodologia OKR, compreendendo os estágios de execução do Planejamento e parte do Desenvolvimento (educação, comunicação e engajamento e definição de OKR's dos departamentos/colaboradores), concluindo a proposta de aplicação da metodologia OKR em uma microcervejaria.

Inicialmente, foi realizada uma reunião com a gestão da empresa (sócios) para uma conversa de apresentação sobre o projeto, seu objetivo e suas etapas. Para dar início à execução da metodologia foram analisados documentos internos da empresa como Declaração de Missão e Visão e Organograma Organizacional. Foi realizada também uma entrevista totalmente estruturada para a coleta de dados gerais sobre a empresa (Figura 01), com objetivo de embasamento e caracterização do objeto de estudo deste trabalho (Gil, 2017). Nessa entrevista, foram coletados os dados de caracterização da empresa. Posteriormente à definição dos objetivos e resultados-chave gerais, baseada nas definições de missão e visão da empresa, foi realizada uma



reunião com os gestores da empresa e mediada pelos responsáveis da pesquisa, conforme orienta a metodologia do OKR.

**Figura 1**  
*Formulário de coleta de dados da empresa objeto deste estudo*

## FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS DA EMPRESA

1 CIDADE / ESTADO	Americana / SP
2 SETOR	Indústria
3 NRO DE COLABORADORES	7
4 ENQUADRAMENTO (PORTE)	ME - EPP
5 EMPRESA FAMILIAR?	Sim
6 QUANTIDADE DE SÓCIOS	3
7 RAMO DE ATIVIDADE	Fabricação de Cerveja e Chopp
8 UNIDADES	Uma (1) Fábrica e duas (2) unidades comerciais de varejo
9 CAPACIDADE PRODUTIVA	12 mil litros/mês
10 DATA DE FUNDAÇÃO	2016
11 PRINCIPAIS CONCORRENTES	Dois outros concorrentes locais, também produtores de cerveja artesanal na mesma cidade.
12 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	---
13 PRINCIPAIS PRODUTOS VENDIDOS	Chopp envasado em Barris
14 OUTRAS OBSERVAÇÕES:	Atuação comercial apenas local, na cidade que está instalada e cidades vizinhas, com raio de atuação de aproximadamente 50km. A empresa tem um portfólio de 8 produtos de linha e eventualmente tem produtos sazonais de lote único.

Fonte: autoria própria (2025).

## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA (FASE DE PLANEJAMENTO)

### Identificação da estratégia da empresa

Um aspecto fundamental para a implantação da metodologia OKR é desenvolver ou confirmar a missão, visão e estratégia da empresa. Os OKRs devem traduzir a estratégia da organização em que serão aplicados, eles devem guiar o alcance da visão, sempre alinhado com a missão. É de extrema importância que esses atributos sejam bem constituídos e estejam atualizados (Bezerra, 2020).

Muller (2003) aponta que a missão é a razão da existência de uma determinada empresa e, por isso, deve traduzir suas finalidades estratégicas. A missão deve cumprir um propósito de comunicação interna e externa, bem como a motivação dos colaboradores. Norton e Kaplan

(2008) salientam a importância da brevidade na definição, sendo essa a frase que define o propósito da organização.

A visão é uma projeção futura da empresa, embora não seja definida no tempo. Ela deve refletir a forma como a empresa pretende ser vista pelo ambiente externo a médio e longo prazo (Muller, 2003; Norton & Kaplan, 2008).

De acordo com o conceito de planejamento estratégico apresentado anteriormente, foram coletados dados qualitativos acerca da declaração de missão, visão e valores, a fim de determinar as principais estratégias da empresa e identificar os objetivos gerais necessários para direcionar a aplicação da metodologia proposta. Esses dados foram coletados através de análise de documentos da empresa e tabulados na figura a seguir.



**Figura 2**  
*Missão, visão e valores da empresa*

Missão da Empresa
A Empresa X tem a missão de democratizar e difundir a cerveja artesanal de qualidade através do conhecimento e educação cervejeira.
Visão da Empresa
Ser reconhecida como uma referência e autoridade regional na qualidade e protagonismo do cenário da cerveja artesanal local.
Valores da Empresa
Compromisso com o cliente e com a qualidade. Buscamos sempre a evolução e a melhoria de nossas ações, processos e produtos a cada dia.

Fonte: autoria própria (2025).

### Setup

Doerr (2019) indica que se deve preparar o setup (configuração) da metodologia para garantir que o desenvolvimento seja desempenhado de acordo com as premissas aqui apresentadas. Para a realização do setup, Bezerra (2021) aponta a identificação e definição do motivo ou o porquê a empresa irá utilizar a metodologia OKR. É muito importante que essa definição seja clara a todo o time para que eles saibam a importância e para que se dediquem a alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo Radonic (2017), é fundamental levar em conta o tamanho da organização. Pequenas empresas possuem um sistema hierárquico mais horizontal, em que há uma comunicação direta entre os níveis mais baixos e a direção.

Outro ponto importante inerente à implantação do OKR em uma organização é a trans-

parência do que está sendo proposto, planejado e executado a todos os envolvidos. Assim, Betterworks (2015) indica que a comunicação dos indicadores e progresso do trabalho sejam feitos em reuniões recorrentes com todos os envolvidos ou através de quadros ilustrativos, que apresentem as metas de cada nível e duas métricas atuais.

