

VANTAGENS E DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO OKR APLICADO EM UMA *STARTUP* DA ÁREA DE CRÉDITO FINANCEIRO

Thandara Rodrigues Ferreira, Paulo Cristiano de Oliveira
Fatec Zona Leste, Av. Águia de Haia, 2983 - Cidade Antônio Estêvão de Carvalho, São Paulo - SP, Brasil,
thandarodrigues@outlook.com, oliveirapco@hotmail.com

RESUMO. Muitas empresas têm dificuldades para definir metas e medir desempenho. Um dos maiores desafios das novas empresas do Brasil, especificamente startups, é a consolidação no mercado. Foi identificado que 74% das startups brasileiras acabam falindo após cinco anos de existência e 18% fecham as portas antes mesmo de completar dois anos. O maior motivo de falência é que muitas não possuem um modelo de gestão claro e eficiente, o que acaba gerando carência de alinhamento entre a empresa e os seus colaboradores, falha na comunicação e falta de foco entre as equipes. A metodologia OKR (Objetivos e Resultados Chave) é um sistema de gestão simples e flexível, muito utilizada em startups. O método é ágil e dinâmico e baseia-se em definir objetivos (qualitativos) e métricas mensuráveis (quantitativas). O objetivo do presente artigo é demonstrar as vantagens e desafios da implementação do OKR em uma startup. Com a observação e análise da implementação do método OKR em uma empresa de crédito que não utilizava nenhuma metodologia de medição de desempenho anteriormente, possibilita visualizar as vantagens e desafios encontrados na implementação dos OKRs, além de se ver os resultados da implementação a curto prazo, que se mostraram satisfatórios, se tornando o método um importante auxiliar na conquista de metas e objetivos para a empresa estudada.

Palavras-chave. *Ok, Startup, Método, Objetivo, Metas.*

ABSTRACT. Many companies have difficulty setting goals and measuring performance. One of the biggest challenges for new company in Brazil, specifically startups, is market consolidation. It was identified that 74% of Brazilian startups end up failing after five years of existence and 18% close their doors even before completing two years. The biggest reason for bankruptcy is that many do not have a clear and efficient management model, which leads to a lack of alignment between the company and its employees, poor communication and lack of focus between teams. The OKR (Objectives and Key Results) methodology is a simple and flexible management system widely used in startups. The method is agile and dynamic and is based on defining objectives (qualitative) and measurable metrics (quantitative). The purpose of this article is to demonstrate the advantages and challenges of implementing OKR in a startup. By observing and analyzing the implementation of the OKR method in a credit company that has not previously used any performance measurement methodology, it allows us to see the advantages and challenges encountered in implementing OKRs, as well as seeing the results of short-term implementation, that proved satisfactory, making the method an important aid in achieving goals and objectives for the company studied.

Keywords. *Ok, Startup, Methodology, Objective, Goals.*

1. INTRODUÇÃO

Para as *startups* se manterem em constante crescimento, é necessário um método ágil para atingir os objetivos da empresa, pois um dos maiores desafios das novas empresas do Brasil, é a consolidação no mercado. Foi identificado que 74% das *startups* brasileiras acabam falindo após cinco anos de existência e 18% fecham as portas antes mesmo de completar dois anos. O maior motivo de falência é que elas não possuem um modelo de gestão claro e eficiente, o que acaba gerando carência de alinhamento entre a empresa e os seus colaboradores, falha na comunicação e pouco foco entre as equipes (STARTUP FARM, 2016).

A metodologia OKR (*Objectives and Key-Results*), ou Objetivos e Resultados Chave, é um método de ciclos curtos utilizada por grandes organizações como Google, Spotify e LinkedIn, foi desenvolvida pela Intel nos anos 90 e logo outras empresas do vale do silício começaram a utilizá-la também. OKR é um método dinâmico, que não exige muito aprofundamento no estudo, mas é muito eficaz em trazer resultados rápidos e satisfatórios. É baseado na definição de objetivos e em um conjunto de métricas quantitativas (MELLO, 2016).

