

EDUARDO AUGUSTO NABHAN DE BARROS

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP NO BRASIL  
POR MEIO DE OKRS

São Paulo

2021

EDUARDO AUGUSTO NABHAN DE BARROS

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP NO BRASIL  
POR MEIO DE OKRS

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção.

São Paulo

2021

EDUARDO AUGUSTO NABHAN DE BARROS

DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA STARTUP NO BRASIL  
POR MEIO DE OKRS

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção.

Orientadora: Professora Doutora Aline  
Veronese da Silva

São Paulo

2021

Barros, Eduardo Augusto Nabhan de  
Desdobramento Estratégico de uma Startup no Brasil por meio de  
OKRs / E. A. N. Barros. – São Paulo, 2021.  
70 p.

Orientadora: Aline Veronese da Silva.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Planejamento Estratégico 2.Startup 3.OKRs 4.COVID-19 5.Super  
App 6.Delivery I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*A todos os amores da minha vida*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ricardo e Mônica, que sempre se esforçaram para me dar o suporte necessário. Ao meu irmão, Paulo, por estar sempre ao meu lado tanto nos momentos bons quanto nos difíceis. Aos meus tios, Júlio e Márcia, que me trataram como se fosse um filho desde minha mudança para São Paulo. Aos meus primos, Guilherme e Cláudia, que me acompanharam nesse ciclo.

Aos meus melhores amigos de infância, André e Bruno, que mesmo com a distância estão sempre juntos a mim. Às tantas amizades que criei na faculdade, especialmente Ruben, Fernando, João, Nayane, Alexis, Eduardo, Daniel, Rafael, Isabela, Rodrigo e Gustavo, pelo companheirismo nesses anos desafiadores. Às grandes amizades que formei durante meu intercâmbio e estão comigo até hoje, Guy, Paulo, André, Augusto, Júlia e Luiza, por despertarem o melhor de mim.

Aos professores com quem tive a grande oportunidade de absorver conhecimento e iluminaram meu aprendizado, Fernando Laurindo, Eduardo Zancul, Laerte Sznclwar, Mário Salerno, Artur Vilas Boas e Cláudio Possani, Especialmente à minha orientadora Aline Veronesa da Silva, sem a qual não seria possível a elaboração deste trabalho, e à diretora Liedi Bernucci, que me deu suporte nos momentos mais difíceis.

Aos excelentes profissionais que conheci e me influenciaram nos últimos anos, Fernanda, Amanda, Guilherme, Rodrigo e Tijana. O convívio com vocês me faz perceber que a jornada por conhecimento não tem fim e que ainda tenho muito pela frente. Obrigado.

## RESUMO

As pessoas estão cada vez mais conectadas com o mundo digital. Atividades cotidianas, como a alimentação diária, estão sendo transformadas através dos inúmeros aplicativos de celular. Diversas empresas tentam, atualmente, diversificar a gama de serviços oferecidos para aumentar a retenção de seus usuários e se tornar um *Super App*, uma plataforma única onde as pessoas podem resolver distintos problemas do dia a dia. Um dos tipos de serviços mais presentes em *Super Apps* é o de entrega de comida, representando um mercado bilionário no Brasil. Essa indústria de *delivery* é altamente competitiva e teve um crescimento alavancado nos últimos anos por conta da pandemia do COVID-19. O presente trabalho tem como objetivo analisar o desdobramento estratégico da *startup* “Super”, grande empresa internacional que fornece serviços de *delivery* no Brasil, e avaliar o processo de formulação e implementação de metas por meio da metodologia de Objetivo e Resultados-Chave (OKRs). Para alcançar este objetivo, aplicou-se teorias como Forças de Porter e análise SWOT em sessões de *workshop* com a liderança executiva da empresa, originando um projeto com propostas disruptivas, chamado de *Call Center Partner* (CCP). Definidos os objetivos do projeto CCP, são avaliados, em pontos positivos e negativos, os impactos da metodologia dos OKRs para o atingimento de metas. Com base em entrevistas a gerência do Super, analisou-se também o impacto dos OKRs na gestão das pessoas e dos processos durante um ciclo do projeto, concluindo-se que a metodologia contribuiu para o engajamento dos colaboradores no desenvolvimento do projeto analisado. Ainda assim, os resultados globais do projeto não foram atingidos, de modo que os pontos críticos para isso são discutidos no trabalho.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, *startup*, OKRs, COVID-19, *super app*, *delivery*

## ABSTRACT

People are becoming more connected with the digital world every day. Daily activities, such as having lunch or dinner, have been adapted with the help of many apps. Companies around the world are currently trying to diversify their services in order to capture users' fidelity and become a Super App, a "one stop shop" mobile application where users can solve many distinct problems. One of the services most often found in Super Apps is food delivery, a billionaire market in Brazil. The delivery industry is highly competitive and had a surge in demand in the past couple of years due to the pandemic caused by COVID-19. This thesis has the objective of analyze the strategic planning of a startup and evaluate the implementation of a process called Objective and Key-Results (OKRs). Fictionally named Super, this startup is present in several countries and is expanding in Brazil with food services. To reach this objective, we applied theories such as Porter's Strengths and SWOT Analysis during workshop sessions along with the strategic executives of the company that originated a disruptive project called Call Center Partner (CCP). With the goals of the project set, we analyzed the positives and negatives impacts of OKRs for reaching the results. Interviewing Super's managers, we also analyzed the impact of OKRs on people management and processes management in the first cycle of the CCP project. We concluded that the OKR methodology helped employee's engagement during this period. However, the main goals of the project were not reached, and the reasons for that are discussed in this thesis.

**Keywords:** strategic planning, startup, OKRs, COVID-19, super app, delivery



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração das 5 Forças de Porter .....	18
Figura 2 - Análise SWOT .....	22
Figura 3 - Estrutura Organizacional .....	23
Figura 4 - Tipos básicos de ambientes organizacionais .....	24
Figura 5 - Os quatro Superpoderes dos OKRs .....	30
Figura 6 - Principais eventos da jornada de um usuário no aplicativo .....	35
Figura 7 - Crescimento em usuários no aplicativo .....	38
Figura 8 - Correlação entre Conversão e Quantidade de Restaurantes Disponíveis por km² .....	39
Figura 9 - Impacto das 5 Forças de Porter na Indústria brasileira de delivery .....	42
Figura 10 - Competividade dos Produtos Substitutos .....	44
Figura 11 - Processo de habilitação de um restaurante CCP .....	46
Figura 12 - Diferenças entre as jornadas dos pedidos formais e CCP .....	47
Figura 13 - Áreas envolvidas com o projeto CCP .....	48
Figura 14 - Taxa de Conversão dos usuários do aplicativo .....	52
Figura 15 - Gráfico de Restaurantes Disponíveis Formais e CCP .....	53
Figura 16 - Gráfico da Taxa de Cancelamento de Restaurantes Formais e CCP .....	55
Figura 17 - Gráfico de Taxa de Pedidos Defeituosos em Restaurantes Formais e CCP .....	55
Figura 18 - Gráfico do Tempo de Entrega de Restaurantes Formais e CCP .....	56
Figura 19 - Gráfico de Conversão Média dos Restaurantes Formais e CCP .....	57
Figura 20 - Gráfico de Restaurantes Ativos Formais e CCP .....	58

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise do poder de barganha de compradores e fornecedores .....	20
Tabela 2 - Configurações Estruturais .....	25
Tabela 3 - Diferenças entre MBOs e OKRs .....	29
Tabela 4 - Comparação entre BSC e OKRs .....	33
Tabela 5 - Restaurantes com maior procura pelos usuários .....	41
Tabela 6 – Motivos levantados que impactam negativamente a retenção de usuários...	41
Tabela 7 - OKRs estratégicos do projeto CCP .....	49
Tabela 8 - Atingimento dos OKRs de Competividade.....	54
Tabela 9 - Atingimento dos OKRs de Nível de Serviço.....	57
Tabela 10 - Atingimento dos OKRs de Lucratividade .....	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Contexto .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. A Empresa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Motivação .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Conceito de Estratégia .....</b>	<b>16</b>
2.1.1. Cinco Forças de Porter .....	17
2.1.2. Análise SWOT.....	21
<b>2.2. Estrutura Organizacional .....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Aspectos Conceituais.....	22
2.2.2. Meio Ambiente .....	23
2.2.3. Configurações Organizacionais .....	25
<b>2.3. Planejamento Estratégico.....</b>	<b>26</b>
2.3.1. Caracterizando o Planejamento Estratégico .....	26
2.3.2. <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	27
<b>2.4. Objectives and Key Results (OKRs) .....</b>	<b>28</b>
2.4.1. Conceito de OKRs .....	28
2.4.2. Os Quatro Superpoderes .....	29
2.4.3. <i>Playbook</i> OKR do Google.....	32
2.4.4. Diferenças entre OKRs e BSC.....	33
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Estudo de Caso .....</b>	<b>34</b>
3.2.1. Mercado Endereçável Total.....	35
3.2.2. A Estrutura.....	36
3.2.3. O Problema .....	38
3.2.4. Análises Estratégicas .....	40
3.2.5. Call Center Partner .....	46
3.2.6. Definição dos OKRs.....	47
<b>4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DE OKRS EM UMA <i>STARTUP</i>.....</b>	<b>51</b>

4.1. OKRs para atingimento dos objetivos .....	51
4.2. OKRs para gerenciamento organizacional .....	60
4.3. Pontos positivos da utilização de OKRs .....	63
4.4. Pontos negativos da utilização de OKRs .....	63
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contexto

Mais da metade da população mundial consome *internet* diariamente. Este consumo é prioritariamente feito através de telefones celulares de alta tecnologia, os chamados *smartphones*. Neste prático computador na palma da mão, as pessoas conseguem baixar aplicativos que as ajudam nas mais diversas atividades, desde comunicação e entretenimento até o trabalho diário e compras *on-line*. Nas últimas duas décadas, os principais aplicativos eram criados no polo tecnológico mundial, o Vale do Silício no Estados Unidos da América, sempre focando em resolver uma única dentro das diversas dores dos clientes e se especializando nessa solução.

Através do acesso a *smartphones*, milhões de brasileiros se encontram conectados à *internet* e buscam constantemente novas maneiras de consumo. Seguindo a tendência de outros países, iniciada pela China nos últimos cinco anos, nasce uma altíssima competitividade no Brasil pelo tempo de tela do usuário, em busca de quem será o primeiro player a se tornar um *Super App*: um aplicativo único de celular onde o usuário poderá solucionar diversos problemas de seu cotidiano, desde a compra de uma simples refeição até o agendamento de uma viagem internacional. Este novo conceito de aplicativo garante uma alta fidelização de seus usuários que, já acostumados com a interface e tendo métodos de pagamento cadastrados, são fortemente impactados pelas sugestões de compras de seus algoritmos e tendem a consumir cada vez mais (FORBES, 2019).

Não existe um caminho claro para se tornar um *Super App*. Empresas brasileiras de diversos setores da tecnologia baseiam-se em casos de sucesso e se veem diversificando os serviços oferecidos para aumentar o retorno de seus usuários, que costumavam acessar aplicativos pontualmente, e capturá-los de competidores que ainda possuem apenas um foco em sua atividade comercial (FORBES, 2019).

Nesse cenário de rápido desenvolvimento tecnológico, tem-se observado a ascensão de metodologias de gestão capazes de viabilizar uma gestão ágil de processos. Dentre elas, destaca-se o método para desdobramento e acompanhamento de metas chamada **Objetivo e Resultados-Chave** (*Objectives and Key Results*, OKRs em inglês), a qual define objetivos claros e metrificáveis para a empresa e seus colaboradores. Essa metodologia se difere das abordagens clássicas de desdobramento de estratégias, como

o *Balanced Scorecard* (BSC) por ter como premissa que a definição dos objetivos é feita pelas pessoas que irão cumpri-los, além de preconizar ciclos curtos de verificação.

## 1.2. A Empresa

A *startup* foco deste estudo, identificada com o nome fictício de Super, atua em diversos segmentos de mercado e realiza a intermediação da entrega entre parceiros de negócios e usuários de seu aplicativo, chamada de *delivery* neste trabalho, como sua principal linha de negócio. Neste escopo, a Super é uma das maiores *startups* da América Latina e líder de mercado na maioria dos países onde está presente, recebendo pelo mercado o seletivo título de “unicórnio” devido à sua valoração acima de um bilhão de dólares.

O serviço de *delivery* através do aplicativo funciona como uma nova praça onde os usuários podem comparar preços e produtos entre diversos estabelecimentos antes de tomar a decisão de compra e receber seu produto em mãos pagando uma taxa de entrega por isso. Na Super, este serviço conecta seus usuários a mercados, farmácias, *shopping centers* e, principalmente, restaurantes. Este último tipo de estabelecimento já está acostumado com o serviço de entregas e, muitas vezes, possuem entregadores próprios. Contudo, tanto para aqueles que ainda não os possuem quanto para aqueles que jamais pensaram na logística de entregas rápidas, a Super conecta seus entregadores próprios para que possam realizar a venda a novos clientes no modelo chamado de *Full Service* (Serviço Completo, em tradução do inglês).

A Super, assim como outras *startups*, viu seu negócio ser impactado fortemente pela pandemia causada pela COVID-19. A empresa precisou implementar projetos para atender rapidamente às mudanças do mercado, e garantir que sua participação no mercado de *delivery* fosse capaz de acompanhar a crescente demanda por esse tipo de serviço. Para tanto, a empresa fez uso da metodologia *Objective-Key Results* (OKRs), dentre outras.

## 1.3. Motivação

Com grande interesse em empreender e apaixonado por tecnologia, o autor deste trabalho sempre se mostrou curioso pelo mercado de *startups*. Analisando esse ecossistema, a estratégia das grandes empresas de tecnologia do Vale do Silício sempre foi financiada com capital de risco para crescer verticalmente, tornando-se líderes

globais em sua área de atuação. No Brasil, não temos o mesmo investimento necessário para competir com estas empresas. Por se tratar de um país emergente, com mão-de-obra barata e uma das maiores populações do mundo, o autor vê esta estratégia de crescer horizontalmente e dominar uma região como o caminho do sucesso para que empresas de tecnologias locais cresçam e facilitem a vida do povo brasileiro.

Além disso, a mudança recente nos hábitos de consumo dos usuários de *delivery* devido à pandemia causada pela COVID-19, é uma grande motivação para este trabalho, pois o autor percebeu o real esforço e impacto dessas empresas de tecnologia para se adequar à situação e melhorar não só a vida de seus usuários, mas como dos parceiros que tiveram de recorrer majoritariamente a estes serviços de entrega. Diversos estabelecimentos tiveram suas portas fechadas nesse período e milhares de pessoas perderam seus empregos e recorreram ao trabalho informal. No início do período pandêmico, o autor deste trabalho observou uma desorganização em termos de planejamento estratégico na Super que poderia ser resolvida através de conhecimentos aprendidos ao longo de sua graduação em Engenharia de Produção e ajudado estes estabelecimentos a se manterem ativos. Devido ao ambiente ágil no qual a *startup* analisada está inserida, ferramentas de planejamento estratégico bem estruturadas facilitam a identificar ameaças e oportunidades de mercado e permitem que a organização se adapte às mudanças necessárias.

Embora bastante difundida no mercado de *startups*, a metodologia OKRs ainda ocupa um espaço tímido no meio acadêmico, carecendo de publicações que explorem a sua aplicação e desenvolvimento. Uma busca pelo termo “OKR” na plataforma *Web of Science* retornou apenas 77 artigos publicados sobre o tema. No *Google Acadêmico*, uma busca pelo termo “ ‘Objective key results’ OKR” retornou apenas 111 resultados. Uma grande parte dos estudos encontrados nessas plataformas focam em estudos de caso da implementação da metodologia. Sendo assim, há ainda um espaço para que o tema seja explorado do ponto de vista acadêmico.

É importante ressaltar que a literatura a respeito de OKRs não impõe um passo-a-passo específico para a sua implementação. Doerr (2019), por exemplo, um dos principais autores sobre o tema, traz uma série de boas práticas e exemplos de como empresas como Google e Intel implementaram seus OKRs. Um estudo de caso, portanto, pode somar à análise da eficácia da metodologia, bem como auxiliar na identificação de boas práticas para a sua implementação.

## 1.4. Objetivos

Tendo em vista o momento oportuno de mercado, o objetivo principal deste trabalho é analisar o processo de formulação e implementação de objetivos estratégicos por meio de OKRs em uma *start-up*, considerando o estudo de um caso específico da empresa Super. Essa empresa tinha como objetivo aumentar a sua participação no segmento de restaurantes no Brasil, e aplicou a metodologia de OKRs para isso. Para atingir este objetivo, são analisados fatores internos da empresa e fatores externos para explorar as oportunidades de mercado.