De um ponto de vista organizacional, pode-se descrever a Empresa X como uma empresa com estrutura bem definida, porém com poucos níveis hierárquicos (Figura 03) e número de funções mapeadas maior em relação ao número de colaboradores. Com isso, definiu-se que, por ser uma empresa com estrutura horizontalizada, serão desenvolvidos apenas dois níveis de OKR's, um geral para a empresa e outro para os colaboradores e/ou departamentos, como orienta Radonic (2017).

**Figura 3**  
*Diagrama Organizacional da Empresa X*



Fonte: autoria própria (2025).



Foram identificados como departamentos de maior representatividade e influência no alcance dos objetivos atuais da empresa os departamentos de Produção (que, na prática, se divide em três áreas, sendo brassagem, adega e envasamento, os quais têm relação com diferentes etapas do processo) e Vendas/Marketing. Mesmo sua missão e visão sendo mais alinhadas com fatores externos, foi relatado que a empresa tem dificuldades de atingir a excelência almejada associada à sua imagem em função de consecutivos problemas de qualidade oriundos do setor de produção. Já o departamento de marketing e vendas é o responsável direto por tornar públicas as ações de qualidade e moldar o posicionamento da empresa perante o público. Assim, a melhoria nos índices de desempenho desses departamentos irá influenciar no resultado da empresa como um todo.

Sobre a estrutura organizacional e alocação dos colaboradores em cada setor, observou-se que, no geral, os setores são ocupados por apenas uma pessoa, sendo que algumas delas ocupam mais de um setor correlato. Assim, para o desenvolvimento dos OKRs secundários estabeleceu-se que estes estariam relacionados aos setores e não ao indivíduo colaborador.

Ainda como tarefa associada à etapa de setup, foi realizada uma reunião com os colaboradores para anunciar a implantação da metodologia e explicar a eles brevemente o que era e o porquê a empresa estava fazendo isso, etapa fundamental para desenvolver o engajamento

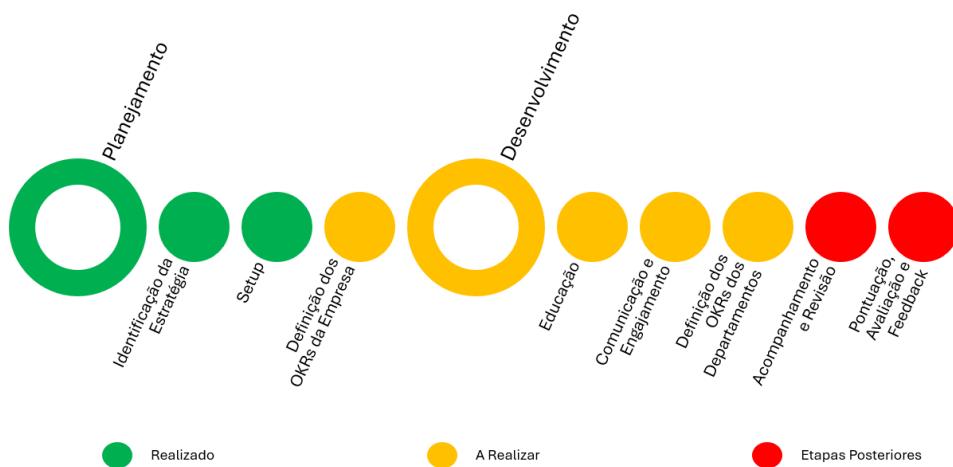
dos envolvidos, segundo Bezerra (2021). Embora o objetivo da empresa seja claro e difundido entre os colaboradores, ele não estava sendo alcançado. Diante disso, foi necessário reapresentar e justificar a implementação dos OKR baseado no fato que a empresa almeja o reconhecimento no setor de cervejas artesanais através de sua qualidade.

Seguindo as premissas da metodologia OKR no tangente à comunicação e transparência (Radonic, 2017), foi definido que o time iria discutir sobre o andamento do processo, todos juntos, uma vez por mês durante a reunião mensal de início do mês e que todos os dados atualizados do programa estariam disponíveis em uma área comum da empresa em um quadro físico de dimensões 1,20m por 1,00m, elaborado segundo modelo apresentado no Apêndice 01. O quadro deve ser atualizado pela equipe de gestão da empresa semanalmente de acordo com a evolução das métricas dos indicadores.

Após a finalização da etapa de setup, foi possível ter maior clareza das etapas necessárias para o modelo de implementação na microcervejaria objeto do estudo. Dessa maneira, a Figura 04 apresenta cada uma das etapas para a aplicação por completo, divididas em dois blocos maiores (planejamento e desenvolvimento). Cabe destacar que este estudo se restringe às fases iniciais de implementação da metodologia OKR, não abrangendo ainda as etapas de acompanhamento, avaliação e renovação de ciclos.

**Figura 4**  
*Modelo de Implementação da Metodologia OKR em uma Microcervejaria*

**Modelo de Aplicação da Metodologia OKR**



Fonte: autoria própria (2025).