O objetivo da pesquisa é analisar as vantagens e desafios na implantação da ferramenta OKR em uma *startup* da área de crédito, onde o método ainda está com sua implementação em estágio inicial, o que torna possível observar como a metodologia auxilia as empresas a se consolidarem no mercado no início de sua utilização.

A seguir, serão demonstrados a fundamentação teórica, com tópicos referente ao método OKR e assuntos relacionados, os resultados e discussão de dados e a conclusão pertinente a entrevista realizada com o responsável pela metodologia na *startup*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Startups são empresas que estão começando suas atividades. Nesta fase, o operacional da empresa ainda está em desenvolvimento e já estão sendo finalizados e adequados todos os processos necessários para que a organização passe para nível seguinte e se perpetue (TABORDA, 2016)

Como instituição, a *startup* dispõe de três principais aspectos: a visão, a estratégia e o produto. A visão é onde a empresa quer chegar. Para atingir a sua visão, uma *startup* possui uma estratégia que é baseada no plano de negócios. Por fim, a *startup* cria um produto. Os produtos tendem a mudar durante o desenvolvimento de uma *startup* (KON, 2014).

O Ciclo do Desenvolvimento do Cliente, criado pelo Steve Blank, é muito utilizada pelos empreendedores como um mecanismo para indicar os períodos do ciclo de vida de uma *startup* (SANTOS, 2015).

Essa metodologia baseia-se em, basicamente 4 estágios: descoberta, validação, criação do cliente e construção da empresa (BLANK e DORF 2014).

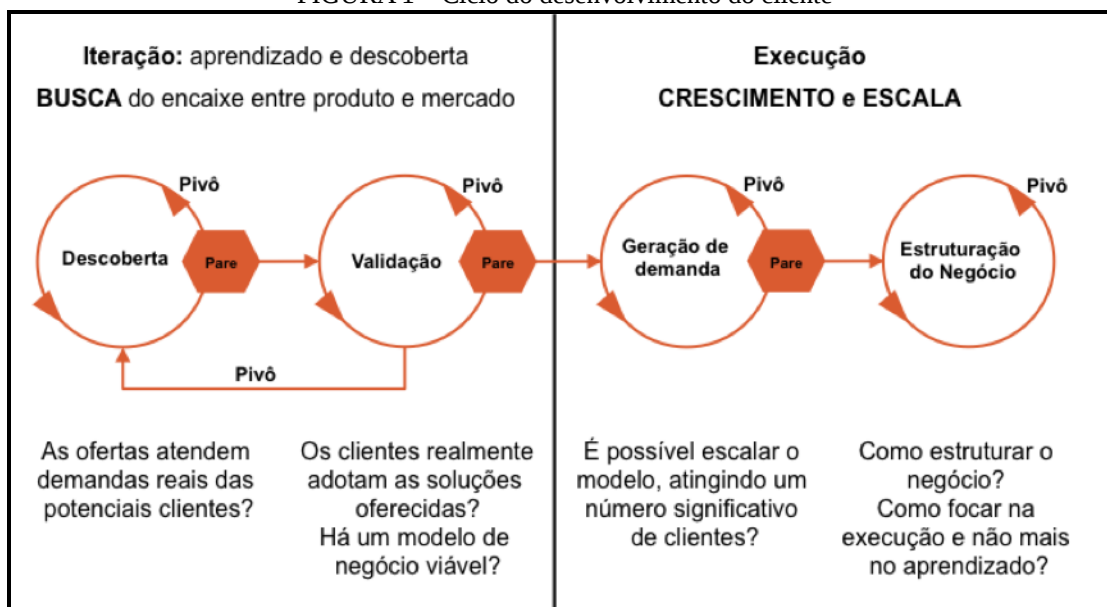
Descoberta (*Customer Discovery*): fase que a identificação da empresa está sendo moldada, tendo como objetivo verificar se as idéias são as certas para o momento, além de analisar se a proposta realmente está resolvendo um problema que seja relevante. Também é neste momento que os sócios ou fundadores devem testar seu produto ou serviço, para verificar se o desenvolvimento está sendo executado de forma correta e original, além de corrigir possíveis falhas de execução e definir seu público alvo.