Como objetivos específicos do trabalho, podemos citar:

- Avaliação da efetividade da metodologia OKR no atingimento da meta da empresa estudada;
- Avaliação do impacto da implementação da metodologia OKR na gestão da Super, em especial no que diz respeito ao engajamento e à motivação da equipe.

Assim sendo, espera-se que o estudo de caso analisado ajude a elucidar como deve ser o processo de definição e implementação dos OKRs em uma empresa, bem como quais são as vantagens advindas da utilização dessa metodologia, considerando que a literatura a respeito não define um passo-a-passo para tanto.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Conceito de Estratégia

A introdução do termo estratégia na literatura ganhou corpo com o clássico “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, na China do século IV a.C., mas possui sua origem terminológica da palavra grega *stratego*, que significa “general”: a patente militar do autor desta obra-prima. No ambiente da guerra, o aspecto estratégico tem um horizonte de tempo longo com uma visão holística e planejamento das ações da equipe (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A utilização desse termo no âmbito dos negócios é influenciada por um outro clássico literário de Nicolau Maquiavel do século XVI, “O Príncipe”. Neste livro, o papel do governante é exaltado e a imagem do líder soberano impacta o pensamento empresarial séculos depois: a liderança executiva das empresas são ressaltadas como principal componente na formulação da estratégia e conceitos de estratégia militar



começam a ser utilizados no mundo dos negócios durante o século XX (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Com a influência de diversas escolas de pensamento, o conceito de estratégia atual começa a ser cunhado com um escopo mais amplo, contemplando aspectos ambientais e culturais juntamente com configurações organizacionais de fácil adaptação. Para Porter, o cenário de competição agressiva que temos atualmente cria a necessidade de flexibilidade nas empresas, permitindo-as se reposicionar no mercado com atividades únicas que as diferencie dos concorrentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Assim, o conceito de estratégia pode ser definido como “a criação de uma posição singular e de valor que envolve um conjunto diferente de atividades”. Buscando alcançar uma vantagem competitiva através de um posicionamento estratégico, originado a partir de três fontes distintas e não excludentes (PORTER, 1992).

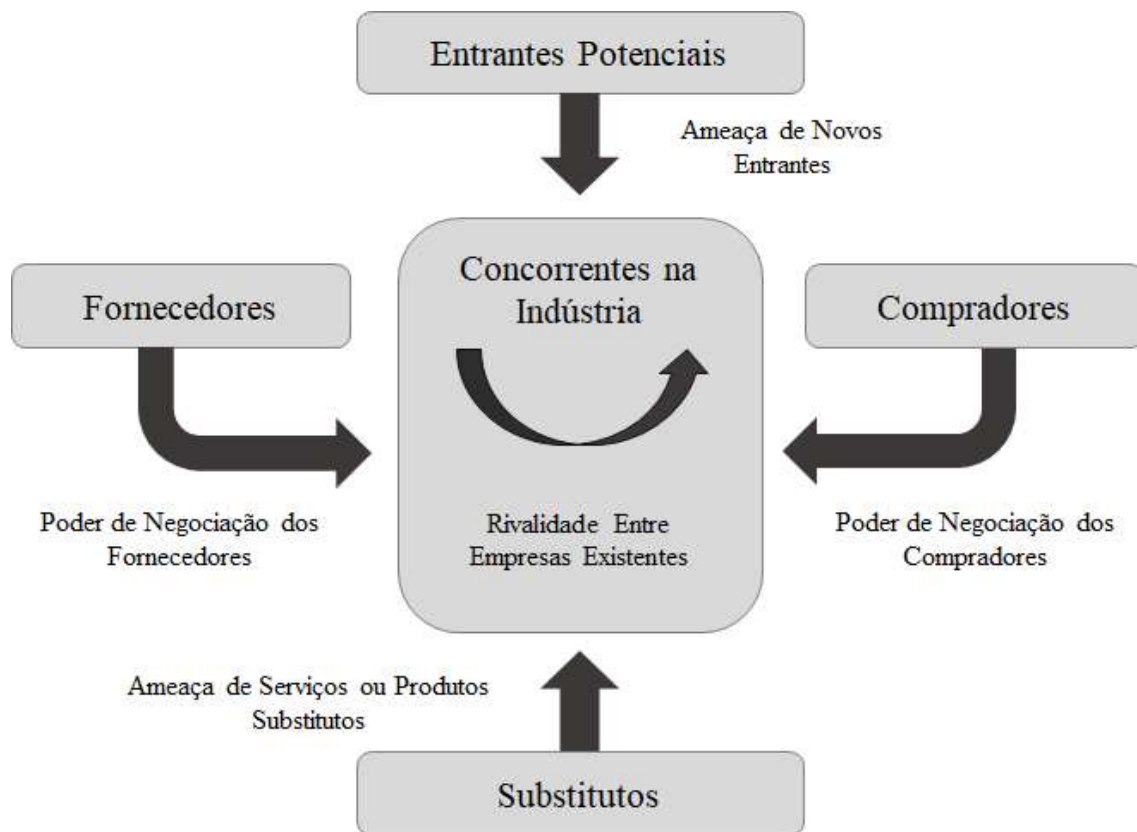
- **Posicionamento baseado em variedade**, direcionando a produção para um subconjunto de produtos ou serviços de um setor. Este posicionamento é economicamente viável conforme a qualidade da produção aumenta através de diferentes atividades atingindo a eficiência operacional;
- **Posicionamento baseado em necessidade**, visando atender um segmento de clientes. Este posicionamento de nicho customiza um conjunto de atividades para suprir as necessidades deste segmento com maior eficiência;
- **Posicionamento baseado em acesso**, configurando as atividades para atender necessidades gerais de clientes que são acessíveis por diferentes caminhos.

#### 2.1.1. Cinco Forças de Porter

Para Porter, a vantagem competitiva é resultado do valor que uma empresa cria para seus compradores que supera o custo de fabricação pela mesma, existindo dois tipos básicos: vantagem por diferenciação ou por liderança em custo (PORTER, 1991). Assim, para desenhar uma estratégia que atinja uma vantagem no mercado, é necessário compreender detalhadamente a concorrência.

Porter afirma que existem cinco forças competitivas que englobam as regras da concorrência, conforme ilustrado na Figura 1. Quanto mais forte essas forças, menos atrativo é a indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 1 - Ilustração das 5 Forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter (1992)

Entrantes Potenciais compete à ameaça de novos concorrentes na disputa por uma fatia do mercado. O sucesso dos novos concorrentes vai depender da imposição do ambiente sobre o segmento de mercado, chamado de barreiras de entrada. De acordo com o autor, existem sete tipos de barreiras de entrada (PORTER, 1991).

- **Economias de Escala:** aumentando o volume de produção, é possível reduzir gradativamente os custos unitários do produto. Essa barreira implica em certas indústrias que os novos entrantes tenham de começar com um comprometimento a uma produção elevada com o objetivo de não estar em desvantagem no custo, assumindo os riscos atrelados à essa produção;
- **Identidade de Marca:** relacionada com a demanda, essa barreira mostra que os consumidores estão mais propensos a confiar e comprar de empresas maiores, já consolidadas no mercado;
- **Custos de Mudança:** a barreira que dificulta a troca para um entrante em potencial pois, ao mudar de fornecedores, existem custos de implementação, treinamento e assistência técnica entre outros;

- **Exigências de Capital:** para iniciar a produção, é necessário um capital inicial. Dependendo da força dessa barreira de entrada, o valor requisitado em instalações, matéria prima e equipe, entre outros, dificulta a o surgimento de novos concorrentes;
- **Acesso à Distribuição:** empresas em estado de operacional já possuem contatos com os canais de distribuição, muitas vezes dominando-os. Essa barreira de entrada pode exigir de entrantes potenciais a criação de canais próprios, dificultando o surgimento de nova concorrência no mercado;
- **Política Governamental:** aqui se encontram as exigências, restrições, regulamentações e licenciamentos que podem dificultar a entrada. Nesta barreira também existem elementos facilitadores, como possíveis benefícios fiscais e subsídios.

O poder de negociação dos Fornecedores também é citado por Porter. Nesta força, o conjunto de fornecedores ameaça à indústria com elevação de preços ou redução na qualidade de seus bens e serviços. Além disso, os fornecedores se encontram em uma posição que afeta a rentabilidade das empresas onde estas se tornam incapazes de transferir os aumentos de custos aos seus produtos para manter o preço de seus clientes finais. Este conjunto de fornecedores se forma a partir de determinados fatores (PORTER, 1991).

- Formado por poucas empresas e mais concentrado do que o conjunto das empresas para as quais vende;
- Inexistência de outro grupo de fornecedores com produtos substitutos;
- As empresas da indústria não são significativas para o conjunto de fornecedores;
- O produto do fornecedor é um insumo importante para o negócio destas empresas;
- O conjunto de fornecedores possui produtos diferenciados ou personalizados;
- O conjunto é uma ameaça efetiva de integração para a frente na cadeia produtiva.

Já os Compradores utilizam seu poder de negociação de uma forma distinta, conforme a Tabela 1, buscando produtos e serviços de maior qualidade o que força uma redução nos preços ou uma diferenciação entre os concorrentes para que estes possam ter uma vantagem competitiva, afetando diretamente o quão rentável as empresas da

indústria são (PORTER, 1992). Assim, os compradores possuem maior poder de negociação nas seguintes condições:

- Quando existem poucos compradores para um único vendedor;
- Quando os produtos oferecidos pelos vendedores são muito similares;
- Quando o custo de troca é pouco significativo para optarem por fornecedor;
- Quando o comprador ameaçar produzir o produto do setor ao sentir que o vendedor está tendo uma margem de lucro excessiva;
- Quando o produto que negociam representa uma fração considerável do seu orçamento;
- Quando a qualidade de seus produtos é pouco impactada pelos produtos da indústria;
- Quando o produto tem pouco impacto sobre outros custos do comprador.

Tabela 1 - Análise do poder de barganha de compradores e fornecedores

<b>Compradores</b>	<b>Fornecedores</b>
Os clientes estão concentrados ou adquirem em grandes volumes	O produto dos fornecedores é um insumo crítico
As compras representam uma fração significativa de seus custos	O conjunto de fornecedores é constituído por poucas companhias e mais concentrado do que a indústria em análise
Os produtos da indústria são padronizados e/ou não são importantes para a qualidade de produtos dos clientes	A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores
Os clientes têm total informação	Os produtos dos fornecedores são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos
O grupo de cliente é uma ameaça concreta de integração para trás	Os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para a frente

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

Além disso, existe também a ameaça de produtos Substitutos. Estes produtos apresentam uma função semelhante ao produto da indústria, mesmo que por meio diferente. Quando essa força é significativa, com produtos de preços finais menores, a rentabilidade das empresas cai, principalmente se os custos de troca são baixos.

Por fim, a última força citada por Porter compete a rivalidade entre os concorrentes existentes de uma mesma indústria. Através de promoções, lançamento de novos produtos, grandes campanhas publicitárias ou melhoria de seus serviços, a indústria sofre uma queda na lucratividade. Essa queda é favorecida em situações em que:

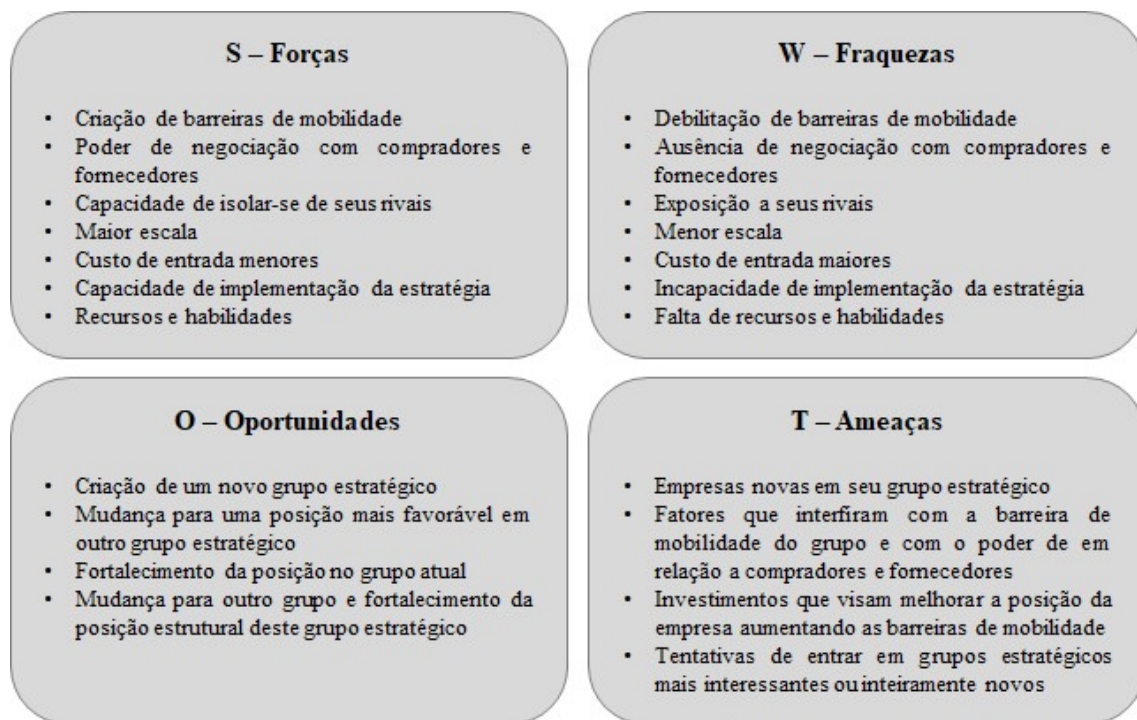
- O crescimento do setor é moroso, instigando confrontos para obter mais participação no mercado;
- As barreiras de saída são altas, seja por ativos muito especializados, financiamentos ou dedicação da gestão ao negócio;
- Além de interesses econômicos, os rivais possuem outros adicionais que não seguem o racional da rentabilidade;
- As empresas da indústria possuem dificuldade em entender o modo de atuar de seus concorrentes.

### 2.1.2. Análise SWOT

O desenvolvimento da estratégia competitiva necessita tomar decisões sobre o que se deve fazer para ganhar participação de mercado. Para isso, é fundamental analisar dois grupos distintos de fatores que influenciam na empresa: os fatores ambientais externos e suas características internas. A análise chamada de SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*, do inglês), ilustrada na Figura 2, busca identificar quais são os pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos) ao mesmo tempo mapeia as oportunidades e ameaças (fatores externos) do ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Grupos estratégicos surgem dentro de uma indústria quando empresas distintas demonstram uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de suas dimensões estratégicas, como especialização, posição de custo, atendimento, política de preço, identificação de marcas, entre outras. Através da análise SWOT, é possível identificar de forma estruturada o impacto dos diversos grupos estratégicos na estratégia de uma empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 2 - Análise SWOT



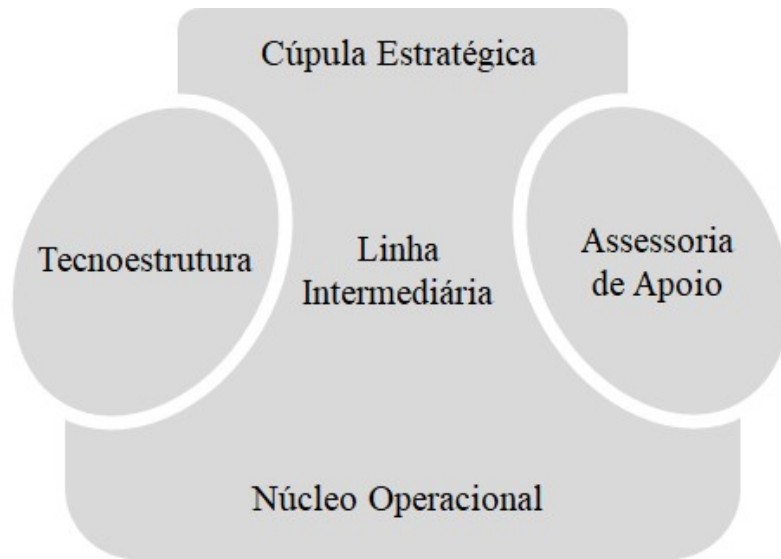
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

## 2.2. Estrutura Organizacional

### 2.2.1. Aspectos Conceituais

Para Mintzberg (1995), uma organização deve possuir uma estrutura com divisões claras e papéis complementares. Seu conceito estrutura organizacional consiste em cinco partes, conforme ilustrado na Figura 3. A **Cúpula Estratégica** contém as pessoas com maior responsabilidade da organização, sendo encarregada de garantir o cumprimento de sua missão, definindo objetivos de curto e longo prazo alinhados com sua estratégia de mercado. A **Linha Intermediária** acumula as unidades gerenciais que são responsáveis por coordenar a execução dessas estratégias, sendo o ponto de ligação entre a Cúpula Estratégica e o Núcleo Operacional. A parte da estrutura responsável por essa execução na linha de frente é denominada de **Núcleo Operacional**, transformando *inputs* em *outputs*. As áreas de **Tecnoestrutura** e **Assessoria de Apoio** ficam responsáveis pelo suporte a este eixo estratégico-operacional, sendo responsáveis, respectivamente, pela formatação do Núcleo Operacional através de processos e do apoio à organização fora do fluxo de produção (MINTZBERG, 1995).