## Definição do OKR da empresa

A definição dos objetivos da empresa deve se originar no topo da gestão da empresa e ser resultado de extensa discussão acerca das prioridades da estratégia, além de serem desafiadores e despertar um certo grau de inspiração nos colaboradores (Doerr, 2019). Durante a definição desses objetivos, deve-se focar naquele com maior capacidade de alavancar um desempenho de excelência e recomenda-se um equilíbrio associado entre resultados-chave qualitativos e quantitativos. A inspiração para os OKR gerais da organização deve refletir diretamente a declaração de missão e visão da empresa, do plano estratégico ou de algum tema amplo escolhido pela liderança (Doerr, 2019).

Retomando a definição da Betterworks (2015), pode-se reafirmar que os objetivos se referem ao “o que a empresa quer alcançar?”, sendo significativos, ambiciosos e alinhados com a companhia e com departamentos. Já os resultados-chave são os componentes práticos do objetivo definido, referem-se ao “como a empresa vai

alcançar os seus objetivos?”. Os resultados-chave devem ser específicos, mensuráveis e ter a definição de uma data limite para serem alcançados.

Quanto à quantidade de OKRs, Cardoso (2020) afirma que um objetivo geral e três resultados-chave para este objetivo é uma forma eficiente de aumentar o foco e não dispersa o empenho e a energia de cada colaborador, o que, em uma empresa de pequeno porte com número limitado de funcionários, pode ser de grande ajuda. Para se obter sucesso na implementação da metodologia OKR deve-se, ainda, definir um responsável por cada um dos objetivos e seus resultados chave (Doerr, 2019).

A partir dos dados apresentados na declaração de “Visão, Missão e Valores da empresa” e a discussão com a gestão sobre os principais pontos de dificuldade, objetivos gerais da companhia, possíveis ações e indicadores de resultados relevantes a essas metas, foi definido o Objetivo Geral do OKR da empresa, bem como seus três resultados-chave (key results), que estão representados a seguir.

**Figura 5**  
OKRs gerais da empresa

### Objetivo Geral da Empresa

Se estabelecer como referência regional de qualidade na produção de cervejas especiais

### Resultados-Chave

1. Obter prêmios ou medalhas em concursos de cerveja em pelo menos 50% dos produtos do portfólio em linha e mais 2 prêmios para produtos sazonais.
2. Aumentar a oferta de produtos sazonais para 1 novo produto a cada 35 dias.
3. Garantir uma taxa inferior a 20% nos eventos de desvio no padrão de qualidade e necessidade de retrabalho referente ao total de lotes de produção do período.

Fonte: autoria própria (2025).

O objetivo geral definido está alinhado com a visão da empresa em ser uma referência na produção e serviço de cerveja na região, sendo uma empresa de pequeno porte com atuação majoritariamente regional, sua afirmação como produtor de qualidade faz com que os consumi-

dores enxerguem a marca e se conectem com ela pela sua origem comum e regional. Isso impulsiona sua conexão com os consumidores e aumenta o desejo de seus produtos no mercado em que atua.



Os resultados-chave nos itens 1 e 2 estão relacionados à percepção de qualidade pelos consumidores, seja pelo reconhecimento externo em concursos notórios que validem a qualidade do produto, ou na oferta de diversidade e produtos que tragam inovação ao mercado. Já o item 3 é mais voltado à operação interna e visa a minimizar problemas com qualidade e eficiência no processo produtivo.

## PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO (FASE DE DESENVOLVIMENTO)

A etapa de desenvolvimento teve início com uma apresentação de contextualização da metodologia OKR em formato de slides expositivos a todos os envolvidos no projeto (gestores e demais colaboradores), cumprindo, assim, a etapa de educação presente na metodologia OKR. Durante a etapa de desenvolvimento da metodologia, foram realizadas sessões de brainstorming e definição dos objetivos e resultados-chave individuais, respectivos a cada departamento. Essas sessões de conversa se deram com caráter focalizado e semiestruturado, para que os colaboradores fossem orientados pelos condutores desta pesquisa, de forma a garantir a obtenção dos dados necessários e de forma pertinente à estratégia da empresa, definida em sua declaração de missão e valores. Durante essas sessões, todos os inputs e as decisões foram anotados de forma manual e, posteriormente, as decisões foram tabuladas, de acordo com parâmetros esperados pela metodologia OKR para a inclusão neste trabalho.

### Educação

A primeira etapa da implementação do OKR foi a educação dos colaboradores. Segundo Doerr (2019), esse momento é essencial para introduzir a metodologia, reduzir resistências e criar um entendimento compartilhado sobre sua finalidade. Por isso, foi realizada uma apresentação de aproximadamente uma hora, com todos os colaboradores, explicando a origem do OKR, seus principais conceitos e os benefícios esperados para a empresa.

Como material de apoio, foram elaborados cartazes contendo definições básicas e os OKRs gerais da empresa, afixados em murais de uso comum. O objetivo foi manter a informação visível no dia a dia e facilitar a assimilação gradual do conteúdo. Essa iniciativa também serviu como reforço para colaboradores que não absorvem integralmente a explicação apenas em encontros formais.

Durante a capacitação, além de apresentar conceitos, buscou-se esclarecer dúvidas iniciais sobre como a metodologia se aplicaria à rotina da microcervejaria. Essa aproximação foi fundamental para reduzir a percepção de complexidade, aumentar a confiança no processo e destacar a importância da participação de cada colaborador para o sucesso do projeto. Assim, a etapa de educação cumpriu um papel estratégico ao alinhar expectativas, preparar a equipe para as fases seguintes e favorecer o engajamento inicial.