Validação (*Customer Validation*): onde ocorre o início, desenvolvimento e amadurecimento da ideia. Após tomar conhecimento de seu público alvo, começa-se a vender o produto da empresa, desenvolvendo um modelo de vendas adequado e repetível para que o *marketing* possa trabalhar em cima dele. Nesse momento se torna imprescindível para escalonar as vendas, que sejam encontrados clientes que sejam entusiastas do produto oferecido pela empresa, que possam comentar de forma positiva a respeito dele em seu círculo social (*early adopters*), para que desta forma, possa-se melhorar o produto e mantê-lo atualizado conforme as necessidades do consumidor.

Criação do Cliente (*Customer Creation*): etapa utilizada para atrair e fidelizar clientes. Nessa fase é necessário expandir o número de clientes fiéis a *startup* e ao produto oferecido por ela, aumentando o investimento em *marketing* para potencializar os esforços da etapa anterior.

Construção da Empresa (*Company Building*): tem como característica a “formatura” da *startup*, quando se define um modelo de negócios repetível e escalável, todas os departamentos que gerem os processos internos da empresa tem documentação e formalização, com as funções e planejamento de cada um.

FIGURA 1 – Ciclo do desenvolvimento do cliente



FONTE: SOCIAL GOOD BRASIL (2019)

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO (KPI)

Indicadores de desempenho são metodologias de gestão utilizadas em organizações para medir e analisar o desempenho de suas atividades e administrá-las de um modo mais eficiente, buscando o sucesso das metas e objetivos já definidos pelas instituições (MPSP, 2017).

Medir desempenho é necessário como suporte para as empresas alcançarem seus objetivos. Por meio dessa medição, com metas claras e medíveis, pode-se saber o quanto falta para o objetivo ser alcançado e quais os esforços necessários para isso:

Afinal, a ideia é quantificar pontos subjetivos, ou seja, torná-los palpáveis de forma a facilitar a compreensão do ponto onde se quer chegar e o que foi alcançado efetivamente. Sendo assim, pode-se descobrir até mesmo o porquê de não se ter alcançado determinado ponto, o que falhou. Além de saber como fazer para chegar lá (ARAÚJO, 2012, p.56).

Utilizar indicadores de desempenho relaciona o que já foi idealizado pelo o que realmente foi feito e, assim, entender se a organização está ou não na direção correta para alcançar os seus objetivos. Apesar de ser necessário, os indicadores de desempenho não solucionam os problemas, apenas os expõem (FRANCISCHINI, 2017).

“Não é possível administrar algo que não tenha seus resultados mensurados, pois, as decisões devem ser tomadas sobre elementos que representem a realidade da forma mais precisa possível” (CATELLI, 2001, p.174).

Para Maisel (2001), medir desempenho permite administrar e avaliar a performance da organização e assegura que todos os processos e atividades estejam em consonância com a estratégia da mesma.

2.2 OKR

OKR é um medidor de desempenho usado para auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos. Pela sua metodologia, se torna mais eficiente que os outros medidores nos desafios enfrentados pelas empresas modernas. (MELLO, 2016)

O método OKR, nada mais é do que objetivos interligados, que caso alcançados juntos ou sozinhos, ajudaram no propósito maior da empresa, basicamente, é como dividir o tal propósito em diversos objetivos menores (SEBRAE, 2019).