Figura 3 - Estrutura Organizacional



Fonte: adaptado de Mintzberg (1995)

De acordo com o autor, existe também uma parte da organização que é responsável pela elaboração e disseminação de seus valores, chamada de **Ideologia**. Essa parte é considerada uma “parte viva” da organização, que engloba as outras 5 partes como um sistema de crenças sobre a própria organização (MINTZBERG, 1995).

#### 2.2.2. Meio Ambiente

O significado da palavra “ambiente” é: “o agregado de coisas, condições ou influências circundantes ...”. Assim, ao utilizar essa palavra no contexto organizacional, queremos dizer sobre os fatores que impactam nas ações dos colaboradores. O ambiente organizacional compreende as seguintes dimensões com base nestes fatores (MINTZBERG, 1995).

- **Estabilidade:** variando do *estável*, com alta previsibilidade, até o *dinâmico* e imprevisível;
- **Complexidade:** variando do *simples*, com pouca tecnologia envolvida, até o *complexo* de baixa compreensão. Impactando a estrutura através do entendimento do trabalho a ser feito;
- **Diversidade de mercado:** podendo variar de um mercado *integrado* até um *diversificado*, afetando a estrutura na diversidade do trabalho a ser feito;

- **Hostilidade:** podendo variar de um ambiente *magnânimo* até um *hostil*, sendo influenciado pela competição e aumentando a velocidade de resposta necessária.

Combinando essas dimensões, é possível caracterizar o ambiente organizacional dentre quatro tipos básicos, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Tipos básicos de ambientes organizacionais

	<i>Estável</i>	<i>Dinâmico</i>
<i>Complexo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizado</li> <li>• Burocrático</li> <li>• Padronização de Habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizado</li> <li>• Orgânico</li> <li>• Ajustamento Mútuo</li> </ul>
<i>Simple</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizado</li> <li>• Burocrático</li> <li>• Padronização de Processos de Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizado</li> <li>• Orgânico</li> <li>• Supervisão Direta</li> </ul>

Fonte: adaptado de Mintzberg (1995)

A complexidade do ambiente descentraliza a estrutura organizacional. Ao mesmo tempo, um ambiente mais dinâmico reduz a burocracia necessária dentro da organização. Para cada um destes tipos, existe um mecanismo de coordenação indicado (MINTZBERG, 1995).

- **Padronização de habilidades:** utilizado para permitir a autonomia de profissionais do núcleo operacional em estruturas burocráticas, porém descentralizadas, em um ambiente complexo e estável;
- **Padronização de processos de trabalho:** utilizado para coordenar estruturas burocráticas e centralizadas em um ambiente simples e estável;
- **Ajustamento mútuo:** utilizado para habilitar a interação flexível de gerentes em uma estrutura orgânica e descentralizada de um ambiente complexo e dinâmico;
- **Supervisão direta:** utilizado em estruturas orgânicas e centralizadas para aumentar a flexibilidade dela em um ambiente simples e dinâmico.



### 2.2.3. Configurações Organizacionais

Podendo a importância de cada área da estrutura organizacional variar dentre empresas, é indicado um mecanismo de coordenação principal para cada configuração organizacional. Sendo cinco possíveis configurações, cada uma com um mecanismo distinto de coordenação e uma parte da organização desempenhando o papel mais importante, observadas na Tabela 2 (MINTZBERG, 1995).

Tabela 2 - Configurações Estruturais

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização horizontal e vertical
Forma Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha Intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento Mútuo	Assessoria de Apoio	Descentralização seletiva

Fonte: adaptado de Mintzberg (1995)

A **Estrutura Simples** é orgânica e possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação (MINTZBERG, 1995).

A **Burocracia Mecanizada** é altamente especializada, com tarefas operacionais rotinizadas e procedimentos no núcleo operacional muito padronizados. Contando com diversas normas, regulamentos e comunicações através da organização, a Burocracia Mecanizada centraliza o poder de tomada de decisão para que a o núcleo operacional comporte grandes dimensões (MINTZBERG, 1995).

A **Burocracia Profissional** se apoia na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas grandemente treinados e doutrinados para o núcleo operacional, fornecendo a eles controle sobre seu trabalho (MINTZBERG, 1995).

A **Forma Divisionalizada** não constitui, ao contrário das outras quatro configurações, uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional. Esta configuração enfoca em si o relacionamento estrutural entre escritório

central e as divisões, retirando a importância do que ocorre fora do alinhamento entra a cúpula estratégica e o topo das várias linhas intermediárias (MINTZBERG, 1995).

A **Adhocracia** surge como uma configuração para atender as necessidades de inovação conectando especialistas de diferentes áreas para diversos projetos. Com pouca formalização de comportamento e grande especialização horizontal do trabalho, a Adhocracia se apoia em instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo (MINTZBERG, 1995).

## **2.3. Planejamento Estratégico**

### **2.3.1. Caracterizando o Planejamento Estratégico**

A função do planejamento nas empresas pode ser estabelecida em cinco dimensões. A primeira é referente ao assunto abordado no planejamento, podendo ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. (OLIVEIRA, 2013).

A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento. Estes elementos podem ser propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. A terceira dimensão corresponde ao tempo de planejamento, sendo expresso em curto, médio ou longo prazo (OLIVEIRA, 2013).

A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, variando desde planejamento de produtos até planejamento corporativo. Por fim, a última dimensão trata das características do planejamento, onde se diferenciam o planejamento estratégico do planejamento tático (OLIVEIRA, 2013).

Desta forma, o planejamento estratégico é caracterizado pelo estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Além disso, o planejamento é um processo contínuo onde é necessário acompanhamento e revisão quando necessário (OLIVEIRA, 2013).

Visando trazer uma posição à empresa de eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento conta com quatro princípios que auxiliam na caracterização do mesmo (OLIVEIRA, 2013):

- **Planejamento participativo:** o papel do responsável pelo planejamento é o de facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa;
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente;
- **Planejamento integrado:** os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados;
- **Planejamento permanente:** nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

### 2.3.2. *Balanced Scorecard* (BSC)

Com o objetivo de contemplar a complexidade da avaliação de desempenho organizacional, o modelo do *Balanced Scorecard*, doravante denominado de BSC, foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) e considera os ativos intangíveis além dos financeiros dos modelos antecedentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Através de quatro perspectivas, o modelo BSC sumariza o desempenho organizacional através de um conjunto de indicadores de desempenho equilibrado. Estas perspectivas apresentam medidas genéricas identificadas na maioria das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

- **Perspectiva Financeira:** retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado;
- **Perspectiva do Cliente:** satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta;
- **Perspectiva Interna:** qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos;
- **Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento:** satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação.

Diferenciando-se das metodologias tradicionais de medição, o BSC também considera os ativos intangíveis como pontos de avaliação. Contemplando as

perspectivas de todos os *stakeholders* e proporcionando um alinhamento estratégico entre a organização e suas unidades de negócio, o BSC ajuda como sistema de gerenciamento a ligar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Procurando dar visibilidade da estratégia para toda a organização, ao invés de mantê-la em segredo, a implementação do BSC começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Para isso, utilizam de um sistema de desdobramento de metas de cima para baixo, começando pela equipe executiva e vinculando a estratégia definida nas metas pessoais de toda a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

## **2.4. Objectives and Key Results (OKRs)**

### **2.4.1. Conceito de OKRs**

Em 1954, Peter Drucker propõe um modelo gerencial chamado de Administração por Objetivos (*Management by Objectives*, MBO em inglês). Segundo ele, cada gerente precisa de objetivos claros visando definir o desempenho que sua unidade gerencial deve produzir. Estes gerentes devem estabelecer qual a contribuição de sua unidade para ajudar outras unidades a alcançarem seus objetivos. Da mesma maneira, eles devem explicar qual a contribuição esperada de outras unidades para a realização de seus próprios objetivos, sendo eles derivados dos objetivos do negócio (DRUCKER, 2006).

Com a introdução da MBO, Drucker (2006) equilibra o planejamento de curto e longo prazo com o auxílio de dados e a aproximação entre as partes, conforme definição de Mintzberg (1995), da Cúpula Estratégica e do Núcleo Operacional da estrutura organizacional. Assim, a MBO se diferencia da administração científica de Taylor-Ford, onde a hierarquia era predominante na busca de resultados. Estudos mostraram que “o alto comprometimento com as MBO levou a ganhos de produtividade de 56%, contra 6% de quando o comprometimento era baixo”. Porém, as existiam limitações práticas nesse modelo que o fizeram cair em desuso a partir da década de 90, como: planejamento lento e central, falta de atualizações frequentes e vínculos a salários e bônus (DOERR, 2019).

Baseando-se no modelo criado por Drucker, Andy Groove introduz na empresa multinacional de tecnologia Intel, na década de 1970 no Vale do Silício, uma versão adaptada da MBO visando evitar o que Drucker chamou de “armadilha da atividade”: “Trazer o enfoque ao resultado é fundamental para o aumento da produtividade, enquanto procurar aumentar a atividade pode resultar exatamente no oposto.” Groove denominou este sistema de metas de iMBO (*Intel's MBO*) mas foi difundido futuramente para outras empresas como *Objective Key Results* (OKRs) e se diferencia em quase todos os aspectos do método de Drucker, conforme ilustrado na Tabela 3 (DOERR, 2019).

Tabela 3 - Diferenças entre MBOs e OKRs

Definição	MBOs	OKRs da Intel
Objetivo	“O quê”	“O quê” e “como”
Frequência	Anual	Trimestral ou mensal
Visibilidade	Privado e limitado	Público e transparente
Definição	De cima para baixo	De baixo para cima ou lateral (~50%)
Resultado	Vinculado à remuneração	Principalmente separado da remuneração
Metas	Averso ao risco	Agressivo e determinado

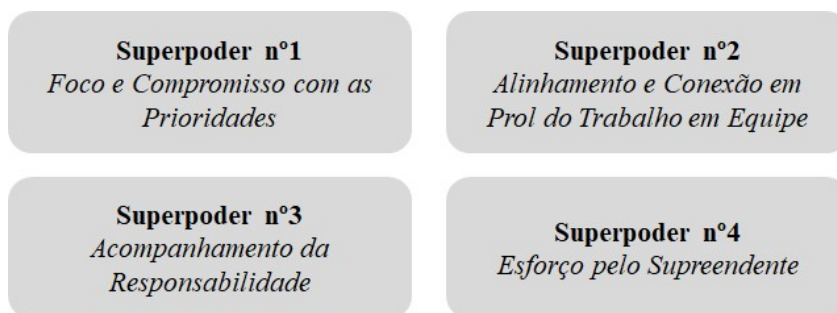
Fonte: adaptado de Doerr (2019)

Baseado nos iMBO de Groove, surge a definição de OKRs como sendo um “*framework* de pensamento crítico”. Assim, os OKRs se tornam uma metodologia que tem como objetivo garantir que “o time trabalhe em conjunto focando os esforços em fazer contribuições mensuráveis que levam a empresa para frente” (NIVEN; LAMORTE, 2016).

#### 2.4.2. Os Quatro Superpoderes

De acordo com Doerr (2019), um sistema de OKRs pode ajudar uma organização de diversas maneiras. Ele atribui a essa metodologia quatro benefícios distintos, os quais são chamados em sua obra de Superpoderes, conforme Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Os quatro Superpoderes dos OKRs



Fonte: adaptado de Doerr (2019)

O Superpoder nº 1 é o foco e compromisso com as prioridades. Ao escolher os OKRs, uma organização deve se perguntar: “Qual é a coisa mais importante para os próximos três (ou seis, ou doze) meses?”. Através dessa pergunta, se inicia o processo de definição dos OKRs na liderança sênior do âmbito organizacional (DOERR, 2019).

Porém, após identificarem quais são as prioridades, duas em cada três empresas falham em comunicar com clareza estes objetivos de forma consistente para toda a organização. Os OKRs auxiliam nessa comunicação através da visibilidade pública dos objetivos pessoais dos colaboradores da empresa de maneira prática e objetiva (DOERR, 2019).

Prazos periódicos, geralmente em com um horizonte de três meses, intensificam o compromisso da organização com o resultado. Contudo, é necessário se limitar a quantidade de objetivos que serão almejados neste prazo, variando entre três e cinco para maior eficácia. Cada um destes objetivos, por sua vez, deverá ter de três a cinco resultados-chave sucintos, específicos e mensuráveis que, se atingidos, resultam obrigatoriamente na obtenção do objetivo (DOERR, 2019).

O Superpoder nº 2 é o alinhamento e conexão em prol do trabalho em equipe. Conforme dito anteriormente, a visibilidade dos OKRs é um diferencial quando comparado a um sistema tradicional de definição de metas. Uma pesquisa reportou que 92% dos adultos em atividade se colocariam mais motivados a alcançar seus objetivos se os colegas pudessem ver seu progresso. Contudo, apenas 7% dos funcionários “entendem completamente as estratégias de negócios da empresa e o que se espera deles para atingir metas comuns” (DOERR, 2019).

O efeito cascata de um desdobramento de metas de um sistema tradicional apresenta quatro efeitos adversos que este superpoder dos OKRs, de acordo do Doerr (2019), consegue contornar:

- Perda de agilidade: com vários níveis de subordinação, cada ciclo de metas pode levar semanas ou até meses para ser administrado;
- Falta de flexibilidade: devido ao elevado esforço para formular metas em cascata, as pessoas relutam em revisá-las no meio do ciclo;
- Colaboradores marginalizados: sistemas rígidos impedem a contribuição dos funcionários da linha de frente com preocupações ou ideias relevantes;
- Ligações unidimensionais: o movimento em cascata garante o alinhamento vertical, mas é pouco eficaz na conexão horizontal ao longo das linhas departamentais.

O Superpoder nº 3 é o acompanhamento da responsabilidade. Por serem mensuráveis, os resultados-chave podem ser checados pelos funcionários regularmente. Em qualquer momento do ciclo de OKRs, é possível tomar quatro opções: **continuar** com ele; **atualizar** o objetivo para responder às alterações no fluxo de trabalho ou no ambiente externo; **começar** um novo ciclo intermediário, se necessário; **parar** se a meta não tiver mais utilidade (DOERR, 2019).

Ao final de um ciclo de OKRs é imprescindível uma análise posterior. Com a classificação percentual dos resultados obtidos em relação ao resultado-chave somado a uma autoavaliação do funcionário sobre o resultado em questão, é possível refletir sobre as conquistas e ponderar o que poderia ter sido feito de diferente. Assim, um objetivo inacabado pode ser revertido para o próximo ciclo com um novo conjunto de resultados-chave e comprometimento renovado (DOERR, 2019).

O Superpoder nº 4 é o esforço pelo surpreendente. Os resultados-chave empurram os funcionários muito além de suas zonas de conforto. Através de metas ambiciosas, é possível extrair o máximo da organização. Por não estarem atreladas à remuneração, o atingimento integral destas metas não é imprescindível para que os OKRs tragam resultados para as empresas (DOERR, 2019).

#### 2.4.3. *Playbook* OKR do Google

Conforme mencionado, as práticas de implementação de OKRs não seguem uma lista de etapas padronizadas e bem definidas, podendo variar entre as empresas que as utilizam. Por isso, nessa seção apresenta-se uma breve descrição da aplicação dessa metodologia na empresa de tecnologia Google, apresentada por Doerr (2019).

A gigante internacional de tecnologia Google, utiliza-se do processo de OKRs para ajudá-los a comunicar, medir e atingir metas elevadas. O acompanhamento do progresso *versus* o plano e a coordenação de prioridades e marcos entre a equipe, são práticas que os OKRs fornecem à empresa (DOERR, 2019).