### Comunicação e engajamento

Uma vez definidos os OKRs organizacionais, tornou-se necessário comunicar e engajar todos os colaboradores em torno do modelo proposto. A literatura enfatiza que a transparência e a clareza na divulgação dos objetivos são determinantes para o êxito da metodologia (Doerr, 2019; Betterworks, 2015). Nesse sentido, foram utilizados diferentes meios para democratizar a informação: afixação dos OKRs em quadros de avisos, inclusão em um dashboard físico preparado para acompanhamento contínuo e realização de uma reunião coletiva para apresentação detalhada de cada objetivo e resultado-chave.

Essa reunião inicial teve como propósito explicar o motivo da escolha de cada meta, destacando sua conexão com a estratégia da empresa. Tal prática buscou não apenas informar, mas também inspirar os colaboradores a assumirem papel ativo no processo. Bezerra (2020) sugere que esse tipo de comunicação, quando realizada de maneira recorrente, contribui para fortalecer o senso de pertencimento e aumentar a dedicação às metas coletivas.



Além da divulgação, estabeleceu-se um ritmo de atualização semanal dos indicadores no painel de acompanhamento, realizada pelo responsável do projeto no nível de gestão. As atualizações eram posteriormente compartilhadas pelo grupo de mensagens da empresa, com destaque para resultados positivos e alertas sobre pontos que necessitavam de maior atenção. Esse procedimento funcionou como reforço motivacional e como mecanismo de monitoramento coletivo, permitindo que todos acompanhassem a evolução do projeto.

## Definição de OKRs dos departamentos

De acordo com o modelo de construção de OKR apresentado por Doerr (2019), uma vez definido o OKR macro da empresa, deve-se seguir com a definição dos OKRs dos níveis inferiores da organização. Os resultados-chave gerais se tornam, no nível hierárquico inferior, objetivos. Dessa forma, assegura-se que cada nível irá assumir o cumprimento dos resultados-chave estabelecidos nos níveis superiores como seus objetivos principais. Assim, o alinhamento e foco da organização estará voltado em torno do "Como?" definido para alcançar o objetivo do OKR geral da empresa.

Como apontado por Radonic (2017), o tamanho da empresa e a complexidade de seus

níveis hierárquicos devem definir a quantidade de subníveis de OKRs dentro da estrutura da empresa. Empresas de pequeno porte, com estruturas mais horizontais, normalmente não precisam de mais que dois níveis de OKRs. Assim, cada colaborador iria desenvolver os seus próximos OKRs, com objetivo de atender às necessidades dos seus objetivos impostos pelo nível superior, interligando-se com o OKR geral da empresa (Muller, 2003).

Como já delimitado por este estudo, optou-se por desenvolver objetivos e resultados-chave secundários, atrelados aos departamentos de produção e vendas e marketing. De acordo com as funções desempenhadas em cada departamento, estabeleceram-se os OKRs (Figuras 06 e 07), que derivam dos resultados-chave dos OKRs de um nível superior. Alguns dos objetivos são compartilhados por mais de um departamento, mas é importante que as contribuições dos resultados-chave de cada um deles não seja redundante e auxiliem de formas distintas a alcançar as metas estabelecidas em níveis superiores (Doerr, 2019).

Os OKRs do departamento de produção se relacionam com três objetivos, derivados dos resultados-chave do OKR geral da empresa, e para cada um deles foram estabelecidos três resultados-chave.

**Figura 6**  
*OKRs do departamento de produção*  
**Departamento: Produção**

Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
<b>Objetivo 1</b> Elevar os índices de qualidade técnica da empresa.	<b>Objetivo 2</b> Colocar a Empresa X na "boca do povo".	<b>Objetivo 3</b> Aumentar a qualidade percebida do produto pelo seu público.
<b>Resultados-Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir a estruturação de no mínimo 80% dos processos mapeados da produção.</li> <li>2. Executar lotes de produção com desvio de no máximo 3% dos padrões analíticos de qualidade pré determinados pelas especificações do produto.</li> <li>3. Promover ou participar de ao menos um treinamento técnico por mês.</li> </ul>	<b>Resultados-Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Programar, desenvolver e executar um novo produto a cada 45 dias.</li> <li>2. Garantir satisfação de 100% dos clientes de terceirização em relação a qualidade dos produtos.</li> <li>3. Estudar e assimilar ao menos uma técnica nova ou tendência do mercado a cada 3 meses.</li> </ul>	<b>Resultados-Chave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Garantir aspecto visual esperado (cor e limpidez) em 100% dos lotes produzidos.</li> <li>2. Garantir a integridade visual e limpeza em todas as embalagens entregues aos clientes.</li> <li>3. Obter prêmios ou medalhas em concursos de cerveja em pelo menos 30% dos produtos do portfólio em linha e mais 1 prêmio para produtos sazonais.</li> </ul>

Fonte: autoria própria (2025).