FIGURA 2 - OKR vs. Modelos Tradicionais

	Metas Tradicionais	OKR
Liderança do processo de avaliação	RH ou áreas de planejamento	Todas as áreas: gestão colaborativa
Criação de metas	Top-Down: cascadeamento de metas a partir do objetivo macro da empresa	Top-Down e Bottom-Up são definidos simultaneamente, sem cascadeamento de metas
Acompanhamento das metas	Processo feito por pontos focais e não necessariamente pelo próprio colaborador	Processo integrado à rotina de trabalho, através de reuniões semanais de acompanhamento
Feedback	No final do processo	Durante o processo
Objetivo da avaliação	Foco em bônus	Foco em alta performance
Periodicidade	Ciclos anuais e semestrais	Ciclos anuais, trimestrais, bimestrais ou mensais
Transparência	Visível para colaborador e gestor	Visível para toda a empresa

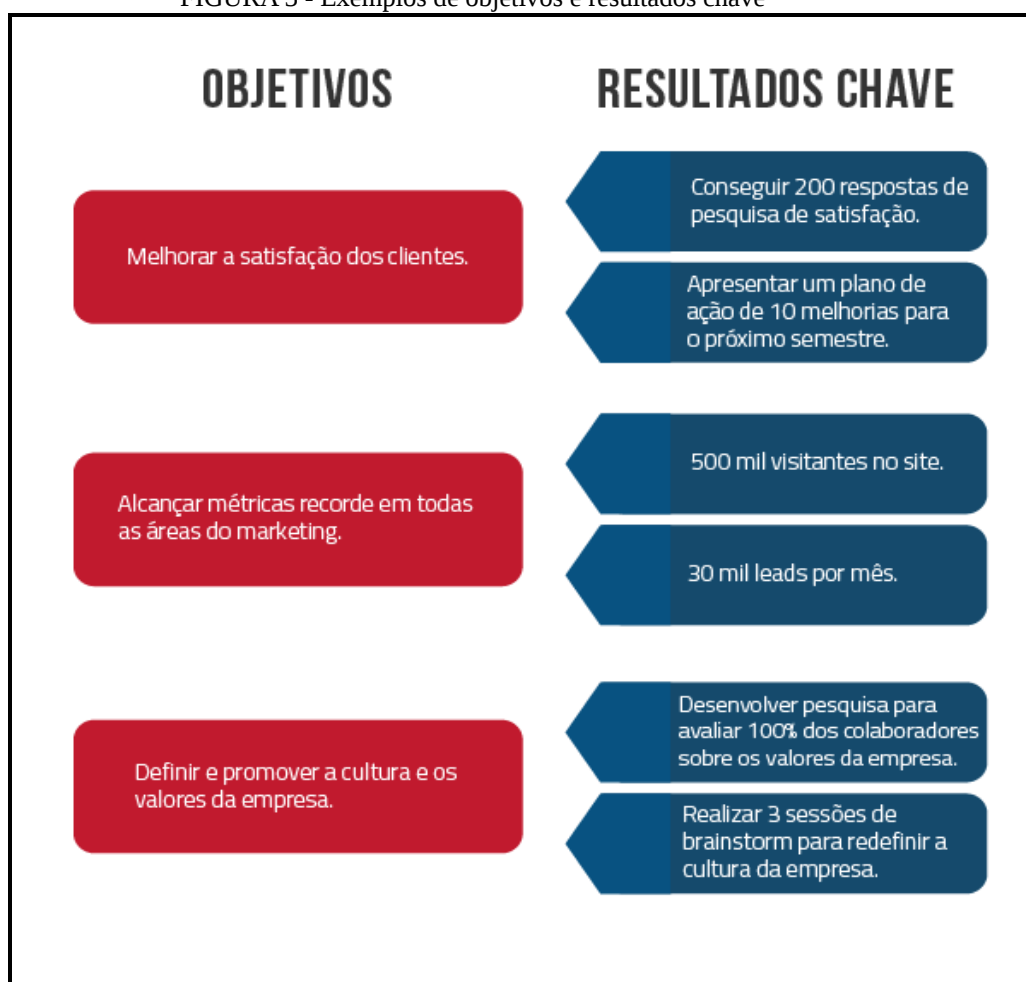
FONTE: COBLUE (2019)

O executivo da Intel, John Doerr, que inseriu a ferramenta no Google, propôs a seguinte estrutura para o OKR: objetivo “o que desejo alcançar?” e resultados chave “como posso medir?”. Ficou, então, ordenado dessa forma: eu quero (objetivo), medido por (resultados chave) (COBLUE, 2019).