Através de metas ambiciosas, o Google busca a dedicação completa de seus funcionários. Porém, não esperam o atingimento de todas elas pois acreditam que se o fizerem, não as estão definindo de forma agressiva o suficiente. Assim, classificam os OKRs com uma escala de cores que mede o percentual de atingimento das metas para aferir o quão bem estão se saindo: vermelho de 0,0 a 0,3 de atingimento das metas; amarelo: de 0,4 a 0,6; verde: de 0,7 a 1,0 (DOERR, 2019).

Assim sendo, uma distinção entre metas compromissadas e metas ambiciosas pode ser benéfica para a organização ao implementar os OKRs. Objetivos compromissados, são aqueles que deverão ser alcançados integralmente e a organização deve estar disposta a ajustar cronogramas e recursos para garantir sua entrega. Já os objetivos ambiciosos expressam os desejos da organização, mesmo sem ideia clara de como alcançá-los. Para estes OKRs, a google tem uma pontuação média esperada de 0,7, com alta variância (DOERR, 2019).

Classificando OKRs mal feitos ou gerenciados como “uma perda de tempo”, o Google apresenta algumas regras para definição deles. Sendo os objetivos “o que” se quer alcançar, eles devem: expressar metas e intenções; ser agressivos, porém realistas; ser tangíveis, diretos e sem ambiguidade; obrigatoriamente agregar um valor claro à empresa se bem-sucedido (DOERR, 2019).

Para os resultados-chave, que são o “como” a empresa vai alcançar os objetivos, as regras do Google para sua definição são: expressar marcos mensuráveis; descrever resultados e não atividades; incluir evidências de conclusão (DOERR, 2019).



#### 2.4.4. Diferenças entre OKRs e BSC

Tanto a metodologia de OKRs quanto a de BSC são amplamente utilizadas nos dias de hoje em empresas de diversos setores, como relatado nas obras de Doerr (2019) e Kaplan, Norton (1997). Apesar de contemplarem aspectos similares, dando maior visibilidade para toda a organização da estratégia, essas metodologias divergem em algumas características conforme apresentadas no Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Comparação entre BSC e OKRs

Aspectos	BSC	OKRs
Desdobramento Estratégico	De cima para baixo	De baixo para cima
Frequência de Acompanhamento	Menor	Maior
Alcance da Visibilidade da Estratégia	Linha Intermediária	Núcleo Operacional
Flexibilidade de Métricas de Acompanhamento	Imposta pela Cúpula Estratégica	Pessoal, com possibilidade de revisão

Fonte: elaborado pelo autor com informações de Doerr (2019) e Kaplan e Norton (1997)

Com um ciclo trimestral de acompanhamento, os OKRs permitem uma revisão mais rápidas sobre as metas e métricas do que o BSC. Além disso, a participação da linha de execução na definição de seus resultados-chave auxilia no comprometimento com a entrega dos mesmos e o momento de reflexão ao final de um ciclo permite que a metodologia de OKRs seja aprimorada a cada ciclo dentro de uma empresa.

O BSC, por outro lado, tem a pretensão de compreender e desenvolver um grupo abrangente de medidas de desempenho para além da gestão financeira, foco predominante quando da sua criação (MÜLLER, 2014). Essa característica, não predominante nos OKRs, faz com que as metas desdobradas pelo BSC cubram diferentes aspectos da empresa. Além disso, Müller (2014) ressalta que o BSC é implementado a partir da estratégia da empresa, partindo da definição das suas metas de longo prazo. Seu desdobramento “de cima para baixo” deveria ser suficiente para garantir, então, que as metas de todos os níveis se alinhem com a estratégia da empresa.

Os OKRs, como partem “de baixo para cima” na organização, correm o risco de não estarem perfeitamente alinhados com o objetivo estratégico da Organização, a menos que isso seja muito bem comunicado no início do processo.

### 3. MÉTODO

Enquanto método de pesquisa, esse trabalho se caracteriza como um **estudo de caso**. Segundo definição de Gil (2002), esse tipo de pesquisa consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento. Em que pese as limitações desse tipo de estudo apontadas pelo autor, como a dificuldade de generalização das conclusões a partir de um caso específico, trata-se de uma abordagem que permite explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, que é o caso desse estudo.

Do ponto de vista dos seus objetivos, esse trabalho se classifica como uma pesquisa exploratória. Conforme definido por Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito e formular hipóteses. Ainda, segundo o autor, na maioria dos casos, as pesquisas exploratórias envolvem ferramentas como a realização de entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema analisado e a análise de exemplos que estimulem a sua compreensão. Ambas as ferramentas são aplicadas neste trabalho. Assim, além da pesquisa bibliográfica apresentada na seção anterior, são descritos o problema e o contexto analisado no estudo de caso. Em seguida, são formuladas hipóteses a respeito do problema analisado.

#### 3.1. Estudo de Caso

Dentro das linhas de negócio da Super no Brasil, a vertical de Restaurantes é uma das principais, correspondendo por cerca de 40% de seu volume bruto de mercadoria (*Gross Merchandise Volume*, GMV em inglês). Com o aumento na demanda, decorrente do isolamento e restrições ocasionados pela pandemia da COVID-19, por serviços de *delivery* tanto pelos usuários finais quanto pelos próprios restaurantes, a estratégia para expansão do Super no país teve de ser revisada.

Entendendo que o aumento de tráfego presenciado no aplicativo se dava por novos usuários em regiões estratégicas, doravante demonizadas de microzonas, que avaliavam o sortimento não só da Super, mas também de seus concorrentes, foi preciso analisar se o conteúdo que esses usuários estavam buscando estava dentro do aplicativo. Um indicador de desempenho que auxilia na resposta desta análise é a **Conversão**, que

representa a taxa de usuários que passam pelo funil de vendas, resumido na Figura 6, e confirmam um pedido após selecionar a área de Restaurantes dentro do aplicativo.

Figura 6 - Principais eventos da jornada de um usuário no aplicativo



Fonte: elaborado pelo autor

Observou-se também que os novos usuários tinham conversões muito abaixo da média, com apenas cerca de apenas 16% destes realizando ao menos quatro pedidos em seus primeiros dias. Para reter esses usuários, seria necessário acelerar a área de vendas da vertical de Restaurantes, responsável por fechar contratos com parceiros e ativá-los no aplicativo.

### 3.2.1. Mercado Endereçável Total

No Brasil, existem mais de um milhão de restaurantes de acordo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR) e a Associação de Bares e Restaurantes (Abrasel), dos quais cerca de 250 mil saíram de operação por conta da pandemia (EXAME, 2021). Para cálculo do Mercado Endereçável Total (*Total Addressable Market*, TAM em inglês) de *delivery*, buscou-se em artigos e notícias dados sobre o tamanho da população brasileira e o gasto em refeição ao longo do ano.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE, o Brasil tinha cerca de 213,3 milhões de habitantes em 2021, distribuídos em 69,0 milhões de domicílios. Ainda é relatado a despesa média mensal familiar dos brasileiros fora do domicílio é de R\$ 215,00 com restaurantes (IBGE, 2021).

A partir destas informações, calcula-se que o TAM de Restaurantes no Brasil é de 178,9 bilhões de reais. Com o crescimento de 10% para 17% da quantidade de pessoas que pede lanches ou refeições via *delivery* no almoço (Monitor Mercantil, 2021) e assumindo que esse valor seja metade no jantar, estima-se que o Mercado Endereçável Aproveitável (*Serviceable Addressable Market*, SAM em inglês) pela Super com *delivery* seja 12,75% do valor do TAM, chegando a 22,7 bilhões de reais.

### 3.2.2. A Estrutura

A estrutura comercial de vendas da vertical de restaurantes da Super, doravante denominada *Hunting*, tem o objetivo de prospectar e assinar contratos de parceria com restaurantes no Brasil. A estrutura organizacional de Mintzberg (2013) pode ser aplicada para melhor entender quais áreas estão envolvidas com o fluxo operacional da área de *Hunting*, com tarefas distintas e complementares:

- **Cúpula Estratégica:** a área de Planejamento Estratégico, chamada de SP&A (*Strategic Planning and Analysis*, em inglês), define quais são as microzonas prioritárias de cada ciclo (horizonte de tempo de 3 meses) e a quantidade de novos restaurantes por tipo de culinária em cada uma delas para atender à demanda esperada dos usuários.
- **Linha Intermediária:** juntamente com o Núcleo Operacional, a Linha Intermediária compõe a área de *Hunting* selecionando os *leads* (contatos de potenciais restaurantes parceiros) mais qualificados em cada microzona para atingir as metas definidas pelo time de SP&A. A gerência de *Hunting* atribui esses leads ao núcleo operacional para execução, definindo metas de contratos assinados e ativações de novos parceiros para cada funcionário atreladas ao salário variável.
- **Tecnoestrutura:** existem três principais áreas que são responsáveis por apoiar o eixo-estratégico operacional dessa estrutura.
  - *Lead Generation:* equipe responsável pela geração e qualificação dos *leads* através do mapeamento do mercado, via algoritmo. Os leads são classificados de acordo com o GMV potencial do restaurante entre as seguintes categorias, ordenadas do menor para o maior potencial: Bronze; Prata; Ouro e Diamante.

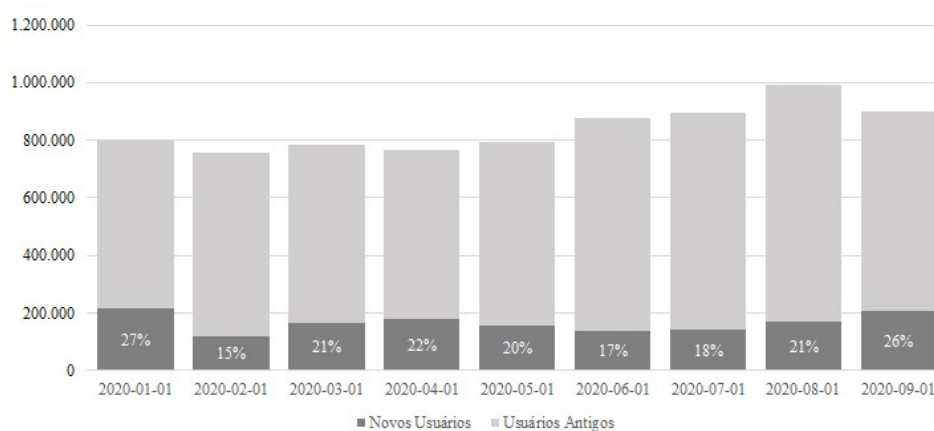
- *Legal*: equipe de apoio com a elaboração de contratos, desde o padrão até os mais complexos de exclusividades, e validação das informações recebidas pelos restaurantes parceiros para integração com o sistema da Super.
- *Onboarding*: área responsável pela ativação dos contratos assinados após a validação de *Legal*, instruindo os restaurantes parceiros em como usar a plataforma antes de serem direcionados para a equipe de pós-vendas.
- **Assessoria de Apoio**: fora do fluxo operacional, existem duas grandes áreas de suporte aos funcionários da Super, incluindo os da estrutura de vendas.
  - Recursos Humanos: estrutura responsável por cuidar de diversos aspectos dos funcionários de *Hunting*, desde a admissão e pagamentos de acordo os resultados individuais e coletivos do time comercial até o desligamento daqueles colaboradores com performance abaixo do esperado.
  - Tecnologia da Informação: estrutura de apoio que fornece acesso às ferramentas necessárias para trabalho, como computadores configurados e celulares comerciais. Essa área também é responsável por disponibilizar o acesso aos sistemas onde o Núcleo Operacional de *Hunting* terá acesso aos leads e onde a Linha Intermediária terá visibilidade dos resultados atingidos.
- **Núcleo Operacional**: a linha de frente do time comercial de *Hunting* é segmentada entre dois níveis, de acordo com o tipo de contrato a ser firmado.
  - *Hunters*: time de campo focado em *leads* classificados como Ouro ou Diamante. Restaurantes com essa classificação normalmente já possuem algum tipo de *delivery*, próprio ou terceirizado, fazendo com que a dificuldade do negócio aumente. Durante as negociações presenciais, os Hunters analisaram as condições exigidas por estes restaurantes e elaboram, junto à equipe de *Legal*, os contratos de acordo com a necessidade.
  - *Inside Sales*: time interno de *call center* que atua, através exclusivamente de ligações, diretamente nos *leads* Bronze e Prata selecionados pela Linha Intermediária. Essa equipe se utiliza de contratos padronizados buscando agilidade na assinatura para aumento da produtividade.

Tendo em vista as diversas áreas envolvidas nessa estrutura comercial, existem acordos de tempo (*Service Level Agreement*, SLA em inglês) para as atividades necessárias em todo o processo de ativação de um novo restaurante. Contudo, os SLAs não estavam sendo cumpridos por de eventos externos, como mostrado na seção a seguir.

### 3.2.3. O Problema

Com a pandemia causada pelo vírus da COVID-19, foi observado um aumento no tráfego dentro do aplicativo todos os países onde a Super está presente. No Brasil, esse aumento foi ocasionado tanto por usuários antigos quanto por novos usuários, conforme ilustrado na Figura 7 abaixo. Contudo, a vertical de restaurantes observou que a conversão dos novos usuários era muito inferior, sendo cerca de 10,8% até a primeira compra e de 12,6% até seu quinto pedido, ao dos usuários antigos, que estavam próximas de 32,3%, pois eles não encontravam os restaurantes.

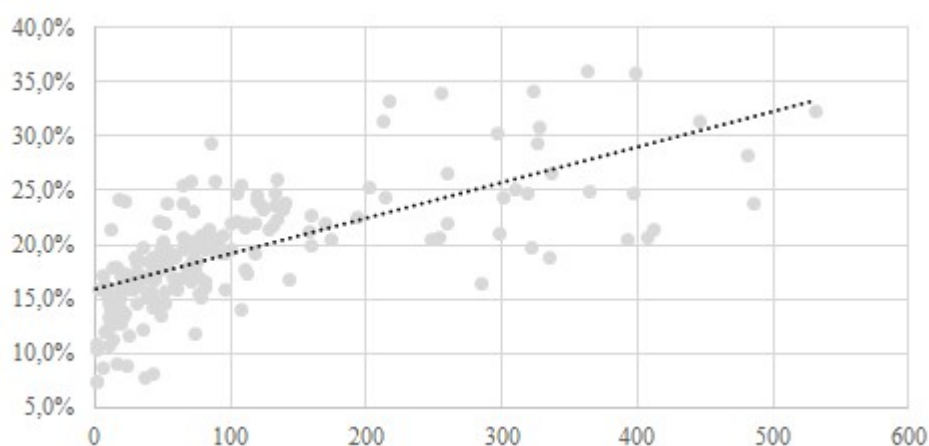
Figura 7 - Crescimento em usuários no aplicativo



Fonte: elaborado pelo autor

Analisando as microzonas prioritárias do Brasil, a área de SP&A observou uma alta correlação, com um coeficiente de determinação de 47,15%, entre o número de restaurantes disponíveis para os usuários no aplicativo e a conversão destes, conforme a regressão linear apresentada na Figura 8. Observou-se também que quanto maior a conversão em uma microzona, maior retenção dos usuários na mesma. Com base nessas análises, o problema identificado foi a falta de restaurantes disponíveis em microzonas onde a base de novos usuários cresceu fora do previsto por conta da pandemia.