No Objetivo 1 tem-se como primeiro resultado-chave esperado a "garantia de estruturação de, no mínimo, 80% dos processos já mapeados na produção". A Empresa X, apesar de ter um mapeamento dos processos executados na produção, ainda não tem todos os processos bem definidos e documentados, e isso é fundamental para um aumento de eficiência e qualidade no resultado final. O segundo resultado-chave limita o desvio de parâmetros de qualidade nas produções em no máximo 3%, visando à garantia de repetibilidade e previsibilidade da qualidade dos lotes produzidos. Por fim, o último resultado-chave para o primeiro objetivo determina que os colaboradores participem, ou mesmo ministrem um treinamento técnico relevante a atividade de produção de cerveja, ao menos uma vez ao mês, aumentando a difusão do conhecimento e elevando o nível técnico de todos os colaboradores.

O segundo objetivo diz respeito à presença da marca no mercado em que atua, e dentro de um departamento de produção, as atividades que podem ser desenvolvidas com esse objetivo se iniciam pelo desenvolvimento de novos produtos, executando um novo lançamento a cada 45 dias. Dentro da empresa são fabricados produtos para clientes externos, na forma de industrialização por encomenda e foi relatado que tais clientes, por serem do mercado, são um excelente vetor de indicações para novos clientes, por isso precisam ter o melhor atendimento e estar sempre satisfeitos com o produto entregue. Assim, foi estipulada uma meta ambiciosa de 100%

de satisfação aos clientes de produção terceirizada. O resultado-chave de número três diz respeito ao aprendizado, assimilação e, se possível, aplicação imediata de novas técnicas e tendências do mercado, o que aumenta o conhecimento técnico e potencial de oferecer novos produtos com inovação agregada.

O aumento da qualidade percebida do produto, ou seja, o quanto o cliente enxerga de valor é o item 3 dos objetivos, que tem como primeiro resultado-chave garantir o aspecto visual esperado ao produto, ou seja, as características visuais do líquido (cerveja) deve estar dentro dos padrões pré-determinados, seja este límpido, turvo, claro ou escuro e com a cor correta. O segundo item se refere a integridade visual das embalagens, que, eventualmente, podem chegar ao cliente sujas, com rótulos mal aplicados ou amassados, e isso faz com que a qualidade percebida do produto seja prejudicada. O resultado-chave número 3 desafia os colaboradores a criar receitas fiéis ao estilo de cerveja proposto e garantir o atendimento dos padrões de qualidade do produto para que se tenha chances de conquistar medalhas em concursos de cerveja, fato que ajuda atestar ao público a qualidade do produto através de uma entidade reconhecida.

Como mencionado, o outro departamento escolhido para contribuir com o desenvolvimento do projeto foi o departamento de marketing e vendas, o qual realiza ações relacionadas a dois objetivos (Figura 07).

**Figura 7**  
*OKRs do departamento de vendas e marketing*  
**Departamento: Marketing e Vendas**

Objetivo 1	Objetivo 2
<p>Colocar a Empresa X na "boca do povo".</p> <p><b>Resultados-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar o engajamento nas redes sociais em 50%</li> <li>2. Promover 3 eventos presenciais ou online de educação com conteúdo cervejeiro.</li> <li>3. Ministrar ao menos uma palestra ou workshop em evento externo.</li> </ul>	<p>Aumentar a qualidade percebida do produto pelo seu público.</p> <p><b>Resultados-Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar uma ação colaborativa com alguma marca local que tenha valor agregado e alta qualidade percebida.</li> <li>2. Elaborar duas ações nas mídias digitais que reforcem as qualidades únicas dos produtos.</li> <li>3. Publicar mensalmente nos canais de mídia ao menos 4 avaliações positivas como prova social dos clientes.</li> </ul>

Fonte: autoria própria (2025).



O primeiro objetivo intitulado “Colocar a Empresa X na boca do povo” visa a aumentar a presença da marca e fixa-la no inconsciente dos consumidores. Assim, o primeiro resultado-chave esperado é o aumento de 50% nos níveis de engajamento das redes sociais da empresa durante o período de avaliação desse ciclo de OKR, os quais podem ser medidos por ferramentas disponibilizadas pela própria plataforma de rede social. O segundo item pede que sejam organizados, ao menos, três eventos para levar conteúdo e informação sobre cerveja aos consumidores, aumentando, assim, o nível de consciência e familiaridade com o produto, levando mais informação que ajuda o consumidor a tomar a decisão de compra. O resultado-chave de número 3 almeja a participação de um representante da empresa em, ao menos, uma palestra ou evento externo, aumentando, assim, a exposição da marca em mídias que não são a própria rede social.

O objetivo 2 refere-se a aumentar a qualidade percebida do produto pelo consumidor, e para que isso ocorra ele traz como primeiro resultado-chave a elaboração de uma ação colaborativa com uma outra marca ou empresa já estabelecida em um patamar de qualidade, tendo a oportunidade de compartilhar com essas bases diferentes de clientes que possam ter interesses similares. A próxima meta pede que o departamento elabore duas ações em suas mídias digitais, seja através de vídeos ou apresentações, que reforcem os atributos de qualidade dos produtos. Por fim, o último resultado-chave estabelecido pede que sejam divulgadas, mensalmente, ao menos, quatro avaliações positivas de clientes que compraram algum produto e publicaram suas impressões nas plataformas digitais. Esse tipo de divulgação gera uma prova social aos consumidores, que tendem a confiar naquilo que outros que compraram os produtos estão falando.

