



A Estratégia Empresarial e os OKRs Integrados à Excelência Corporativa e à Prestação de Contas Profissional

**Por Jorge Roberto Manoel com a contribuição do especialista Emílio Herrero e revisão técnica de Irineu De Mula.*

Este artigo foi desenvolvido destacando alguns aspectos entendidos como relevantes pelos autores vis a vis questões técnicas-profissionais relacionadas com esta matéria. Para efeito de aplicações práticas pelas entidades e organizações que operam no mercado em geral, as referências indicadas, bem como matérias, entre outras, como referenciadas neste documento devem ser consultadas em sua íntegra.

INTRODUÇÃO

Sabemos todos ser necessário que, semelhantemente à nossa vida pessoal que inclui, também, a dimensão profissional, as organizações precisam estar com suas estratégias bem definidas e planejadas com diretrizes e projetos apontando para os caminhos traçados que demandam de seus acionistas, conselheiros, executivos, bem como todo o corpo de profissionais um mesmo sentido empresarial.

Esse cenário demanda que projetos sejam traçados e bem gerenciados com base em políticas, procedimentos e processos convergindo para os objetivos definidos por sua estrutura de governança corporativa e plenamente alinhados.

Na medida do andamento e evolução da estratégia empresarial profissionais qualificados e técnicas apuradas são necessários para a atuação com excelência no atingimento dos resultados dos projetos estabelecidos. São, particularmente, nesses dois conceitos que queremos focar neste artigo.

Referimo-nos ao profissional de finanças e contabilidade e os OKRs – uma conjunção fundamental para a excelência empresarial que se busca vis a vis os projetos e controles necessários para a consecução dos objetivos empresariais.

Temos aportado em trabalhos anteriores sobre os desafios e requerimentos de ação do profissional de finanças e contabilidade, como por exemplo o fizemos no Capítulo 02 do livro da Academia Paulista de Contabilidade emitido ao final de 2020- O Perfil Profissional do Futuro.

Agora, conectaremos esse perfil aos conceitos modernos dos OKRs (*Objectives and Key Results*) que apresentaremos neste artigo,

Os profissionais de finanças e contabilidade precisam estar alinhados e apontando para os planos elaborados e aprovados por toda a sua estrutura de governança que, em sua atuação moderna, utiliza-se dos OKRs na gestão de seus projetos chaves, como o próprio nome dessa técnica já aporta.

1) Considerações Iniciais (Steve Jobs, Bill Gates, Jeff Bezos e Luca Pacioli).

Nos dias de hoje reverenciamos os grandes empreendedores como *Steve Jobs, Bill Gates, Jeff Bezos, Larry Page, Sergey Brin* e muitos outros, que consideramos pessoas visionárias, que melhoram a qualidade de vida das pessoas.

A esses nomes deveríamos incluir **Luca Pacioli**, o inventor da *Moderna Contabilidade*. Se ele vivesse na sociedade atual, ele também seria reverenciado como um ícone pelas novas gerações.

Na Era da Revolução Digital falamos de *Inteligência Artificial, Data Lake, Machine Learning, IoT- Internet of Things, Blockchain* e muitas outras coisas, que estão transformando a vida das pessoas, a sociedade e as organizações do mundo inteiro.

É a era da Indústria 4.0, da Inovação Tecnológica e dos Fatores ESG. Parece ser uma época sem precedentes. Mas olhando na perspectiva da história, **Luca Pacioli** (1445-1517), viveu numa época parecida com a nossa, *mutatis mutandis*.

Luca Pacioli viveu na *Época da Renascença* (séculos XIV ao XVI) marcada pela revolução nas artes, nas ciências, na cultura e na sociedade. É o período considerado como a alvorada do capitalismo, das grandes navegações e da invenção da imprensa, por J. Gutenberg, por volta de 1439.

Luca Pacioli é considerado como um bom exemplo do homem do Renascimento (nos dias de hoje ele teria vivido, por exemplo, no Vale do Silício). *Pacioli*, conviveu com *Leonardo da Vinci, Michelangelo, Maquiavel, Savonarola* entre

outros. Tinha um conhecimento multidisciplinar sobre Geometria, Astronomia, Estatística, Arquitetura, Música e Negócios.

Do ponto de vista das *Ciências Contábeis* é importante ressaltar a publicação de seu livro, “*Summa de Arithmetica, Geometria proportioni et propornalità*”, em 1494, onde um de seus capítulos é dedicado ao **Método das Partidas Dobradas**, ou **Método Veneziano**. A *Summa* é considerada como um marco para a história da contabilidade moderna.