Figura 8 - Correlação entre Conversão e Quantidade de Restaurantes Disponíveis por km<sup>2</sup>



Fonte: elaborado pelo autor

Ao desenhar um plano de densificação destas microzonas, outros problemas foram mapeados em diversas áreas da estrutura de *Hunting*:

- **Qualificação dos leads:** apesar de conseguir mapear quase a totalidade dos restaurantes existentes no Brasil, o algoritmo utilizado pelo time de *Lead Generation* não previa com exatidão o GMV dos potenciais parceiros. Desta forma, o time de *Hunting* despendia esforços para trazer aqueles com melhor classificação, mas o retorno não condizia com o esperado;
- **Validação dos leads:** com a pandemia do COVID-19, diversos restaurantes fecharam as portas ou alteraram seus horários de funcionamento e isso não era refletido nas informações contidas nos *leads*. Assim, vários *leads* inválidos eram selecionados pela Linha Intermediária e encaminhados para o Núcleo Operacional causando retrabalho na área de *Hunting*;
- **Produtividade:** O retrabalho descrito acima, causou uma queda na produtividade individual dos funcionários do Núcleo Operacional. Assumindo estas produtividades, não seria possível trazer a quantidade de restaurantes necessários para reter os novos usuários na plataforma com a quantidade de funcionários disponíveis. Seria necessário escalar o time com a contratação de novos agentes;
- **Remuneração:** para atingir o volume de restaurantes ativados em um curto horizonte de tempo, seria necessário escalar o time de *Hunting*. Contudo, o custo operacional para trazer um novo restaurante geralmente não era pago a longo prazo;

- **Aging:** devido ao aumento do volume, a área de *Legal* e de *Onboarding* não estava dando conta do aumento na demanda, aumentando o tempo médio entre contrato assinado e a primeira venda do restaurante de 8 dias para 30 dias, fazendo com que a relação com os restaurantes fosse deteriorada logo no primeiro contato. Além disso, algumas cláusulas dos contratos, como a disponibilidade para aceitar cartões de Vale-Refeição, não estavam sendo cumpridas no momento da primeira venda por conta de atrasos externos com as bandeiras destes cartões;
- **Comunicação:** com as constantes mudanças estratégicas da companhia nesse momento de pandemia, o time não tinha clareza em quais eram suas prioridades para poderem se organizar e planejar a execução de uma maneira mais estruturada.

#### 3.2.4. Análises Estratégicas

Objetivando a elaboração de um plano para aumentar o número de restaurantes disponíveis para os usuários da Super no Brasil, foi fundamental o desenvolvimento de análises estratégicas para melhor entender como contornar os problemas citados anteriormente.

Inicialmente, para identificar quais eram os principais restaurantes que estavam ausentes no aplicativo, a Super realizou uma pesquisa quantitativa com os usuários. Nesta pesquisa, selecionou os novos usuários de maior valor, mas que estavam reduzindo sua frequência de compra ou até deixando de comprar nas últimas semanas. Para estes usuários, foram feitas as seguintes perguntas:

- Quais são os restaurantes que você costuma pedir em outros métodos de *delivery*?
- Dentre os motivos abaixo, quais são aqueles que o fazem procurar outro método de *delivery*?
  - Não encontro o restaurante que quero no aplicativo;
  - Acho mais fácil navegar em outros aplicativos;
  - Recebo Vale-Refeição e não consigo utilizar no aplicativo;
  - Prefiro fazer os pedidos por ligação;
  - Os preços no aplicativo estão mais elevados.



A pesquisa foi feita *online*, com os usuários recebendo notificações sobre a mesma e uma compensação de R\$10,00 em créditos para serem gastos no próprio aplicativo. Cerca de dois mil usuários foram impactados pelas notificações e 871 iniciaram a pesquisa, com 725 respostas e uma taxa de completamento de 83,2%. Com essas respostas, foi possível perceber que os usuários não estavam buscando restaurantes locais, mas sim aqueles com maior capilaridade e com visibilidade nacional, conforme a Tabela 5 abaixo.

Tabela 5 - Restaurantes com maior procura pelos usuários

Ranking	Restaurantes	Respostas
1	McDonald's	140
2	Outback	70
3	Burger King	37
4	Habib's	35
5	Coco Bambu	32

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que não há um tipo de culinária predominante nos cinco restaurantes listados. Além disso, a Tabela 6 mostra claramente que o principal motivo pelo qual os usuários não estão sendo retidos no aplicativo é a ausência de seus restaurantes favoritos, e que os usuários continuam com vontade de fazer pedidos através de aplicativos de *delivery* e não de ligações telefônicas.

Tabela 6 – Motivos levantados que impactam negativamente a retenção de usuários

Ranking	Motivos	Respostas
1	Não encontro o restaurante que quero no aplicativo	490
2	Os preços no aplicativo estão mais elevados	222
3	Recebo Vale-Refeição e não consigo utilizar no aplicativo	177
4	Acho mais fácil navegar em outros aplicativos	105
5	Prefiro fazer os pedidos por ligação	6

Fonte: elaborado pelo autor

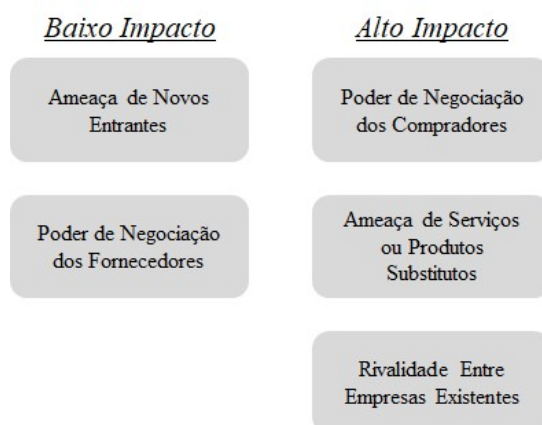
A segunda resposta mais relevante, de que os preços praticados pelo restaurante no aplicativo estão mais elevados que fisicamente, se deve à comissão de intermediação de serviço cobrada pela Super, de até 27% sobre a transação. Assim, restaurantes estavam elevando seus preços para não reduzirem tanto suas lucratividades. Como no contrato padrão da Super não havia a exigência de que os preços praticados fossem iguais aos da loja física, era necessário buscar uma solução alternativa para este problema.

A resposta em terceiro lugar em número de citações, a qual retrata que o método de pagamento através de Vale-Refeição não era aceito nos restaurantes da Super, mostrou que existia uma incapacidade dos usuários em gastar seus créditos de Vale-Refeição em restaurantes físicos, devido às restrições da pandemia. Porém, como o Super dependia de uma integração com as bandeiras de Vale-Refeição para aceitar esta forma de pagamento, não havia como a área de *Hunting* solucionar este problema.

O quarto motivo mais citado pelos usuários mostra a competitividade do mercado brasileiro. Com vários anos a mais trabalhando com serviços de *delivery* no Brasil, o líder de mercado acostumou os usuários com seu aplicativo, fazendo com que os usuários não entendessem a jornada para encontrar o restaurante que estão buscando na Super com a mesma facilidade de usuários de outros países onde a empresa foi pioneira no mercado.

Após a análise das respostas obtidas pela pesquisa anterior, foram realizadas as análises SWOT e das cinco forças de Porter ao longo de sete sessões de *workshop* durante três semanas com pessoas da Cúpula Estratégica das áreas Financeira, SP&A, *Hunting*, Produto, *Growth*, entre outras. O objetivo da análise ilustrada na Figura 9, sobre as cinco forças de Porter, é de entender o cenário da indústria de *delivery* de restaurantes no Brasil no contexto da pandemia do COVID-19.

Figura 9 - Impacto das 5 Forças de Porter na Indústria brasileira de *delivery*



Fonte: elaborado pelo autor

A primeira força analisada foi a **Ameaça de Novos Entrantes**. Através do mapeamento das barreiras de entrada na indústria, esta força foi caracterizada com um baixo impacto devido a significância de dois tipos de barreiras, a Identidade de Marca e a Exigência de Capital. No momento da insurgência da pandemia, os consumidores

recorrem a marcas já conhecidas pelo padrão de serviço e os novos entrantes necessitaram de um investimento elevado para atender nacionalmente o aumento da demanda.

O **Poder de Negociação dos Fornecedores**, sendo neste caso o conjunto de restaurantes, foi caracterizado como uma força de baixa relevância na indústria. Isso se deve ao fato de que, com as restrições de circulação e horários de funcionamento impostas pela pandemia, os restaurantes se viam dependentes dos serviços de *delivery* para obter qualquer tipo de receita no contexto pandêmico. Aqueles que já possuíam serviços próprios recorriam aos aplicativos como uma praça para atingir novos potenciais clientes enquanto aqueles que não os tinham procuravam os aplicativos como um canal de distribuição.

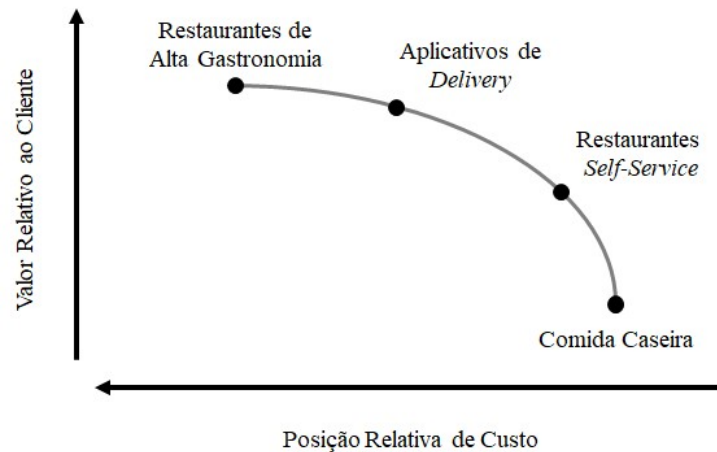
Já o **Poder de Negociação dos Compradores** dos clientes finais do aplicativo, aumentou com a pandemia. Por estarem limitados ao consumo de restaurantes através de serviços de *delivery*, tinham tempo para analisar as alternativas. Como os serviços oferecidos pelas plataformas de *delivery* eram similares e não havia custos de trocas existentes, os consumidores oscilavam entre os aplicativos em buscas dos melhores preços.

Uma maneira para diferenciar os produtos oferecidos aos clientes era a possibilidade de firmar contratos de exclusividades com os restaurantes. Desta forma, para que o usuário conseguisse pedir a refeição que deseja, deveria recorrer unicamente ao aplicativo com o qual o restaurante está vinculado. Porém, como visto na pesquisa com os clientes de alto valor da Super, os restaurantes candidatos à exclusividade deveriam ter capilaridade e identidade de marca para que o contrato fosse benéfico a longo prazo.

A **Ameaça de Serviços ou Produtos Substitutos** também foi analisada durante o *workshop*. Mostrando-se uma força de alto impacto na indústria mesmo antes da pandemia, os produtos substitutos tiveram uma mudança por conta das restrições por ela imposta, conforme a Figura 10 abaixo. A experiência de comer presencialmente em restaurante de alta gastronomia, onde a apresentação do prato, o ambiente e o atendimento eram diferenciais competitivos que a indústria de *delivery* não conseguia igualar, deixou de ser relevante para os clientes juntamente com os Restaurantes Self-Service que por sua vez, tinham operação inviabilizada por questões sanitárias devido a pandemia. Porém, um produto substituto ganhou ainda mais força: a possibilidade de

cozinhar suas refeições em casa. Com mais tempo disponível e impedida de ir à rua, grande parte da população brasileira buscou cortar gastos supérfluos em restaurantes ao preparar sua própria comida.

Figura 10 - Competividade dos Produtos Substitutos



Fonte: elaborado pelo autor com elementos de Porter (1992)

Contudo, ao impactar negativamente a vertical de Restaurantes da Super, nota-se que para cozinhar em casa são necessários insumos que poderiam também ser obtidos através de *delivery*. Neste caso, a vertical de Mercados do aplicativo mostrou-se apta a capturar os usuários que buscavam esse serviço, aumentando sua receita em mais de 120% durante os primeiros meses de pandemia.

A última força a ser analisada, a **Rivalidade Entre Empresas Existentes**, mostrou-se forte com um grande impacto negativo na lucratividade da indústria. Para poder capturar os restaurantes, as empresas reduziram suas taxas de comissionamento, saindo de níveis próximos a 27% para até 5% em alguns casos. Além disso, iniciou-se uma guerra por exclusividades, com as empresas pagando valores irracionais tentando firmar contratos com os restaurantes mais cobiçados. Juntamente a isso, somou-se promoções agressivas, desde frete grátis nos pedidos até descontos constantes para que as garantias de vendas firmadas fossem atingidas.

Para melhor entender como a Super poderia utilizar de seus recursos internos para desenvolver uma solução para os problemas citados anteriormente, utilizou-se durante o *workshop* uma análise SWOT. Com ela, foi possível estruturar um plano de ação que se

apoiasse nas vantagens da Super para que os novos usuários consigam comprar nos restaurantes que buscam através do aplicativo.

Foram identificadas três grandes **Forças** da Super, vinculadas ao seu modelo de negócio. Por ser uma empresa de nascente tecnológica, a Super tinha facilidade em criar sistemas de acordo com a necessidade de mercado. Aliado a isso, a Super possuía no Brasil cerca de 80% de seus restaurantes parceiros no modelo *Full Service* enquanto a concorrência contia de 30% a 50% de seus restaurantes nesse modelo. Por fim, a empresa já havia mapeado todos os contatos dos restaurantes do Brasil registrados com a ANR, a Associação Nacional de Restaurantes, e com a Abrasel, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.

Como **Fraquezas**, também foram observadas três principais características internas. A primeira é referente ao processo de habilitação dos restaurantes através da área de *Hunting*, sendo ele caro, lento e de baixa escalabilidade. A segunda se deve à pequena base de usuários da Super no Brasil, sendo relevante em apenas algumas cidades de grande porte. A última foi a comunicação interna falha da Super, não traduzindo com precisão e agilidade as prioridades definidas pela Cúpula Estratégica tanto para a Linha intermediária quanto para o Núcleo Operacional.

Entendeu-se também que essa fraqueza não era única da Super. Foi relatado durante o *workshop* que outras empresas também estavam passando por essa situação durante a pandemia, com funcionários trabalhando por mais horas, porém com um nível alto de retrabalho, o que elevou os casos de *stress* e *burnout* ocasionando até pedidos de demissão.

Conforme analisado com as forças de Porter, muitas **Oportunidades** surgiram com a pandemia. Sendo as principais oportunidades referentes ao poder de consumo dos clientes finais, que agora necessitavam do serviço de *delivery* para alcançar seus restaurantes favoritos, e ao poder de negociação dos fornecedores, que precisavam dos serviços de *delivery* para atingir tais clientes finais.

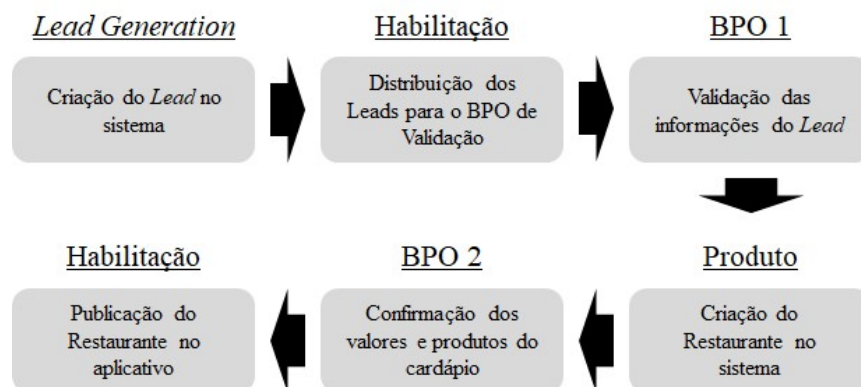
Já as **Ameaças** vinham com Produtos Substitutos, desde a possibilidade de os clientes cozinharem sua própria refeição até empresas oferecendo serviços para que restaurantes pudessem digitalizar seus cardápios, mas sem cobrança por entrega de pedido.

### 3.2.5. Call Center Partner

Com base nas análises anteriores, foi desenvolvido um projeto que se utiliza das Forças da Super e se distancia das Fraquezas para capturar a Oportunidade causada pela pandemia da COVID-19. Observando que não seria economicamente viável aumentar a equipe de *Hunting* para ativação dos *leads* no horizonte de tempo necessário por conta da produtividade e do *aging* da equipe, resolveu-se ativar os restaurantes mapeados na plataforma sem assinar contratos com estes.

Neste projeto, chamado de CCP (*Call Center Partner*, em inglês), os *leads* teriam suas informações de endereço, horário de funcionamento, cardápio e contato telefônico validadas através de um time de *call-center* terceirizado, denominado de BPO (*Business Process Outsourcing*, em inglês). Após a validação pelo BPO 1, é criado um cardápio digital com preços atualizados dentro do aplicativo por um outro time, chamado de BPO 2. Desta forma, os usuários veem o restaurante ativado pelo projeto igual aos outros formais e podem realizar o pedido da mesma maneira. Este processo está representado na Figura 11 com as áreas responsáveis por cada ação.