A literatura sobre PMEs industriais tem documentado, em abordagens afins, como a Lean (Pearce, Pons, & Neitzert, 2018; Acachanga et al., 2006), fatores críticos de sucesso que dialogam com a adoção do OKR: patrocínio da liderança, treinamento, gestão visual, ciclos curtos de melhoria e rotinas de acompanhamento. Em estudos com PMEs, esses fatores aparecem como determinantes para implantação de práticas de

gestão com poucos recursos e alta necessidade de engajamento no nível operacional. A transposição para OKR é direta: liderança e comunicação sustentam a definição de objetivos, a gestão visual dá transparência aos resultados-chave e as rotinas curtas fomentam aprendizagem e correção de rota. Em manufatura, orientações práticas de planejamento trimestral reforçam esse encadeamento, como proposto para o contexto de uma microcervejaria.

A distinção entre OKR e métodos ágeis, como o Scrum, é também pertinente para PMEs industriais: OKR foca resultados de negócio e alinhamento organizacional, enquanto Scrum organiza o cadenciamento de entregas (sprints, backlog, retrospectivas). Estudos recentes mostram a integração entre OKR e abordagens ágeis para reforçar alinhamento estratégico em projetos complexos, com OKR definindo o outcome e o método ágil estruturando a execução (Zierock, Blatz, & Karcher, 2024). Este trabalho cobre propositalmente apenas as fases iniciais (planejamento e desenvolvimento/educação), mas já oferece evidências de alinhamento e engajamento necessários para, em ciclos futuros, integrar rotinas de acompanhamento e revisão com práticas ágeis de execução no dia a dia da operação.

## Orientações e Próximas Etapas

Os indicadores estabelecidos nos OKRs gerais da empresa e nos departamentos de Produção e Marketing/Vendas constituem a base para as etapas de Acompanhamento e Revisão. Esses indicadores incluem métricas quantitativas, como percentual de processos estruturados, desvio de parâmetros de qualidade, número de lançamentos de novos produtos, engajamento em redes sociais e satisfação de clientes, bem como métricas qualitativas, como integridade visual das embalagens e percepção de valor pelos consumidores. Na etapa de Acompanhamento, eles permitirão monitorar semanal e mensalmente a evolução dos resultados, possibilitando ajustes rápidos e alinhamento estratégico. Já na Revisão, servirão como critérios objetivos para avaliar o desempenho de cada ciclo, pontuar os resultados alcançados e fornecer subsídios para a definição de novos objetivos e metas. Dessa forma, os indicadores tornam o modelo replicável e mensu-



rável, reforçando a robustez metodológica do estudo, mesmo que ainda esteja restrito às fases iniciais de implementação. A Tabela 01 apresenta

o resumo dos indicadores OKR a serem utilizados, conforme definidos nas etapas anteriores:

**Tabela 1**  
*Indicadores e Metas associadas aos OKRs*

Departamento	Indicador	Meta
Empresa (OKR Geral)	Premiação em concursos reconhecidos	Conquistar $\geq 1$ premiação durante o ciclo
	Lançamento de novos produtos	Realizar $\geq 2$ novos lançamentos no ciclo
	Redução de problemas de qualidade	Reducir em $\geq 20\%$ em relação ao ciclo anterior
Produção	Processos documentados e estruturados	Garantir $\geq 80\%$ dos processos mapeados
	Desvio de parâmetros de qualidade	Limitar a $\leq 3\%$ das produções
	Treinamentos técnicos	Realizar 1 treinamento mensal por colaborador
	Novos produtos lançados	Lançar 1 novo produto a cada 45 dias
	Satisfação de clientes terceirizados	Alcançar 100% de satisfação
	Adoção de novas técnicas/tendências	Implementar $\geq 1$ técnica ou tendência por ciclo
	Conformidade visual do produto	Garantir 100% de conformidade com padrões
	Integridade das embalagens	Garantir 100% de integridade
Marketing e Vendas	Receitas fiéis ao estilo	Desenvolver receitas com potencial de premiação
	Engajamento em redes sociais	Aumentar em $+50\%$ no ciclo
	Eventos para consumidores	Organizar $\geq 3$ eventos
	Participação em eventos externos	Participar de $\geq 1$ evento/palestra
	Ações colaborativas	Realizar $\geq 1$ ação colaborativa
	Conteúdos digitais sobre qualidade	Criar $\geq 2$ conteúdos
	Avaliações positivas divulgadas	Publicar $\geq 4$ avaliações por mês

Fonte: autoria própria (2025).

Como delimitado na metodologia deste trabalho, a aplicação da metodologia OKR se dará até a fase de desenvolvimento dos OKRs dos departamentos, porém Doerr (2019) deixa claro que o sucesso do projeto só se dá com a sua aplicação continuada, e isso implica que sejam realizadas as etapas de “Acompanhamento de Revisão”, bem como “Pontuação, Avaliação e Feedback” para que se tenha um panorama de qual o nível de sucesso da aplicação da metodologia, além de fornecer uma base para a renovação dos objetivos e metas para um novo ciclo.

Por não estarem contidas no escopo de implementação da metodologia OKR por este trabalho, serão descritas, aqui, as atividades a serem desenvolvidas pelos responsáveis dentro da empresa para que estes garantam a continuidade do trabalho.