Essa referência histórica é importante porque a *Contabilidade*, nos dias de hoje, desempenha um importante papel na gestão das empresas e instituições, que não pode ser relegado a um segundo plano devido as inovações e novas novidades. A Contabilidade é como aquela famosa mensagem: *Intel inside*. No atual Ecossistema dos Negócios as empresas precisam ter consciência da **Contabilidade inside** – essencial para o sucesso dos negócios e instituições.

2) A Contabilidade e a Inteligência Financeira.

A *Contabilidade* é a linguagem dos negócios e essencial para a Inteligência Financeira. Os termos como Receitas, Despesas, *Ebitda*, Lucro Líquido, *Free Cash Flow*, *EVA- Economic Value Added*, e *ROI- Return on Investment, Valuation*, Ativo e Passivo, por exemplo, somente são entendidos à luz dos princípios e conceitos da contabilidade. Sem os princípios da *Contabilidade Gerencial* não é possível identificar e entender como uma organização cria valor para os *stakeholders*.

Atualmente vivenciamos uma situação de crise em inúmeras empresas, que eram consideradas como referências de mercado no mundo inteiro. As Big Techs, Grandes Corporações, Empresas nacionais e internacionais, as Startups do Vale do Silício e as inusitadas empresas de *Bitcoin* estão perdendo valor de mercado, tendo prejuízos, demitindo em massa profissionais e até mesmo fechando as portas.

Há inúmeros fatores que podem explicar esses fatos, porém, a ausência de uma inovadora Estratégia Competitiva, falta de foco na Criação de Valor e a não consideração dos Princípios Contábeis geralmente aceitos, baseados no conceito de essência sobre a forma, incorporadas nas normas em atendimento aos fundamentos científicos da contabilidade, podem nos ajudar a entender o que está acontecendo.

Está na moda falar em *Data-Driven, Data Lake, Machine Learning* e outros conceitos da era digital. É claro que todos esses conceitos são relevantes e bem-vindos – mas eles isoladamente não produzem resultados automaticamente.

Os dados (*data lake*) precisam evoluir para informações e, em seguida, produzir conhecimento acionável para a tomada de decisões dos dirigentes e gestores de uma empresa. Dados e análise das transações precisam ser monetizadas e criar valor. É aqui, que a *Contabilidade* mostra mais uma de suas contribuições: ela coleta, processa, armazena dados e gera informações, com a finalidade de produzir relatórios gerenciais para a boa tomada de decisões.

É nesse processo de tomada de decisões, que vemos a integração entre a Contabilidade, a Inteligência Financeira e a Tecnologia, por meio dos sistemas integrados de informação e gestão. A finalidade dessa abordagem multidisciplinar é possibilitar o crescimento exponencial, lucrativo e sustentável dos negócios, ao longo do tempo.

Mas, onde podemos perceber a interação entre os ***Princípios da Contabilidade*** e os ***OKRs- Objetivos e Resultados-Chave?*** Resposta: é por meio das *Health Metrics* (as métricas de saúde de um negócio): Receitas, Custos, Ebitda, Lucro Líquido, Free Cash Flow, ROI, EVA, entre outros fatores.

Nos próximos artigos vamos explorar com mais detalhes ***a dupla cadência dos OKRs:*** a interação contínua entre as *Health Metrics*, numa perspectiva de longo prazo, e os *Objetivos Estratégicos* e os *Resultados-Chave* focalizados no curto prazo (quatro trimestres), de um determinado contexto dos negócios.