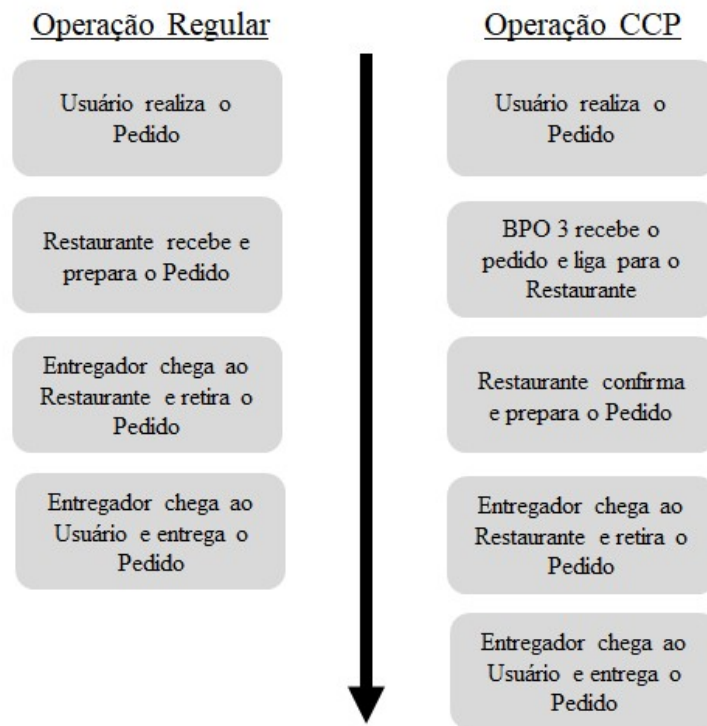
Figura 11 - Processo de habilitação de um restaurante CCP



Fonte: elaborado pelo autor

A operação é o um ponto de diferenciação entre o restaurante CCP e o formal, como ilustrado na Figura 12, pois um terceiro time, chamado de BPO 3, fica responsável por realizar ligações telefônicas assim que o pedido fosse criado e um entregador é enviado para o endereço validado para pagar através de um cartão de crédito corporativo.

Figura 12 - Diferenças entre as jornadas dos pedidos formais e CCP



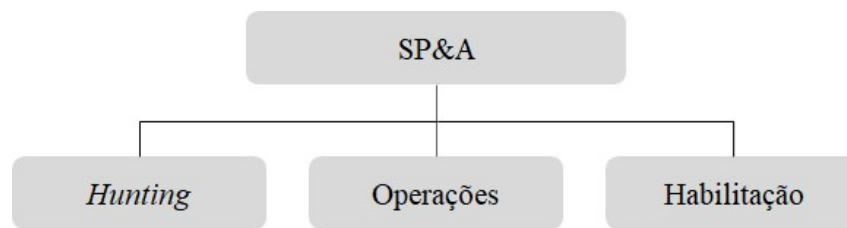
Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.6. Definição dos OKRs

Observando a comunicação falha existente na Super e visando a implementação ágil e eficaz do projeto descrito decidiu-se implementar a metodologia de OKRs. Com o envolvimento da liderança executiva da Super, foram definidos os seguintes objetivos para o primeiro ciclo de OKRs do projeto para a área de SP&A:

- Competitividade: garantir que os usuários encontrem os restaurantes que buscam;
- Nível de Serviço: manter a qualidade da experiência do usuário ao realizar um pedido com os restaurantes CCP;
- Lucratividade: conseguir monetizar e impulsionar os novos restaurantes.

Figura 13 - Áreas envolvidas com o projeto CCP



Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro objetivo aborda diretamente o problema identificado: faltam restaurantes para que os usuários sejam retidos no aplicativo. Desta forma, foram definidos os resultados-chave desafiadores de ativar todos os restaurantes mapeados pelo time de *Lead Generation*, dobrar a conversão dos usuários e aumentar em 50% a retenção dos novos usuários.

O segundo objetivo também conta majoritariamente com resultados-chave desafiadores, pois nunca se havia testado a operação deste projeto até a definição dos OKRs. Não obstante, foram definidos que cancelamentos de pedidos, pedidos com atrasos na entrega e pedidos com defeitos seriam as métricas a serem acompanhadas.

O terceiro objetivo compete a área de *Hunting*. Entendeu-se que devido ao comissionamento zerado com o CCP, os restaurantes com maior apelo público deveriam ser rapidamente identificados e formalizados para lucratividade da Super. Assim, escolheram as métricas de comissionamento dos restaurantes formalizados e número de restaurantes com vendas.

Após a definição dos OKRs pela liderança estratégica, eles foram divulgados para as áreas envolvidas com o projeto, ilustradas na Figura 13. Cada área pôde contribuir com suas ideias e percepções sobre os objetivos escolhidos e os resultados-chave. Após ouvir os *feedbacks*, os OKRs estratégicos de SP&A foram atualizados para englobar outros aspectos do projeto, conforme a Tabela 7 abaixo.



Tabela 7 - OKRs estratégicos do projeto CCP

Objetivo	Resultado-chave	Valor inicial	Meta
Competitividade	Taxa de Conversão dos Usuários	20,0%	35,0%
Competitividade	Número de Usuários Ativos Mensalmente	1.000.000	2.000.000
Competitividade	Número de Restaurantes Disponíveis	16.000	64.000
Nível de Serviço	Taxa de Pedidos Cancelados em CCP	N/A	3,0%
Nível de Serviço	Taxa de Pedidos Defeituosos em CCP	N/A	2,0%
Nível de Serviço	Tempo Médio de Entrega dos Restaurantes CCP	N/A	35 min
Nível de Serviço	Taxa de Conversão Média dos Restaurantes CCP	N/A	16,0%
Lucratividade	Número de Restaurantes Ativos	10.000	30.000
Lucratividade	Número de Restaurantes CCP Formalizados	0	16.000
Lucratividade	Percentual do GMV de Restaurantes por CCP	0,0%	10,0%
Lucratividade	Valor da Economia da Unidade	R\$ 5,10	R\$5,10

Fonte: elaborado pelo autor

Após definidas as métricas de SP&A, foram criados dashboards com acesso público para acompanhamento semanal desses indicadores de desempenho. Com isso, todos os envolvidos com o projeto teriam visibilidade dos objetivos e poderiam consultar no detalhe como cada uma dessas métricas eram calculadas, conforme explicado abaixo:

- Taxa de Conversão dos Usuários: divisão entre o número de pedidos confirmados pelo número de sessões únicas que selecionaram a vertical de Restaurantes da Super;
- Número de Usuários Ativos Mensalmente: número de usuários distintos que tiveram ao menos um pedido concluído no mês;
- Número de Restaurantes Disponíveis: número total de restaurantes que estavam disponíveis ao menos uma vez no aplicativo no período observado;
- Taxa de Pedidos Cancelados em CCP: divisão entre o número de pedidos cancelados e o número de pedidos confirmados;
- Taxa de Pedidos Defeituosos em CCP: divisão entre o número de pedidos defeituosos e o número de pedidos concluídos;

- Tempo Médio de Entrega dos Restaurantes CCP: média simples dos tempos de entrega desde a criação até a conclusão de um pedido nos restaurantes CCP;
- Taxa de Conversão Média dos Restaurantes CCP: média ponderada pelo volume de sessões únicas em cada restaurante CCP da divisão entre o número de pedidos confirmados pelo número de sessões únicas que selecionaram o restaurante específico;
- Número de Restaurantes Ativos: número total de restaurantes que tiveram ao menos um pedido concluído no período observado;
- Número de Restaurantes CCP Formalizados: número total de restaurantes que assinaram um contrato formal com a Super após ter uma venda como restaurante CCP;
- Percentual do GMV de Restaurantes por CCP: divisão entre o GMV dos restaurantes CCP e GMV total da vertical de Restaurantes da Super;
- Valor da Economia da Unidade: margem de contribuição unitária dos pedidos da vertical de Restaurantes da Super.

Seguiu-se então para a definição dos OKRs de cada uma das áreas envolvidas no projeto. A área de *Hunting* dedicou uma parte de sua equipe de Inside Sales exclusivamente para formalização dos restaurantes com melhor performance e elaborou OKRs próprios para que a resultado-chave de SP&A fosse entregue. Já a área de Operações, responsável pela entrega do pedido, acompanhava rotineiramente todas as métricas escolhidas como resultado chave e utilizaram as mesmas apresentadas na Tabela 7 acima, referentes a nível de serviço, exceto a Taxa de Conversão Média dos Restaurantes CCP. Por fim, a área de Habilitação, estruturada especificamente para este projeto e responsável por transformar um *lead* em um parceiro CCP, conversou com seus gestores de BPO que definiram em conjunto seus resultados-chave. Neste estudo de caso, avaliaremos no capítulo seguinte apenas os OKRs da área de SP&A pois o atingimento destes objetivos são os relevantes estrategicamente.

Após a conclusão da etapa de definições, foram estruturados os acompanhamentos periódicos dos OKRs. Reservou-se duas horas semanalmente para que todas as áreas envolvidas se encontrassem em um fórum online onde o time de SP&A apresentava os resultados e suas classificações para que todos tivessem visibilidade do progresso do projeto e pudessem contribuir com sugestões mesmo estando em áreas distintas.

Uma segunda reunião foi estruturada com um objetivo de incentivar a autoavaliação e reflexão. Mensalmente, seria dedicado um espaço de uma hora onde toda a organização, envolvida ou não com o projeto de CCP, veria o fechamento dos OKRs. Os resultados seriam expostos pela liderança executiva e os funcionários com maior desempenho seriam reconhecidos publicamente. Em seguida, caso necessário, seria informado qualquer mudança de direcionamento para que as partes envolvidas pudessem ter um alinhamento rápido com os objetivos estratégicos.

#### **4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO: IMPLEMENTAÇÃO DE OKRS EM UMA *STARTUP***

O estudo de caso se propôs a entender a eficácia da metodologia de OKRs em um projeto específico ao invés da implementação na organização como um todo. Desta forma, ressalta-se que, para Doerr (2019), “não há dogma, nem jeito certo de usá-los”.

Este capítulo tem como objetivo elucidar as atividades realizadas pelo autor para entender os impactos positivos e negativos dos OKRs no projeto de CCP. Através da análise dos atingimentos dos resultados-chave e de entrevistas com os gerentes das áreas envolvidas no projeto ao final de um ciclo de seis meses, o autor expõe os pontos positivos e negativos da metodologia no caso estudado.

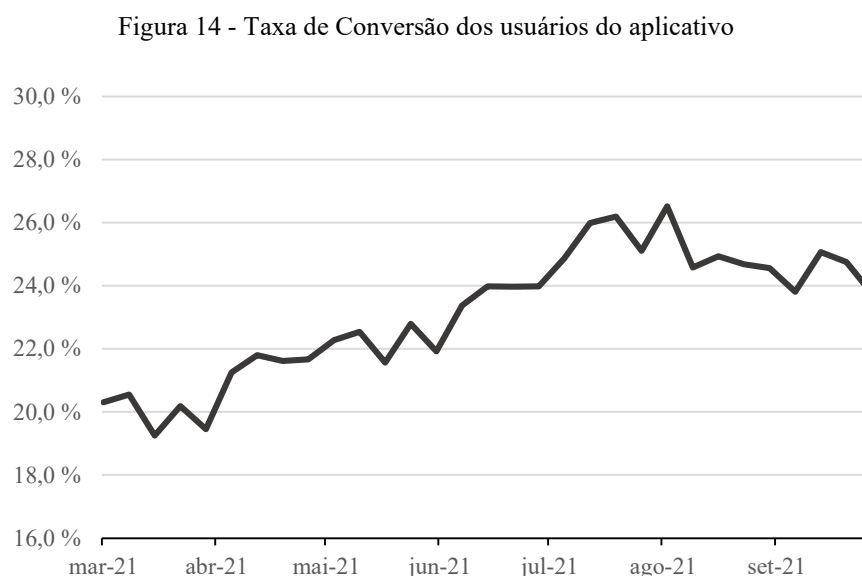
##### **4.1. OKRs para atingimento dos objetivos**

Retomando que na metodologia de OKRs o atingimento integral dos resultados-chave implica, necessariamente, no atingimento dos objetivos estratégicos da organização, foram observados os resultados de cada área apresentada no projeto CCP. Baseando-se *playbook* de OKRs do Google (DOERR, 2019), o atingimento individual de cada métrica atrelada aos objetivos foi classificada em um sistema desenvolvido pelo autor, conforme listado abaixo:

- Fracasso: de 0% a 40% de atingimento ou acima de 300% para métricas operacionais;
- Insuficiente: de 41% até 60% atingimento ou entre 150% e 300% para métricas operacionais;

- Sucesso: de 81% até 100% atingimento ou abaixo de 150% para métricas operacionais.

A classificação, representada na Tabela 8, do primeiro objetivo – garantir que os usuários encontrem os restaurantes que buscam – teve como principal resultado-chave a métrica de conversão. Ao se iniciar as análises que deram início ao projeto, a conversão dos usuários de restaurantes no Brasil era de 20,7%, abaixo do *benchmark* interno da Super em outros países, de 33,9%. A Figura 14 abaixo mostra a evolução desta métrica no Brasil de março a setembro do ano de 2021.

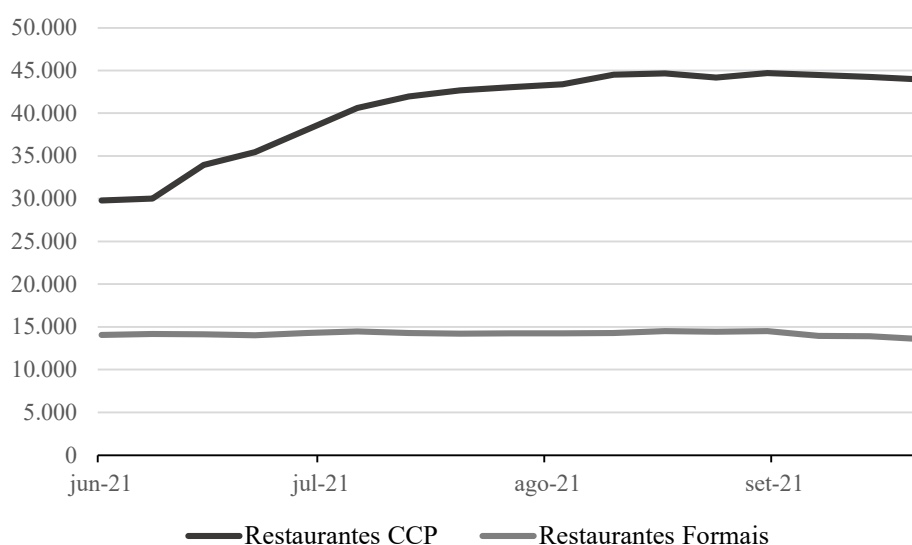


Fonte: elaborado pelo autor

Notou-se uma evolução de 4,3 pontos percentuais durante o ciclo de OKRs estudado, que começou em abril e se encerrou em setembro do mesmo ano. Atingindo um valor de 26,5% em agosto, a conversão dos usuários no Brasil foi classificada como Insuficiente no sistema adotado, o que representa um atingimento parcial como resultado-chave.

A hipótese principal na estruturação do projeto de CCP para aumento dessa conversão era a alta correlação desse indicador com o número de restaurantes disponíveis para o usuário. A segunda métrica atrelada a este primeiro objetivo é justamente endereçando essa hipótese e, como ilustrado na Figura 15 abaixo, também teve uma alta evolução no período.

Figura 15 - Gráfico de Restaurantes Disponíveis Formais e CCP



Fonte: elaborado pelo autor

O segundo resultado-chave foi classificado como Sucesso, com 91% de atingimento. Esse resultado foi alcançando com mérito total da área de Habilitação, que através de acompanhamentos diários sobre os OKRs com os gestores de BPOs conseguiram aumentar a velocidade de aprendizado sobre o projeto. Com isso, souberam priorizar o número de restaurantes habilitados sobre a qualidade destes mesmos restaurantes, aumentando a produtividade semanal de novos restaurantes CCP de cerca de 100 nas primeiras semanas para mais de 2.000 no auge do projeto.

Contudo, o terceiro resultado-chave não foi bem-sucedido. Com apenas 35% de atingimento, a Super viu seu número de usuários mensais cair de mais de um milhão ao se iniciar o projeto para cerca de setecentos mil ao final do ciclo de OKRs. A classificação de Fracasso neste resultado-chave teve motivos externos ao projeto de CCP. Com retirada de investimentos de reativação de usuários pela área de *Growth*, houve um aumento percentual na base de usuários, mas não no número total. Como estes usuários já apresentavam uma conversão superior tanto aos novos usuários quanto aos usuários reativados, o impacto de *mix* de usuários foi o responsável pelo aumento na conversão anteriormente ilustrado na Figura 14.