Objective ou Objetivos: nos OKRs, o objetivo é o resultado a ser alcançado e precisa necessariamente ser escrito em termos qualitativos e não quantitativo, além disso, precisa ser aspiracional e tem que ter um responsável. (MELLO, 2016).

Key Results ou Resultados-chave: é o conjunto de uma *KPI*, um valor inicial e um valor a alcançar, para se saber onde está e onde se quer chegar. Essas metas precisam ser mensuráveis, específicas, atingíveis, relevantes e ter um prazo. Os resultados chave devem ser inscritos para, caso alcançados, seja certo que o objetivo foi concluído, caso contrário, foi falho a aplicação do método. (COBLUE, 2019).

FIGURA 3 - Exemplos de objetivos e resultados chave



FONTE: SITEWARE (2019)

Os OKRs funcionam em ciclos, geralmente de 3 meses cada, período onde ocorre o desenvolvimento e análise do OKR, redefinindo-os caso seja necessário. Os OKRs tem data limite para serem alcançados, caso essa data não seja definida, deve-se presumir que a data seja o final do ciclo do OKR, período no qual um novo ciclo se inicia (MELLO, 2016).

Ainda segundo Mello (2016), esse método auxilia a empresa e todos os seus colaboradores, gerando foco e senso de prioridade para reunir seus esforços para ações que visam os resultados mais importantes no período determinado, desta forma, também é alinhado o empenho geral de todos para o mesmo fim, através da organização e do tempo. Também, como os objetivos são feitos para um prazo definido, é cientificamente comprovado que o indivíduo fica mais motivado em sua realização. Ademais, com os OKRs, criasse uma cultura sólida na empresa de execução e orientação para resultados.

A ferramenta não é feita somente para o mais alto escalão da empresa, desde o CEO da *startup* ao chefe de um setor menor, todos devem ter objetivos claros, a fim de saberem onde devem chegar (NIVEN; LAMORTE, 2016). Desta forma, todos podem observar como sua contribuição ajuda no resultado final, pois os OKRs tem de ser cristalinos e objetivos, facilitando a visualização do resultado esperado com a elaboração do mesmo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Foi realizada pesquisa bibliográfica em materiais impressos, como livros e artigos, e também em materiais digitais. Após a pesquisa, foi elaborado um estudo de caso em uma empresa da área de crédito, fundamentando-se em uma estratégia de pesquisa que procura examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, (YIN, 2001). Foi, também, aplicada entrevista semiestruturada com a gerente pela área de experiência do cliente, responsável pela execução do método na *startup* (GIL, 2008), com o intuito de entender como a empresa, que aplicou a metodologia OKR recentemente, está utilizando a ferramenta e quais as vantagens e desafios enfrentados pela mesma até o momento.

A entrevista foi desenvolvida no modelo funil, onde se inicia com perguntas mais gerais e se aprofunda para perguntas mais específicas (RUNESON e HOST, 2009). As 10 questões foram elaboradas para analisar a forma da aplicação do método na empresa, como os objetivos e metas foram definidos, os resultados conquistados pela *startup* e como a ferramenta é monitorada. O estudo teve como base apenas os resultados preliminares do uso dos OKRs na organização, uma vez que ela não maturou a aplicação até então, tendo em vista o curto prazo em que a está utilizando.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso foi realizado em uma *startup* do ramo de crédito, correspondente financeiro de dois bancos, que atua no mercado desde 2015. O seu serviço consiste em empréstimos pessoais 100% *online* para pessoas físicas. Todo o processo da contratação do empréstimo pessoal é realizado na plataforma da *startup*, onde o cliente tem a possibilidade de simular o empréstimo e realizar todos os trâmites necessários.

Os requisitos básicos para solicitar um empréstimo na *startup* é: ser um cidadão brasileiro, ter 18 anos ou mais, possuir uma conta corrente, não ser político e possuir um comprovante de residência.