### Acompanhamento e revisão

Bezerra (2020) afirma que o OKR é uma metodologia dinâmica, portanto, uma vez definida e iniciada, não pode ser deixada de lado. Deve-se monitorar todos os indicadores e progresso dos resultados-chave de acordo com o planejamento do ciclo feito anteriormente na etapa de setup.

À medida que as condições mudam ao longo do processo, Doerr (2019) recomenda que se revisem as metas, e adicione ou exclua OKR's,

conforme apropriado. Os resultados-chave definidos não são estáticos e poderão sofrer alterações caso os indicadores demonstrem que os objetivos propostos estão muito aquém de serem alcançados, por inúmeras especificidades do negócio. Não se deve insistir de forma contraprodutiva em metas que se tornaram irrelevantes ao cenário atual.

Para o acompanhamento e revisão do progresso do OKR deve se atentar com a relevância de cada objetivo e seus resultados chave e, de acordo com desempenho e resultado, deve-se julgar se é necessário abandonar determinados OKRs ou substituí-los por outros, que contribuam mais para os objetivos gerais.

### Pontuação, Avaliação e Feedback

Esta é a etapa na qual o gestor responsável deve avaliar os OKRs e comunicar os resultados para toda a organização (Bezerra, 2020). É nessa etapa que são atribuídas notas para cada resultado-chave para, assim, ter uma métrica quantitativa de quanto este objetivo foi atingido ou não. Deve-se, no entanto, desenvolver um sistema de pontuação para medir o sucesso de cada indicador. O sucesso é medido através de uma escala de 0 a 1 (ou 0% a 100%), embora cada empresa possa definir uma escala que julgar mais apropriada (Radonic, 2017). Ao final de cada ciclo, deve usar a classificação de cada OKR em conjun-



to com as autoavaliações subjetivas sobre o nível de sucesso para avaliar o desempenho e planejar o futuro, em um novo ciclo do OKR (Doerr, 2019).

Muller (2003) descreve que é fundamental que, a cada avaliação, todos possam entender o que eventualmente foram as causas atribuídas na falha do alcance das metas estabelecidas e, assim, elaborar um plano de ação com objetivo de superar essas dificuldades. Ao mesmo tempo, é preciso analisar metas que tiveram seu êxito alcançado com muita facilidade, e rever a sua ambição. O objetivo da metodologia OKR é aumentar o potencial de sucesso da organização e, dessa forma, a análise e o pensamento crítico sobre os resultados alcançados é fundamental e deve sempre estar presente nas reuniões de resultados e feedbacks.

Ao final do ciclo de avaliação determinado deve-se avaliar cada resultado chave e cada objetivo, através do método de pontuação proposto por Doerr (2019), tarefa que deve ser executada utilizando o dashboard de pontuação e acompanhamento dos resultados (Apêndice 01). As pontuações devem seguir um critério de 0-100% para cada indicador de resultado-chave do nível de departamentos e, por fim, junto com o grupo envolvido no projeto, deve-se discutir cada ponto, fazendo uma reflexão sobre o impacto do resultado na empresa, avaliando se foi satisfatório e dentro do esperado, tomando em seguida a decisão de seguir com os mesmos objetivos e mesmo resultado-chave no próximo ciclo, ou atualizar o modelo para que novos objetivos e resultados sejam incluídos de acordo com o presente momento da empresa. Em seguida, deve-se executar a mesma avaliação e discussão para os resultados-chave de nível superior, relativos aos objetivos gerais da empresa (Doerr, 2019).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PROPOSTA**

O presente trabalho apresentou a aplicação de uma metodologia de gestão específica para auxiliar uma pequena indústria de bebidas a ter mais assertividade e engajamento para atingir seus objetivos estratégicos, e como utilizar a ferramenta OKR para desdobrar tais objetivos em metas e indicadores envolvendo gestão e colaboradores. A metodologia escolhida para essa

abordagem se provou ágil e de fácil implementação, e com alto potencial de auxiliar na tomada de decisões dentro da empresa, o que permitiu uma melhor definição e envolvimento dos colaboradores em torno de suas metas, atingindo, assim, o objetivo geral deste trabalho.

O sucesso da implementação da metodologia proposta gerou, para a empresa, uma ferramenta estruturada e documentação de todos os procedimentos necessários para a execução e manutenção da metodologia no dia-a-dia da companhia. Além disso, demonstra potencial de melhoria contínua através de seu modelo de avaliação e revisão dos parâmetros, para que um novo ciclo seja iniciado.

As ferramentas de acompanhamento do progresso do projeto também foram aplicadas de forma eficiente e permitiram uma horizontalidade da informação acerca do projeto, cumprindo essa premissa da metodologia, de acordo com o referencial teórico analisado, definindo claramente as metas a serem perseguidas e seus indicadores de desempenho.

Pode-se apontar o desenvolvimento e a maturidade dos resultados-chave de níveis inferiores como uma dificuldade do processo, pois essa etapa exige um maior envolvimento dos colaboradores, os quais estavam ainda adaptando a inclusão da ferramenta em seu dia a dia de trabalho. O fato de muitos deles executarem uma mão de obra direta na produção, com tarefas altamente padronizadas, dificultou a associação de seu desempenho a eventuais melhorias nos objetivos propostos.