Tabela 8 - Atingimento dos OKRs de Competividade

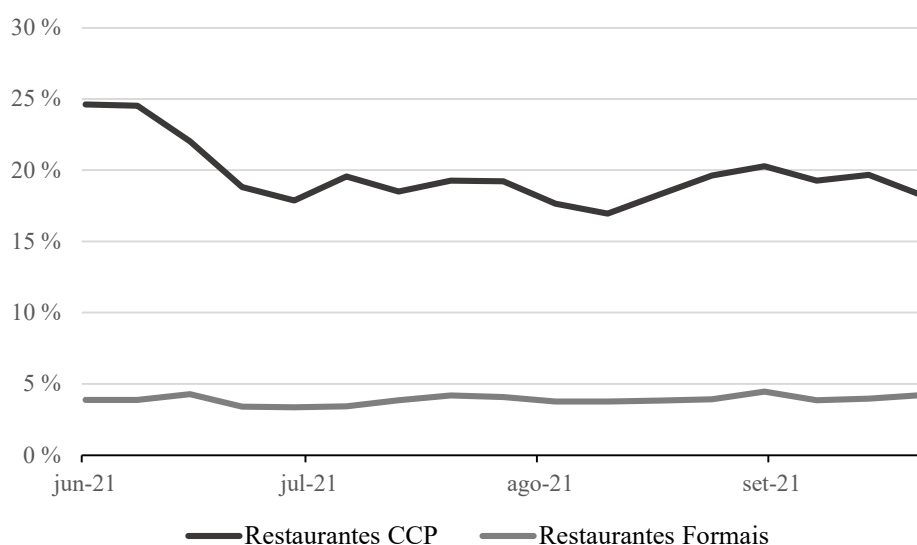
Resultado-chave	Atingimento	Classificação
Taxa de Conversão dos Usuários	76%	Insuficiente
Números de Usuários Ativos Mensalmente	35%	Fracasso
Número de Restaurantes Disponíveis	91%	Sucesso

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo objetivo da área de SP&A da Super com o projeto CCP era o de manter o Nível de Serviço com os restaurantes do projeto. Os resultados-chave necessários para o atingimento deste objetivo foram definidos com base nos valores de restaurantes formais da Super, sendo a área de Operações a principal para o sucesso da maioria destes resultados.

Começando pela Taxa de Pedidos Cancelados em CCP, a área de Operações identificou os principais motivos de cancelamento, sendo eles: cancelamento por falta do produto no estoque (*stockout*, em inglês); o cancelamento por horário de funcionamento e o cancelamento por atrasos. Para reduzirem os cancelamentos do primeiro motivo, eram retirados do cardápio *online* do restaurante CCP, por uma semana, todos os produtos que tivessem um caso de *stockout*. Já para amenizar o segundo motivo, utilizaram-se das reuniões semanais para planejar junto a área de Habilitações um processo mais rigoroso de validação dos horários de funcionamento. Quanto ao terceiro motivo, não conseguiram atuar sobre ele por conta que a operação dentro do restaurante estava fora do alcance da Super para restaurantes CCP. Os dois planos de ação tiveram impactos significativos nesse resultado-chave, reduzindo a taxa de 37%, nas primeiras semanas do projeto, para 18% ao final do ciclo de OKRs. Apesar da evolução, mostrada na Figura 16, e por se tratar de uma métrica operacional, o valor seis vezes superior à meta desenhada de 3% classifica esse resultado-chave como um Fracasso.

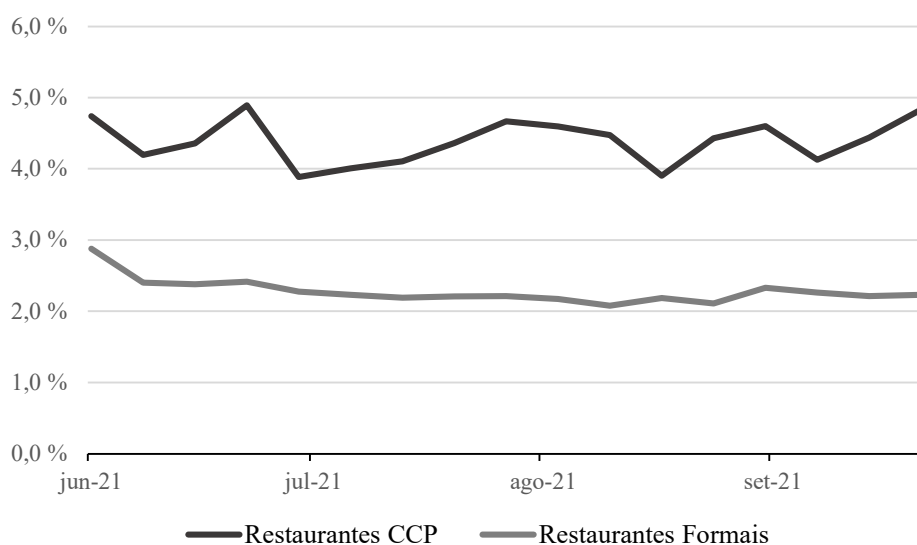
Figura 16 - Gráfico da Taxa de Cancelamento de Restaurantes Formais e CCP



Fonte: Elaborado pelo autor

Outra métrica operacional analisada para o atingimento deste objetivo, a Taxa de Pedidos Defeituosos, também obteve melhoras contínuas durante o projeto CCP por conta dos OKRs. Nas reuniões semanais, eram identificados os restaurantes com maior número de pedidos defeituosos e eles eram suspensos do aplicativo, podendo ser banidos definitivamente em casos de repetidas suspensões. Saindo de um valor nas primeiras semanas do projeto de 16,1% para 4,9% ao final do ciclo ilustrado na Figura 17, a Taxa de Pedidos Defeituosos foi classificada como Insuficiente.

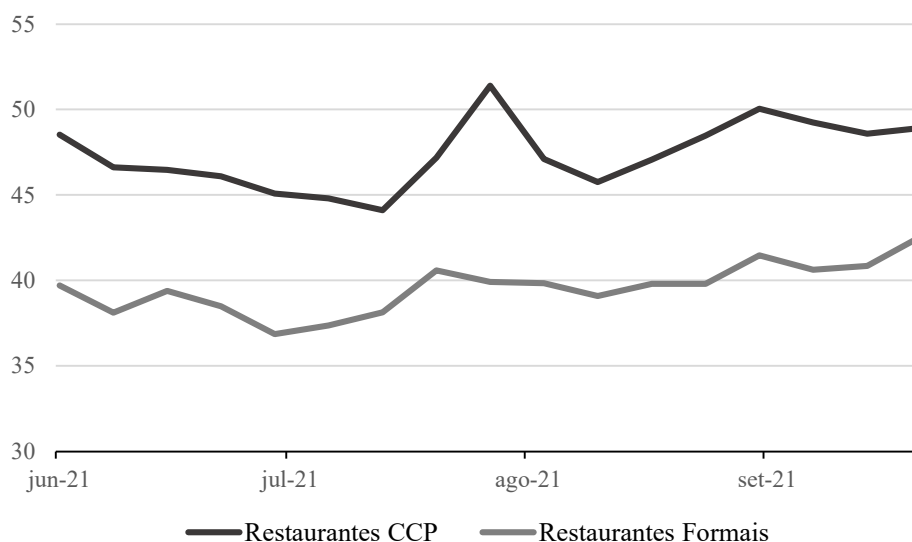
Figura 17 - Gráfico de Taxa de Pedidos Defeituosos em Restaurantes Formais e CCP



Fonte: elaborado pelo autor

A última métrica operacional analisada deste objetivo, o Tempo Médio de Entrega dos Restaurantes CCP, foi classificada como Sucesso com um atingimento de 140%. Enviando o entregador para a loja ao mesmo tempo que o *call center* realizava o pedido via telefone, foi possível garantir que o tempo de entrega médio girasse em torno de 50 minutos, muito próximo de uma loja formal com 40 minutos ao final do ciclo. A principal diferença entre um restaurante CCP e um restaurante formal, ilustrada na Figura 18, para este indicador de desempenho, foi o tempo de espera do entregador no restaurante: enquanto os entregadores aguardavam cerca de 5 minutos em restaurantes formais, este valor até três vezes maior para restaurantes CCP.

Figura 18 - Gráfico do Tempo de Entrega de Restaurantes Formais e CCP



Fonte: elaborado pelo autor

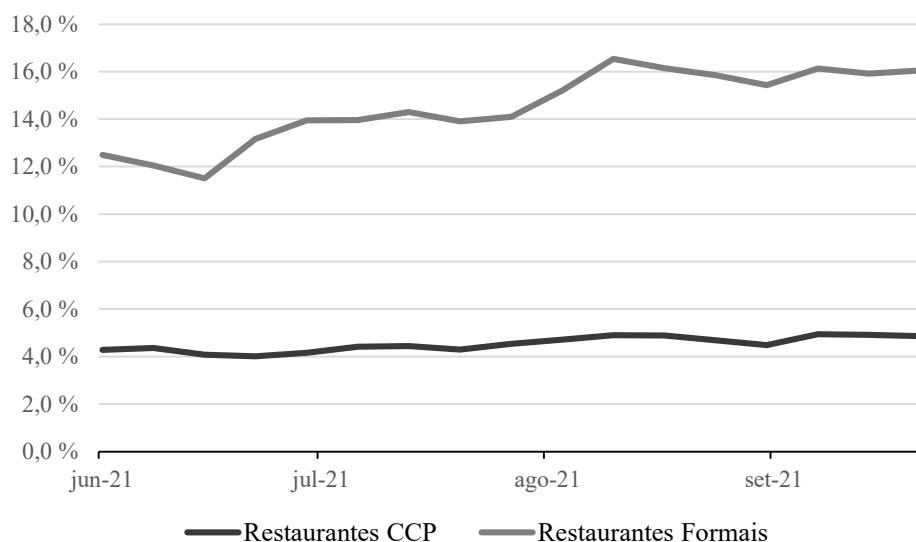
A Taxa de Conversão Média dos Restaurantes CCP, também referente ao objetivo de Nível de Serviço, tem seus valores ilustrados na Figura 19 e utilizou-se dos OKRs para ser trabalhada em conjunto pelos áreas de Habilitação e SP&A. Os principais motivos que impactavam negativamente essa métrica eram: qualidade das imagens no catálogo digital e falta de descrição dos produtos, ambos referentes à área de Habilitação. Através de análises das jornadas dos usuários, a área de SP&A contribuiu com sugestões neste processo de criação de catálogo para ajustá-lo às expectativas do consumidor da Super.

Uma mudança decorrente dessa interação entre áreas foi a criação de um *playbook* de cardápio digital. Para dar velocidade na ativação das lojas, o BPO 2



replicavam fielmente o cardápio físico dentro do aplicativo. Estes cardápios físicos seguem, em geral, uma ordem em sua segmentação de produtos: entradas, pratos principais, produtos combinados, bebidas e sobremesas. Ao analisar os restaurantes com maior conversão e os usuários mais convertidos em CCP, foi identificado que ao iniciar o cardápio com produtos combinados o usuário tinha mais chance de realizar o pedido.

Figura 19 - Gráfico de Conversão Média dos Restaurantes Formais e CCP



Fonte: elaborado pelo autor

Apesar das evoluções, o segundo objetivo também não foi alcançado, conforme detalhamento na Tabela 9. Com apenas 4,9% de conversão média, os restaurantes CCP atingiram 30% da taxa média dos restaurantes formais. O único resultado-chave classificado como sucesso teria seu atingimento piorado caso os pedidos mais atrasados não fossem cancelados pelos usuários.

Tabela 9 - Atingimento dos OKRs de Nível de Serviço

Resultado-chave	Atingimento	Classificação
Taxa de Pedidos Cancelados em CCP	600%	Fracasso
Taxa de Pedidos Defeituosos em CCP	245%	Insuficiente
Tempo Médio de Entrega dos Restaurantes CCP	143%	Sucesso
Taxa de Conversão Média dos Restaurantes CCP	31%	Fracasso

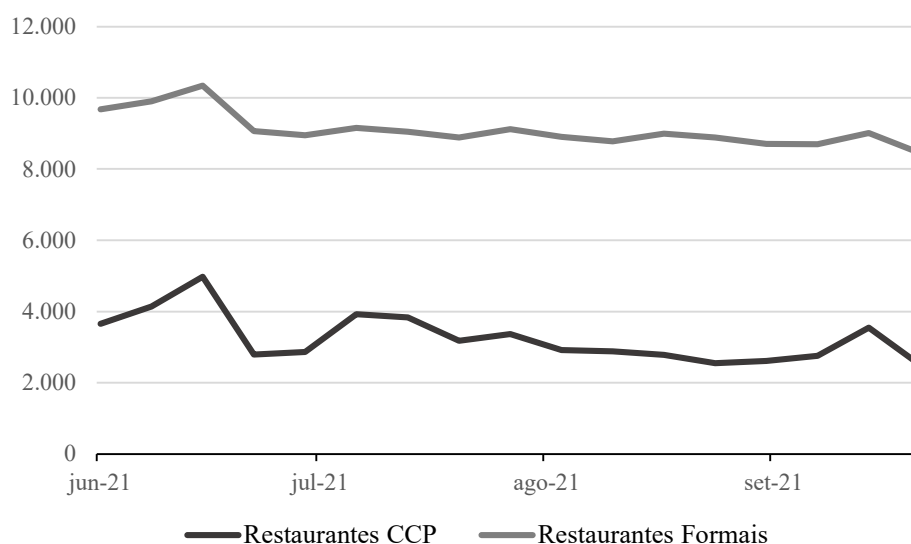
Fonte: Elaborado pelo autor

O último objetivo da área de SP&A com o projeto CCP se trata da Lucratividade. Sem nenhuma métrica operacional, os resultados-chave para alcançar

este objetivo estratégico tratam principalmente de métricas comerciais envolvendo as áreas de *Hunting* e Habilitação.

O Número de Restaurantes Ativos não teve um aumento significativo no ciclo de OKRs analisado. Apesar do Sucesso no Número de Restaurantes Disponíveis, a baixa conversão e falta de tráfego nos restaurantes CCP não traduziram o mesmo efeito neste resultado-chave. Enquanto o número de restaurantes CCP disponíveis se tornou três vezes maior que os formais, o percentual dos restaurantes ativos na Super que eram CCP, era de apenas de 28% como observado na Figura 20. Com uma meta de 30 mil restaurantes ativos, este resultado-chave foi classificado como Insuficiente devido a seu atingimento de 42%.

Figura 20 - Gráfico de Restaurantes Ativos Formais e CCP



Fonte: elaborado pelo autor

Sem um volume de restaurantes CCP com número expressivo de pedidos, a área de *Hunting* não conseguiu formalizar o número necessário para um bom atingimento nesse resultado-chave. Ao longo de todo o ciclo de OKRs, apenas 5.200 restaurantes deste projeto oficializaram um contrato com a Super.

Além disso, um problema crítico para o projeto foi identificado com o acompanhamento desta métrica. O time de *Hunting* percebeu que aqueles restaurantes que continham os melhores números em vendas tinham contratos de exclusividade com outros aplicativos de *delivery*. Após algumas semanas de projeto, tanto os proprietários destes restaurantes que estavam na Super como CCP quanto as outras empresas donas

das plataformas de *delivery* com as quais eles possuíam exclusividade em venda, entraram com ações conjunta no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) contra a Super com diversas alegações. Com toda a liderança da organização envolvida no projeto participando das reuniões semanais, decidiu-se imediatamente suspender no aplicativo da Super as lojas que tinham contratos de exclusividade firmados com outras plataformas de *delivery*, evitando maiores complicações.

O resultado-chave do Percentual do GMV de Restaurantes por CCP também foi impactado com essa decisão. Com números empolgantes acima de 12% do GMV vindo destes restaurantes nos primeiros meses, o potencial do projeto era claro para a organização. Porém, ao retirar do aplicativo estes restaurantes que tinham exclusividade de vendas com outras plataformas, esse percentual reduziu rapidamente até se estabilizar em 1,5% no último mês no ciclo de OKRs, sendo classificado com Fracasso.

Por fim, o Valor da Economia de Unidade, que representa unitariamente a quantia que resta da receita após deduzir os gastos variáveis, teve uma melhora no período do estudo por conta de dois principais motivos. Como restaurantes CCP não possuíam comissão por suas vendas, a meta deste resultado-chave era apenas de manter o valor do início do projeto através da rápida formalização dos restaurantes que mais tinham vendas para que estes pudessem deixar de gerar apenas gastos com cada pedido e trouxessem receita. O primeiro motivo para a classificação de Sucesso neste resultado-chave foi, contra intuitivamente, o Fracasso em outros resultados-chave do projeto. Sem um GMV expressivo, o impacto esperado de redução no Valor da Economia de Unidade não se concretizou. O segundo motivo, já levantado anteriormente, foi a retirada de investimentos em reativação de usuários que são considerados gastos variáveis e impactaram positivamente o Valor da Economia de Unidade, superando em R\$ 0,80 a meta estabelecida. Todavia, o último objetivo do projeto também não foi alcançado, conforme detalhamento na Tabela 10 abaixo.