O empréstimo é concedido e a taxa de juros definida, somente após à análise de crédito do cliente, no

qual a empresa verifica o risco de crédito do solicitante, a operação pretendida e atual condição de mercado. O valor mínimo do empréstimo é 2.000 e o máximo é 50.000 e a taxa de juros pode variar de 2% a 8,2% ao mês.

FIGURA 4 - Simulação de empréstimo

Valor solicitado pelo cliente: 15.000			Quantidade de parcelas: 24	
Perfil de crédito	De A-E *Limite: R\$ 50.000,00 em até 36 Parcelas	De F-H *Limite: R\$ 30.000 em até 24 Parcelas	CHEQUE ESPECIAL	CARTÃO DE CRÉDITO
Taxa a.m	Entre 2% e 5%	Entre 5,5% e 8,2%	12,1%	15,1%
Valor das parcelas	Entre R\$ 798 e R\$ 1.104	Entre R\$ 1.160 e R\$ 1.486	R\$ 0	R\$ 2.342
*Valor Total do Empréstimo	Entre R\$ 19.157 e R\$ 26.511	Entre R\$ 27.858 e R\$ 35.676	R\$ 46.450	R\$ 56.218

Fonte: Os autores (2019)

O foco da *startup* está voltado para pessoas físicas, as quais, procuram a organização por conta da taxa de juros, facilidade, comodidade e rapidez no processo. A empresa não concede empréstimos para pessoas jurídicas.

O principal meio de divulgação dos serviços é feito, em sua maior parte, pela internet, como redes sociais, Google, propaganda no Youtube e, também, comerciais em grandes emissoras de televisão e algumas matérias já foram publicadas em revistas de nome, como a Exame.

Os clientes da empresa são pessoas físicas que, em sua maioria, estão à procura de empréstimo para refinarar dívidas pessoais, investir em negócios, comprar carro ou um outro produto, fazer uma reforma e realizar um sonho, como uma festa de casamento ou uma viagem.

Por ser um serviço totalmente *online*, a contratação do empréstimo é mais rápido e fácil, pois todo o processo é feito pela plataforma da *startup*, sem necessidade de sair de casa. A empresa não exige comprovação de renda ou bens de garantia, como carro ou casa, o que acaba tornando o serviço mais atrativo para os clientes.

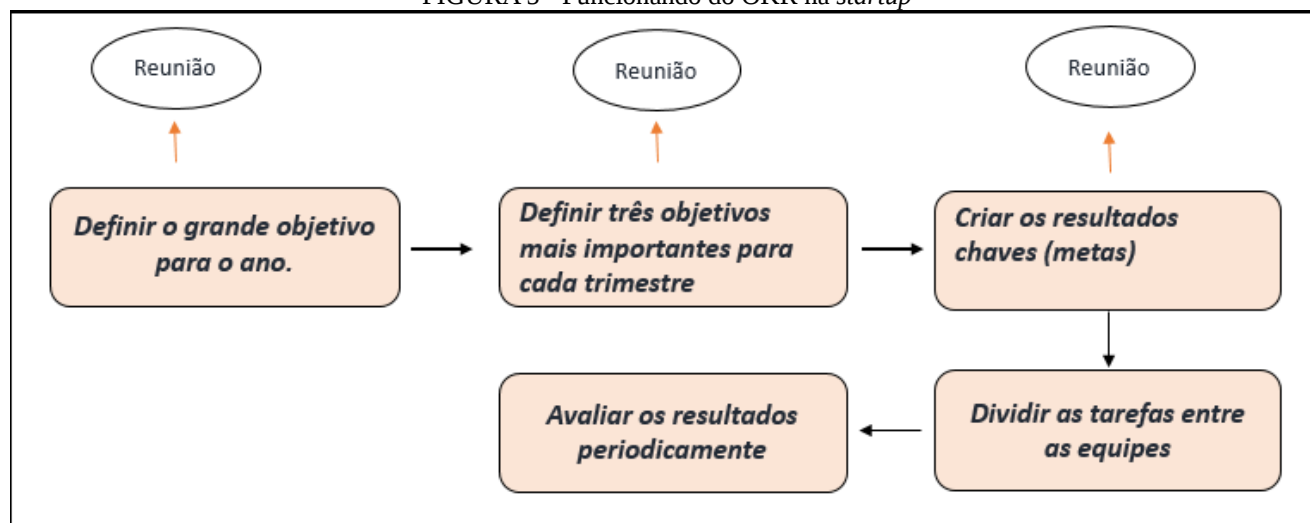
Após o pedido ser analisado, o que leva alguns minutos, e aprovado, é só assinar o contrato pelo celular ou computador e aguardar a transferência do dinheiro, que é feita em até 1 dia útil.