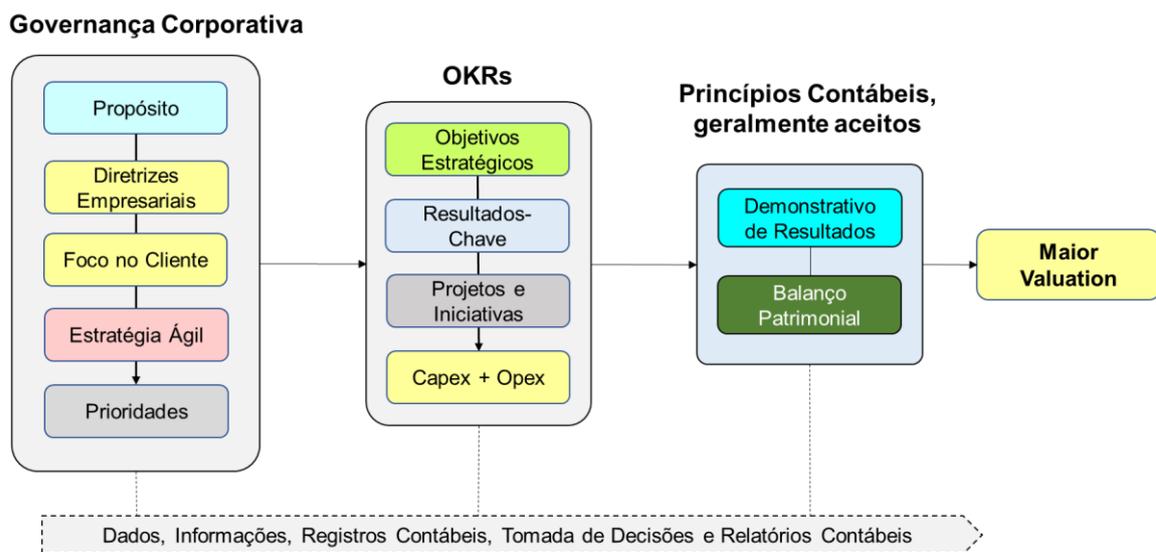
É importante ressaltar, que a *Contabilidade* desde suas origens está preocupada com o valor presente e o valor futuro do patrimônio de uma pessoa e, também, com o presente e o futuro sustentável e lucrativo de um negócio. ***Luca Pacioli*** estava atento a esse fato, quando divulgou o ***método das partidas dobradas***.

Sua convivência com os investidores e mercados venezianos mostrou, em especial, a importância sobre como aplicar, movimentar e controlar o patrimônio das pessoas e dos negócios. Não se tratava somente de investir, mas principalmente como receber no futuro, de acordo com o combinado – e o registrado – para a devida prestação de contas.

Essa integração entre o presente e o futuro, para a criação de valor, que parece ser novidade para Era Digital, a Indústria 4.0 e os Fatores ESG, tem mais de quinhentos anos de existência e sistematizada na *Summa de Luca Pacioli*. A crise por que passam inúmeras empresas, aparentemente atrativas, além da ***inadequação estratégica***, está associada ao fato de não considerar, que ***um crédito, gera um débito***, que precisará ser pago em algum momento, conforme o contratado.

Com a finalidade de mostrar a interação existente, entre **os OKRs e as Ciências Contábeis**, criamos a seguinte figura, que será explicada no decorrer dos artigos:

A Estratégia Ágil, os OKRs e a Contabilidade Gerencial



3) Os OKRs como uma Metodologia de Gestão Empresarial

As tradicionais abordagens de Gestão Empresarial e de Planejamento Estratégico precisam se adaptar, rapidamente, novo mundo dos negócios, onde o espírito empreendedor, as tecnologias digitais, as inovações disruptivas e os fatores ESG são essenciais.

Acima de tudo, as metodologias de gestão precisam ser mais ágeis, com um ciclo de implementação mais curto, estimulando as pessoas para a ação, produzindo resultados de curto prazo percebidos na organização – sem perder a perspectiva de longo prazo. A estratégia empresarial evoluiu de planejar para entregar resultados, com agilidade.

É nesse novo contexto dos negócios, que os *OKRs- Objetivos e Resultados-Chave* devem ser compreendidos. **Os OKRs** representam uma nova abordagem para a gestão do desempenho dos negócios, seja uma corporação, uma empresa

familiar, uma média empresa, uma empresa nascente, uma startup, ou ainda, uma instituição pública.

Os *OKRs* são a metodologia de gestão dos negócios mais requisitada no momento. As empresas referência no uso dos **OKRs** incluem: a *Intel*, o *Google*, a *Alphabet*, a *Amazon*, a *Microsoft*, o *LinkedIn*, o *Facebook*, a *Netflix*, a *Fundação Bill & Melinda Gates*, *Tesla*, entre outras. Essas empresas alcançaram enorme sucesso e adotaram os *OKRs*, **“como um princípio organizador”**, nas palavras de *Sergei Brin*.

O impacto da nova abordagem nas organizações foi bem captado por *Jim Collins*, ao afirmar: “se cada equipe, líder e indivíduo aplicasse os **OKRs** com rigor e imaginação, a sociedade poderia experimentar um aumento exponencial na produtividade e inovação”. Aliás, a principal mensagem dos *OKRs* é: foco naquilo que é mais crucial para o sucesso da empresa, naquele contexto de negócios – é o foco no que realmente importa.

Mas, qual é o significado dos **OKRs**? Nesse sentido vamos apresentar as definições dos especialistas considerados referência no tema:

a-) Definição de John Doerr: “Os *OKRs* são uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”.

b-) Definição de Christina Wodtke: “Os *OKRs* fornecem foco, unem as equipes em torno de uma única estratégia e transformam todos os objetivos em objetivos ousados (*stretch goals*)”.

c-) Definição de Paul Niven & Bem Lamorte: “Os *OKRs* são um *framework* de pensamento crítico e uma disciplina em evolução, que busca garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que levem a empresa para a frente”.