Tabela 10 - Atingimento dos OKRs de Lucratividade

<b>Resultado-chave</b>	<b>Atingimento</b>	<b>Classificação</b>
Número de Restaurantes Ativos	42%	Insuficiente
Número de Restaurantes CCP Formalizados	33%	Fracasso
Percentual do GMV de Restaurantes por CCP	15%	Fracasso
Valor da Economia de Unidade	116%	Sucesso

Fonte: elaborado pelo autor

Entrevistando os gerentes de cada área envolvida no processo, foram colhidas as percepções deles sobre o papel dos OKRs para o atingimento destes resultados. Todos os entrevistados estavam na Cúpula Estratégica ou na Linha Intermediária da Super, o que condiz com a estrutura organizacional de Adhocracia identificada anteriormente.

Com respostas muito semelhantes, observou-se que todos os entrevistados participaram da definição de seus próprios OKRs e auxiliaram na definição dos OKRs de sua equipe e que o acompanhamento semanal dos resultados-chave foi imprescindível para a evolução destes indicadores. Apesar do não atingimento integral de todos os resultados-chave e, conseqüentemente, dos objetivos do projeto, os entrevistados redefiniram seus OKRs para o próximo ciclo com resultados-chave distintos baseados no aprendizado que tiveram neste ciclo, analisado com outros objetivos estratégicos que não serão abordados neste estudo de caso.

#### 4.2. OKRs para gerenciamento organizacional

A metodologia de OKRs empregada no caso buscou trazer benefícios para o alinhamento entre áreas, reconhecimento e engajamento das pessoas envolvidas no projeto. Nesta seção, as respostas obtidas com as entrevistas realizadas são analisadas individualmente buscando entender o impacto da metodologia nestes aspectos gerenciais.

O gestor da área de SP&A, responsável pelos OKRs estratégicos neste estudo analisado, foi o primeiro a ser entrevistado. Dentre todos entrevistados, esperava-se que a participação dele na definição dos resultados-chave e entendimento da metodologia como um todo fossem os maiores. Desde o início no projeto, ele participou ativamente na definição dos objetivos e foi consultado pelos gestores das outras áreas para

definição de seus objetivos, auxiliando no processo e garantindo o alinhamento dos objetivos. Ele também era responsável pelo acompanhamento semanal e mensal com as áreas sobre os OKRs, onde não só os resultados-chave eram levantados, mas também outros pontos que variavam entre as semanas e não estavam mapeados no início do projeto. Para ele, esse acompanhamento semanal foi fundamental para engajamento das outras áreas enquanto o acompanhamento mensal serviu também como um momento de reconhecimento.

Tendo um ciclo de 6 meses, acima dos três meses sugerido por Doerr (2019), esperavam-se ajustes dentro das metas ou até mesmos dos objetivos ao longo do projeto. Porém, a área de SP&A manteve intactos seus OKRs durante todo o ciclo. Durante a entrevista, o gestor explicou que cogitou alterar algumas metas por motivos externos ao projeto, como a de Número de Usuários Ativos Mensalmente devido à retirada de investimentos pela área de *Growth*, porém, decidiu mantê-las para não causar retrabalho nas equipes envolvidas temendo queda de produtividade delas.

A segunda entrevista analisada foi com a gestora da área de Habilitação, criada exclusivamente para o projeto. Por se tratar de uma área nova, ela esteve envolvida desde a definição dos objetivos e estruturou sua equipe baseando-se nos OKRs por ela desenhados. Refletidos principalmente no Número de Restaurantes Disponíveis, os OKRs da entrevistada foram desdobrados por ela com metas semanais e reajustados toda semana para compensar eventuais atrasos e garantir o atingimento ao final do ciclo. Nessas redefinições de metas, seus liderados diretos eram consultados buscando o reforço do comprometimento deles com o atingimento do objetivo da área. Para a gestora, essa consulta ajudou o time a se engajar em atividades fora do escopo de sua própria área para entregar o resultado esperado.

A gestora de Habilitação afirmou que as reuniões semanais foram importantes para a execução do projeto com visível melhora na comunicação entre áreas. Antes desta posição, ela era gerente de uma outra unidade de negócios da Super e, comparando ambas as experiências, percebeu que conseguiu se aproximar de pessoas da Cúpula Estratégica que antes “pareciam blindadas a qualquer sugestão”. Comentou também que a reunião mensal dedicada para reconhecimento e atualizações do projeto ajudou nesse quesito, mas que não foi consultada pela área de SP&A se alguém de sua equipe deveria ser reconhecida e que, algumas vezes, seus liderados se demonstraram frustrados pelo esforço dedicado e pouca visibilidade. Assim, ela estruturou espaços mensais de uma

hora para conversas individuais com seus liderados diretos para *feedback* e reconhecimento juntamente com a revisão dos OKRs.

Quanto à gestora da área de Operações, a percepção das reuniões mensais era oposta. Com seus liderados sendo reconhecidos publicamente em quase todas os encontros virtuais, ela afirmou que o engajamento da equipe com o projeto era reforçado após estes momentos. Alterando seus OKRs para melhorar os níveis de serviço dos restaurantes CCP, a gestora não via, contudo, muito valor nas reuniões semanais de SP&A. Acreditando que os valores almejados inicialmente fossem inatingíveis, ela preferiu acompanhar semanalmente em outro fórum com sua equipe a evolução dessas métricas e apresentava na reunião de SP&A os resultados obtidos.

Por fim, o gestor da área de *Hunting* foi também entrevistado pelo autor. Mostrando-se insatisfeito com a execução do projeto, ele contou que “o [projeto] CCP causou muitos problemas pro meu time”. Um caso citado foi que, diariamente, eram ativados em CCP restaurantes que já estavam em processo de negociação com sua equipe e isso gerava frustração nos *Hunters* envolvidos. Ele diz ter levantado este ponto nas reuniões de acompanhamento, mas que, como a prioridade era o restaurante estar ativo, suas preocupações não eram endereçadas. Não sendo consultado na definição da meta de Número de Restaurantes CCP Formalizados e com uma cobrança constante por resultados, ele acredita que o projeto teve um impacto negativo na moral de sua equipe.

Tratando-se de uma equipe comercial, a área de *Hunting* não optou por utilizar OKRs fora do projeto de CCP. Tendo metas agressivas e uma equipe de mais de 300 pessoas ao redor do Brasil, o gestor entrevistado acredita na inviabilidade de consultar todos os liderados e “dar liberdade para eles escolherem o que querem fazer”.

Com respostas percepções distintas da metodologia de OKRs pelos entrevistados, o autor acredita que a implementação não foi ideal no projeto. Observando maior envolvimento no projeto pelas áreas que foram consultadas na hora da definição dos objetivos, alguns aspectos positivos da metodologia foram validados e outros negativos foram identificados e serão analisados nas seções seguintes.

#### 4.3. Pontos positivos da utilização de OKRs

A contribuição dos gestores fora da Cúpula Estratégica na definição dos OKRs foi altamente percebida nos resultados, pois aqueles resultados-chave que foram criados após ajustes baseados em sugestões da Linha Intermediária tiveram melhor classificação. Com o foco nesses resultados-chave, o Superpoder nº 1 – foco e compromisso com as prioridades – mostrou-se presente no projeto.

Contudo, o maior benefício sentido pelas pessoas envolvidas com o projeto foi a clareza em seus objetivos. Sabendo quais eram suas prioridades, o Superpoder nº 2 – alinhamento e conexão em prol do trabalho em equipe – permitiu que as pessoas pudessem se planejar para entregá-las e deixaram de investir tempo em outras atividades não relevantes para o projeto.

Outro ponto positivo, citado anteriormente, foi a realização de reuniões semanais de acompanhamento dos OKRs. Diversos problemas que eram mapeados ganhavam visibilidade em toda a estrutura organizacional durante estes acompanhamentos, trazendo soluções mais rápidas para eles, caracterizando o Superpoder nº 3 da metodologia – acompanhamento da responsabilidade. Além destas reuniões semanais, também eram realizados acompanhamentos mensais onde os funcionários de maior performance eram destacados para todas as áreas. Esse reconhecimento público, não citado diretamente na metodologia, deixou tanto os funcionários em destaque quanto aqueles que trabalhavam diretamente com essas pessoas mais motivados com o projeto.

Um último ponto positivo que vale ser ressaltado foi o compartilhamento de conhecimento com outras áreas da empresa. Nos fóruns mensais, a visibilidade das tecnologias desenvolvidas para os restaurantes CCP fomentou conexões com áreas externas ao projeto e os funcionários ali reconhecidos. Essas conexões fazem parte do Superpoder nº 4 – esforço pelo surpreendente – e iniciaram outros projetos onde essas tecnologias puderam ser aproveitadas para solucionar problemas distintos e complexos.

#### 4.4. Pontos negativos da utilização de OKRs

Os principais problemas identificados dos OKRs no caso estudado tiveram origens em sua implementação. Porém, estes problemas poderiam ter sido amenizados com revisões durante o ciclo que não foram realizadas pela liderança estratégica.

Um segundo ponto negativo foi a perda da relevância do projeto dentro da vertical de restaurantes. Antes do final do ciclo de OKRs de CCP, iniciou-se uma reestruturação organizacional dentro da Super e a nova Cúpula Estratégica da empresa não via o mesmo valor no projeto. Esse descasamento entre OKRs de um projeto específico e os OKRs da organização como um todo, prejudicaram o atingimento dos resultados de CCP. Um ciclo de execução dos OKRs mais curto, conforme sugerido na literatura, teria ajudado a evitar esse problema.

Um ponto de atenção com a metodologia empregada é o excesso de foco para alcançar os resultados ambiciosos propostos. Problemas legais e logísticos poderiam ter sido evitados com um planejamento mais compassado e realização de maior número de testes para validação das hipóteses.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho tinha como objetivo analisar o processo de formulação e implementação de metas por meio da metodologia OKR em uma *startup*. Buscou-se, ainda, validar a eficácia da metodologia no que diz respeito ao atingimento da meta proposta pela empresa, bem como o seu efeito na empresa enquanto ferramenta de gestão.

Por meio do estudo de caso da aplicação de um ciclo de OKRs em uma *startup* que atua no segmento de *delivery*, denominada nesse trabalho como Super, foi possível avaliar que o desdobramento de uma meta por meio de OKRs trouxe pontos positivos e pontos negativos à empresa. Do ponto de vista gerencial, a metodologia se mostrou capaz de engajar os colaboradores de forma mais eficaz que outros métodos anteriormente testados, conforme destacado pelos gestores entrevistados. A visibilidade causada pelo acompanhamento constante proposto na metodologia serviu como motivador à equipe, que se engajou rapidamente à solução de problemas encontrados. Tais reuniões de acompanhamento também foram responsáveis por melhorar a comunicação entre as áreas envolvidas no projeto.

Embora a Super não tenha seguido exatamente o que se recomenda para a implementação de OKRs, visto que os objetivos foram definidos na Cúpula Estratégica



da empresa, e não pelos colaboradores da linha de execução, a aplicação de boas práticas como o acompanhamento constante foram essenciais para um resultado razoável.

Finalizada a análise do ciclo de OKRs do projeto de estudo, foi possível concluir que os objetivos referentes do trabalho foram alcançados no que se diz respeito a validação da eficácia da metodologia no desdobramento estratégico em uma organização. Além disso, o envolvimento do autor com o tema de OKRs na empresa evoluiu durante os meses do projeto e possibilitou a oportunidade de auxiliar a implementação do próximo ciclo de OKRs em todas as áreas da empresa no Brasil.

Para o acompanhamento do projeto, o autor teve que desenvolver competências auxiliares, como aprendizado de linguagens de programação, que o ajudaram a entender a importância do conhecimento generalista para desenvolvimento de uma boa estratégia. Encontrando dificuldades na comunicação interna da organização, o autor buscou entender no detalhe o funcionamento de cada área, despertando atributos de gestão de pessoas, de processos e de conhecimento que possibilitaram um avanço profissional.

A metodologia de OKRs mostrou-se benéfica, porém, não foi o suficiente para o atingimento do objetivo do projeto em questão. A transparência da estratégia e comprometimento dos funcionários envolvidos no projeto através de acompanhamentos periódicos permitiram que alguns resultados surpreendentes fossem alcançados. Tendo seus quatro principais benefícios teóricos validados no trabalho, o autor conclui que estes benefícios seriam mais bem aproveitados com a aplicação da metodologia em toda a empresa, onde os OKRs poderiam ser adaptados com o passar dos ciclos, ao invés de em um projeto com prazo de validade.

Quanto aos objetivos estratégicos do trabalho, a implementação da metodologia teve um impacto positivo dentro da empresa. Com o agravamento da pandemia no Brasil no início do ciclo de OKRs estudado e o avanço da vacinação contra a COVID-19 no final deste mesmo ciclo, foi possível compreender a necessidade de um planejamento estratégico dinâmico que possa ser revisado devido à influência de fatores internos ou externos. Também foi possível entender melhor o ambiente em que a organização está inserida e gerar novos projetos para conseguir uma vantagem competitiva no mercado.

Em relação aos objetivos gerenciais almejados com o trabalho, o autor concluiu que a metodologia empregada, em geral, também teve impacto positivo na organização.

Com dificuldades em se adaptar ao trabalho remoto, as áreas com maior envolvimento no acompanhamento dos OKRs do projeto relataram que conseguiram reduzir o total de horas semanais trabalhadas após a implementação da metodologia pois necessitavam de menos reuniões de alinhamento quando comparado a períodos anteriores na pandemia.

Por fim, conclui-se que o potencial da metodologia de OKRs não foi completamente explorado no estudo de caso. Com a recente reestruturação organizacional, espera-se que os novos ciclos de OKRs envolvendo toda a organização auxiliem na formação da cultura da empresa e no atingimento de seus futuros objetivos para se tornar um *Super App* na América Latina.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M.M; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva**. Dos Conceitos à Implementação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOERR, J. **Avalie o Que Importa**. Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. 1. Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

EXAME. **Um em cada quatro bares e restaurantes no Brasil fechou as portas de vez**. Disponível em: <<https://exame.com/pme/um-em-cada-quatro-bares-e-restaurantes-no-brasil-fecharam-as-portas-de-vez/>>. Acesso em 10 de novembro de 2021.

FORBES. **Are Super Apps the Future?** Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2019/09/03/are-super-apps-the-future/?sh=6f4773ee6fd5>>. Acesso em 14 de outubro de 2021.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A estratégia em Ação**. Balanced Scorecard. 1. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. Estruturas em Cinco Configurações. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MONITOR MERCANTIL. **Classes C, D e E vão de marmita; A e B preferem delivery**. Disponível em: <<https://monitormercantil.com.br/classes-c-d-e-e-vao-de-marmita-a-e-b-preferem-delivery/>>. Acesso em 10 de novembro de 2021.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2014.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results**. Driving Focus, Alignment and Engagement with OKRs. 1. Ed. Wiley Corporate, 2016.

OLIVERIA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, metodologia e prática. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual foi seu cargo e responsabilidades durante o projeto CCP?
2. Você teve visibilidade dos objetivos estratégicos do projeto CCP desde seu início? Se não, a partir de qual momento?
3. Você utilizou a metodologia dos OKRs durante sua participação no projeto CCP?
4. Você foi consultado para a definição dos objetivos de sua área para o projeto CCP?
5. Você foi consultado durante a elaboração dos objetivos de outras áreas para o projeto CCP?
6. Em algum momento, você teve os seus objetivos ou resultados-chave alterados durante o ciclo de OKRs de abril a setembro de 2021? Se sim, essa modificação teve origem “de baixo para cima”?
7. Qual sua percepção sobre o acompanhamento semanal dos OKRs que ocorria às segundas-feiras?
8. Qual sua percepção sobre o fechamento mensal de OKRs outras áreas envolvidas?
9. Você sentiu maior engajamento das pessoas ao seu redor, envolvidas no projeto, após essas reuniões?
10. Você realizou conversas ou *feedback* com seus liderados diretos durante o ciclo de OKRs de abril a setembro de 2021? Se sim, como foram estas sessões?
11. Você utiliza ou pretende utilizar OKRs novamente?