Este estudo apresenta algumas limitações importantes. Em primeiro lugar, a análise foi intencionalmente delimitada às fases iniciais da implementação da metodologia OKR (planejamento e desenvolvimento) sem avançar para as etapas de acompanhamento, avaliação e renovação de ciclos. Essa delimitação restringe a possibilidade de avaliar os impactos quantitativos e de longo prazo da metodologia na microcervejaria estudada, não permitindo a triangulação com dados secundários ou indicadores quantitativos robustos de desempenho. Além disso, a falta de familiaridade dos colaboradores com a ferramenta pode ter influenciado seu nível de engajamento nos primeiros momentos da aplicação. Apesar



dessas limitações, espera-se que a continuidade do uso da metodologia em novos ciclos amplie os resultados positivos observados, fornecendo bases para análises futuras mais abrangentes e comparativas, incluindo métricas de desempenho organizacional e estudos em outros contextos empresariais.

A proposta de implementação da metodologia OKR em uma microcervejaria apresenta uma contribuição tecnológica relevante ao adaptar uma ferramenta de gestão estratégica originalmente desenvolvida para grandes corporações a um contexto de pequena empresa, utilizando recursos acessíveis e de fácil replicação. A estruturação de indicadores de desempenho e o uso de instrumentos simples, como quadros físicos de acompanhamento e painéis de indicadores, demonstram que é possível incorporar práticas modernas de gestão com baixo investimento em tecnologia. Dessa forma, o estudo oferece um modelo prático de monitoramento sistemático de metas e resultados, promovendo uma maior profissionalização da gestão nos pequenos negócios do setor industrial.

Do ponto de vista social, o estudo contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e do engajamento dos colaboradores em torno de objetivos comuns, promovendo um ambiente de maior comunicação e cooperação. A inclusão dos colaboradores na definição de metas e na visualização dos resultados estimula a valorização do trabalho individual e coletivo, o que pode gerar impactos positivos sobre a motivação, a produtividade e o senso de pertencimento. Além disso, ao promover a melhor gestão de microempresas, a aplicação da metodologia OKR contribui para a expansão da empresa e indiretamente para a geração de emprego, o desenvolvimento local e a valorização do empreendedorismo no setor de bebidas.

## REFERÊNCIAS

- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., & Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471. <https://doi.org/10.1108/17410380610662889>
- Bellenzier, M. (2017). Um estudo sobre a relação da adoção do método ágil Scrum com a produtividade em equipes de desenvolvimento de software [Dissertação de mestrado] – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Betterworks. (2015). Getting started with objectives & key results (OKRs): Best practices for implementing OKRs in your business. Recuperado de: <https://www.betterworks.com/resource/getting-started-with-okrs-whitepaper/>
- Bezerra, G. (2021). Benefícios da utilização do Objectives and Key Results (OKR) em diferentes áreas de aplicação [Trabalho de conclusão de curso] – Universidade do Estado do Amazonas.
- Cardoso, R. P. (2020). Objectives and Key Results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: um estudo de caso [Dissertação de Mestrado] – Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Doerr, J. (2019). Avalie o que importa. Alta Books.
- Dornelas, J. C. A. (2001). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Campus.
- Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa (6<sup>a</sup> ed.). Atlas.
- Harvard Business Review. (2016). How employee alignment boosts the bottom line. <https://hbr.org/sponsored/2016/06/how-employee-alignment-boosts-the-boots-the-bottom-line>
- Michelon, E. (2022). Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes: Uma proposta de aplicação da metodologia Objectives and Key Results (OKR). Saber Humano - Cadernos de Administração, edição especial, 266-276.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2022). Anuário da cerveja 2021. Brasília, DF.
- Muller, C. J. (2003). Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de estratégia, indicadores e operações) [Tese de Doutorado] – Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Norton, D., & Kaplan, R. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps and analysis. Harvard Business Publishing Corporation, 1-7.



Pearce, A., Pons, D., & Neitzert, T. (2018). Implementing lean – Outcomes from SME case studies. *Operations Research Perspectives*, 5, 94-104. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.02.002>

Radonic, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7(2), 28-37.

Santana, T. M. de. (2019). Metodologia OKR: Um estudo multicaso em startups baianas. *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, 12(8), 54-76.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. SEBRAE.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). Como montar uma microcervejaria. Recuperado de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-microcervejaria,8f387a51b9105410VgnVCM-1000003b74010aRCRD>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023a). Matriz panorama SEBRAE SP. Recuperado de: <https://databasebrae.com.br/matrix-panorama-sebrae-sao-paulo/>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023b). Painel data SEBRAE. Recuperado de: <https://databasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina.

Silva, V. F. da, Lozada, G., Villani, P. M., Ferreira, A. G., & Xarão, J. C. (2019). Gestão de empresa familiar. Grupo A Educação S.A.

Zhou, H., & He, Y. (2018). Comparative study of OKR and KPI. In International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED). Business School, Sichuan University.

Zierock, B., Blatz, M., & Karcher, K. (2024). Team-centric innovation: The role of Objectives and Key Results (OKRs) in managing complex and challenging projects. In: Proceedings of the 15th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2024). AHFE International. <https://doi.org/10.54941/ahfe1004717>