Um dos aspectos que a empresa mais valoriza e se empenha para sempre melhorar, é o atendimento ao cliente, por esse motivo, caso o solicitante tenha dúvidas ou necessite de auxílio, o site conta com um chat online, e-mail e telefone para contato.

Na *startup*, o quadro de funcionários é composto por 100 colaboradores no total. Não havia uma metodologia específica para gerir o desempenho organizacional da organização antes da utilização do método OKR. Assim como o Google, a *startup* saiu de um cenário em que estava sem nenhum controle de objetivos e metas para a aplicação experimental do OKR.

Os OKRs da empresa são definidos tendo como base os objetivos e o conjunto de resultados chave, que por sua vez, são definidos em reunião tendo como participante os gestores de todos os setores da empresa, para alinhar as metas no mesmo sentido. Esses objetivos são definidos por setores de atuação, de acordo com a atividade desenvolvida, garantindo que todos tenham uma boa dose de importância para o objetivo final. De acordo com o Mello (2016) essa é a melhor forma de definir os OKR's da empresa, pois todos são envolvidos e, consequentemente, motivados.

FIGURA 5 - Funcionando do OKR na *startup*



Fonte: Os autores (2019)

A empresa ainda não tem um prazo definido para revisar e monitorar o andamento dos objetivos propostos, mas nas ocasiões em que isso ocorre, não é usada nenhuma ferramenta além de planilhas para o controle, pois não houve tempo de aprimoramento da metodologia até então, devido ao curto período de tempo na qual a empresa está utilizando os OKRs, tendo em vista que começaram a aplicar a metodologia ainda em 2019, ano em que o presente artigo está sendo escrito e elaborado. Segundo Araujo (2012), é de suma importância a organização medir o seu desempenho e obter, em dados reais, o quanto ela evoluiu e o quanto falta para chegar em seus objetivos.

Outra consequência desse pouco período de uso dos OKRs pela *startup*, é que ainda não foi possível determinar os resultados da implementação, nem se foi positivo ou negativo a utilização para o cumprimento dos objetivos. Entretanto, o método já beneficiou a empresa de forma notável, no que diz respeito ao engajamento, pois como todos da empresa são envolvidos, os colaboradores da *startup* veem suas ações como necessárias e benéficas, se sentem mais motivados a concluir os objetivos e metas impostos a eles. Um dos propósitos do método OKR é a geração de ânimo, estímulo e empenho de todos da organização, já que para alcançar as metas, é necessário o esforço coletivo (MELLO,

2016).

Para a organização, a maior dificuldade na implementação dos OKRs é a elaboração dos objetivos e *key results*, pois, segundo o entrevistado, está sendo difícil para se desvincular da visão de projetos isolados no modo de execução de suas atividades, se tornando custoso associar os objetivos às metas, porém, à medida em que se familiarizam com a ferramenta, a aplicação do método se torna mais simples. Definir os objetivos e resultados chaves é a parte mais importante e também a mais árdua, por isso, é imprescindível que a empresa tenha em mente o que exatamente ela quer e, a partir disso, crie metas tangíveis para chegar ao objetivo (MELLO, 2016).