Apesar de sua popularidade, os *OKRs* têm sido implementados de forma incorreta em inúmeras organizações. Nesse sentido é precioso fazer um alerta: ***os OKRs são uma metodologia para a Gestão dos Resultados da Organização. Não é uma ferramenta somente para a geração de uma lista de objetivos.***

Mais especificamente, os *OKRs* são uma metodologia para a *Implementação Ágil da Estratégia Competitiva* de uma empresa ou instituição. ***Há um forte vínculo entre a Estratégia e os OKRs.*** Lembrando, que na atualidade a Estratégia tem como ponto de partida o Foco no Cliente – falamos de *Client Centricity Organization*.

A Interação entre a Estratégia e os OKRs

Sequência para a Criação dos OKRs

Propósito → Cliente → Estratégia → Prioridades → Objetivos → Resultados-Chave

Na metodologia dos *OKRs* é essencial o entendimento dos significados de **Objetivos** e de **Resultados-Chave**:

Objetivo: mostra “**O Que**” a organização precisa fazer para a superação do *Gap de Resultado* existente entre a situação atual e a situação futura desejada pela organização. O Objetivo mostra a direção e é **qualitativo**. O número de Objetivos pode variar entre 3 a 5 no máximo. Exemplos:

- **O-1:** Elevar a receita da empresa com novos produtos;
- **O-2:** Fortalecer a imagem de marca nos mercados-alvo.
- **O-3:** Elevar a retenção de clientes.

Resultados-Chave: revelam “**O Como**” alcançar os objetivos. É uma **métrica quantitativa**. Eles apresentam **evidências de conclusão**, retratadas por **indicadores de resultado e não por tarefas realizadas**, muitas das quais sem qualquer efetividade. Os resultados-chave não deixam dúvidas sobre o que foi alcançado, é uma verificação do tipo **Sim** ou **Não**. Para ilustrar um Resultado-Chave, podemos considerar: o resultado de um jogo, a solução de uma equação matemática, ou a aprovação (ou não) em um exame de qualificação profissional.

Em relação aos **Resultados-Chave** também é preciso destacar, que eles precisam ser claros, específicos, mensuráveis e verificáveis. **Como explicou Marisa Mayer, “não é um resultado-chave a menos que tenha números”**. Exemplos:

- **KR-1:** Elevar a Receita de Vendas de Novos Produtos para R\$ 900 milhões;
- **KR-2:** Aumentar o Market-Share nos 10 principais mercados regionais de x para y;
- **KR-3:** Elevar o Net Promoter Score da Nota 6 para a Nota 9.

O número de **KRs- Resultados-Chave** podem variar entre 3 a 5, de acordo com as melhores práticas, porém vamos fazer algumas observações:

- ✓ O menos é mais – definir poucos e importantes (*Keys*) resultados;

- ✓ Eles demonstram os resultados – não a realização de tarefas (*outcome not output*);
- ✓ Devem ser expressos de forma clara e simples – sem perder a consistência;
- ✓ São associados a métricas bem definidas;
- ✓ Têm um responsável pela sua entrega (*accountability*) conhecido por todos na organização;
- ✓ Têm um prazo determinado para sua conclusão, suportado por cronograma;
- ✓ Estão sujeitos a ajustes nas reuniões periódicas de avaliação, os *Check-Ins*.

A definição de objetivos desafiadores pode impulsionar a motivação das pessoas, porém não é um remédio para todos os males da organização. Tomado em excesso pode gerar efeitos colaterais, como mostra o seguinte alerta.

Alerta:

Metas mal formuladas podem causar problemas sistemáticos nas organizações devido ao foco reduzido, comportamento antiético, maior risco, menor cooperação e menor motivação.

Este alerta reflete a *filosofia* de que deve orientar todas as pessoas e organizações no uso da metodologia:

Cocriação de Bons OKRs, Implementados do Jeito Certo.

No próximo artigo iremos aprofundar o *How-to-Do (Como Fazer)* da cocriação dos **OKRs**, bem como realizar a integração entre as abordagens *Top-Down* (Alta-Direção) e *Bottom-Up* (Gerências, Equipes e Colaboradores). A ênfase será dada no trabalho colaborativo, nas equipes multidisciplinares e como realizar as reuniões de *Check-In*, que são encontros de aprendizado e de verificação do *progresso* rumo à entrega dos resultados.