A empresa não utilizava nenhuma ferramenta anterior aos OKRs, o que tornou mais perceptível as vantagens da sua aplicação e possibilitou uma métrica mais ampla para mensuração em dados da evolução da empresa, além de auxiliar na obtenção de resultados reais, para assim, tornar esses dados mais transparentes para as equipes e conseguir motivar todos da empresa a se empenharem em sentido uno. Os desafios enfrentados pela empresa consistem em conseguir elaborar os objetivos e *key results* que realmente sejam necessários e que façam todos os colaboradores agir com empenho para o mesmo objetivo principal, ademais, o método se mostrou desafiante quanto à sua adaptação e aplicação.

5. CONCLUSÃO

Ao finalizar o estudo, observou-se que a metodologia OKR tem como vantagem auxiliar na análise de desempenho da empresa, na métrica para determinar a devida contribuição de cada colaborador e pode motivar os participantes, o que os torna mais empenhados a trabalhar para atingir os objetivos atribuídos a eles.

Por ser tratar de uma *startup*, todo o processo da aplicação da ferramenta foi, de forma direta e indireta, contribuída por todos da empresa, gerando mais familiaridade acerca da metodologia e tornando o ambiente mais favorável à mudanças de sistema.

Com isso, o objetivo do estudo foi alcançado, tendo como limitações, apenas, a impossibilidade de se analisar os resultados da aplicação do método no longo prazo e dificuldade inicial para elaboração da OKR's para serem satisfatórios ao resultado pretendido, gerando a necessidade de ter atenção redobrada na criação e manutenção dos OKRs. Além disso, os resultados não podem ser generalizados.

Tendo em vista que, a empresa objeto do estudo, se utiliza da metodologia a menos de um ano, a contar da data de elaboração do presente artigo, já foi possível identificar que a ferramenta OKR trouxe mais empenho e dedicação de todos os seus participantes, gerando assim, mais vontade nos diretores da *startup* de continuar utilizando-se do método.

A pesquisa realizada pode ampliar os conhecimentos acerca dos impactos iniciais da aplicação da ferramenta em empresas que não se utilizavam de nenhum outro método de análise de desempenho. Pode-se sugerir futuros estudos a respeito de como a implementação dos OKRs impactam as empresas no longo prazo e também em empresas de outras áreas de atuação.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as Tecnologias De Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2012.

BIGARELLI, B. **74% das startups brasileiras fecham após cinco anos**. 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/07/74-das-startups-brasileiras-fecham-apos-cinco-anos-diz-estudo.html>>. Acesso 17/08/2019

BIRAL, **Análise dos elementos do planejamento estratégico em uma startup maranhense**. 2016. 76f. Trabalho de graduação – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

BLANK, S., D. B. **Startup: Manual do Empreendedor o guia passo a passo para construir uma grande companhia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

COBLUE. **GUIA DEFINITIVO DE OKR**. Disponível em: <<file:///C:/Users/thand/Downloads/Guia%20OKR%20CoBlue%20-%20ebook%201.pdf>>. Acesso em: 24/09/2019.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

LAMORTE, B.; N, P. R. **Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. Wiley Corporate F&A, 2016.

MELLO, F. H. **Okrs: da missão às métricas**. São Paulo, 2019. Trabalho não publicado.

MPSP. **MANUAL DE INDICADORES DE DESEMPENHO**. Disponível em: <http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualIndicadores.pdf> Acesso em: 22/09/2019

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**.

RUNESON, P., HÖST, M. **Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering**. Empirical Software Engineering, 14(2), 131-164, 2009.

SOUZA, M. H., **Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) em uma empresa júnior**. 2018. 63f. Trabalho de graduação - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018

SEBRAE. **Saiba o que é e como implementar a metodologia OKR**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-comoimplementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD.>>>. Acesso em: 22/09/2019

SANTOS, M. C. F. R. **O ecossistema de startups de software da cidade de São Paulo**. Biblioteca Digital USP. São Paulo, 2015. 90p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/45/45134/tde-23022016-204626/pt-br.php>>. Acesso em: 22/09/2019

VIGORITO, L. V., **Estudo de caso da utilização de OKR para acompanhamento estratégico da ampera racing**. 2019. 53f. Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.