

ARTHUR CERQUEIRA SANTOS

ESTUDO DA ADESÃO DA CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

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

São Paulo,

2023

ARTHUR CERQUEIRA SANTOS

ESTUDO DA ADESÃO DA CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

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

Orientador: Professor Doutor Fernando
José Barbin Laurindo

São Paulo,

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Santos, Arthur Cerqueira

Estudo da Adesão da Cultura e Estratégia Organizacional / A.C Santos. – São Paulo/ 2023

Número de páginas - 86p

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

1. Cultura. 2. Estratégia. 3. Organizacional. 4. Desempenho.
I Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Eduardo, que desde minha tenra idade me ensina o caráter valioso da dedicação ao trabalho e do cuidado com as pessoas. À minha mãe, Marlene, que nunca desistiu de imprimir em mim suas melhores virtudes, e me incentivar a transformar o mundo através da educação. À minha irmã, Gabi, que sempre carregou com maestria a responsabilidade de ser “irmã mais velha”, me ensinando que a bondade e gentileza devem sempre pautar nossa conduta.

À minha esposa, Giulia, por me ensinar diariamente a enxergar a vida com um olhar mais contemplativo, e a ser grato por tudo o que temos vivido.

À Escola Politécnica, por proporcionar a realização de um sonho antigo, de estudar na instituição de ensino mais respeitada do país, a Universidade de São Paulo.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, por oferecer todo suporte e auxílio para o desenvolvimento deste trabalho, e ser um excelente conselheiro para a vida.

RESUMO

No contexto dinâmico do ambiente empresarial contemporâneo, a interação entre cultura e estratégia organizacional emergiu como um campo crucial de estudo e prática. Este trabalho de formatura oferece uma análise aprofundada da adesão da cultura à estratégia organizacional, explorando sua evolução histórica, a situação atual e sua relevância crescente para os desafios atuais enfrentados pelas organizações.

O estudo da relação entre cultura e estratégia remonta ao século XX, com os pioneiros da teoria organizacional, como Peter Drucker e Douglas McGregor, que destacaram a importância de uma cultura organizacional coesa e alinhada com os objetivos estratégicos. Posteriormente, autores como Edgar Schein e Charles Handy trouxeram uma compreensão mais profunda da influência da cultura nos processos de formulação e implementação de estratégias empresariais.

No panorama atual, a globalização, a revolução digital e as rápidas mudanças nos mercados têm aumentado a necessidade de uma compreensão abrangente da interdependência entre cultura e estratégia. Líderes empresariais estão cada vez mais reconhecendo que uma cultura organizacional sólida pode impulsionar a implementação eficaz de estratégias inovadoras, ao passo que uma cultura discordante pode minar o progresso e a adaptação.

A pesquisa contemporânea revela a importância crucial da adesão da cultura à estratégia para a competitividade e a sustentabilidade das empresas. Estudos de caso recentes, como empresas de tecnologia e organizações orientadas para a inovação, demonstraram como uma cultura de empreendedorismo e agilidade pode impulsionar o desenvolvimento de estratégias inovadoras e a adaptação às mudanças no mercado.

Desta forma, compreendendo a relevância do assunto, este trabalho de formatura tem como objetivo central investigar e analisar a relação entre a cultura organizacional e a estratégia empresarial em uma empresa de marketing digital. A cultura organizacional e a estratégia são dois elementos cruciais que moldam o funcionamento e o desempenho de uma empresa. Entender como esses dois aspectos interagem e influenciam mutuamente pode oferecer *insights* valiosos para o sucesso sustentável das organizações.

O estudo começa por examinar as teorias e conceitos fundamentais relacionados à cultura organizacional e à estratégia, destacando suas definições, dimensões e importância na gestão empresarial. Em seguida, analisa o caso de uma empresa de marketing digital especializada em SEO.

Palavras-Chave: SEO. Cultura. Estratégia. Organizacional.

ABSTRACT

In the dynamic context of the contemporary business environment, the interaction between culture and organizational strategy has emerged as a crucial field of study and practice. This graduation thesis offers an in-depth analysis of culture's adherence to organizational strategy, exploring its historical evolution, the current situation and its growing relevance to the current challenges faced by organizations.

The study of the relationship between culture and strategy dates to the 20th century, with the pioneers of organizational theory, such as Peter Drucker and Douglas McGregor, who highlighted the importance of a cohesive organizational culture aligned with strategic objectives. Later, authors such as Edgar Schein and Charles Handy brought a deeper understanding of the influence of culture on the processes of formulating and implementing business strategies.

In the current scenario, globalization, the digital revolution and rapid changes in markets have increased the need for a comprehensive understanding of the interdependence between culture and strategy. Business leaders are increasingly recognizing that a strong organizational culture can drive the effective implementation of innovative strategies, while a discordant culture can undermine progress and adaptation.

Contemporary research reveals the crucial importance of adhering culture to strategy for the competitiveness and sustainability of companies. Recent case studies such as technology companies and innovation-driven organizations have demonstrated how a culture of entrepreneurship and agility can drive the development of innovative strategies and adaptation to market changes.

Thus, understanding the relevance of the subject, this graduation work has the central objective of investigating and analyzing the relationship between organizational culture and business strategy in a digital marketing company. Organizational culture and strategy are two crucial elements that shape the functioning and performance of a company. Understanding how these two aspects interact and influence each other can offer valuable insights for the sustainable success of organizations.

The study begins by examining the fundamental theories and concepts related to organizational culture and strategy, highlighting their definitions, dimensions and importance in business management. Then, it analyzes the case of a digital marketing company specialized in SEO.

Keywords: SEO. Culture. Strategy. Organizational.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças de Porter.....	37
Figura 2 - Matriz da Análise SWOT	38
Figura 3 - Organograma da Diretoria da LIDE	52
Figura 4 - Organograma Detalhado Diretoria de Operações.....	53
Figura 5 - Gráfico de Radar das Forças de Porter	59
Figura 6- Análise SWOT da LIDE.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados do Mercado de Buscas	31
Quadro 2 - Dados estatísticos do SEO	49
Quadro 3 - valores da LIDE	54
Quadro 4 - OKR global da Rotatividade do Quadro de Pessoas	64
Quadro 5 - OKR global do NPS interno.....	64
Quadro 6 - Critérios considerados pela LIDE	71
Quadro 7 - Classificação final das Alternativas	72
Quadro 8- Distribuição de Pesos para os Critérios da Pesquisa de Clima	74
Quadro 9 - Nota Ponderada Fornecedores Pesquisa de Clima	75
Quadro 10 - Pesos Ponderados para Pesquisa de Engajamento	77
Quadro 11 - Nota Ponderada Fornecedores Pesquisa de Engajamento.....	78
Quadro 12 - Critérios para Metodologia 1:1	80
Quadro 13 - Nota Ponderada das Soluções para Metodologia 1:1	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação do NPS	33
Tabela 2 - OKRs Globais da LIDE no segundo semestre de 2020	63
Tabela 3 - Pesquisa Interna conduzida pela diretoria de Gente e Gestão.....	68
Tabela 4 - Resumo das respostas da Pesquisa semestral aplicada pela diretoria de Gente e Gestão	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

E-COMMERCE	Comércio Eletrônico
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LTV	<i>Lifetime Value</i> Tempo de Vida que o cliente consome os serviços
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OKR	<i>Objective and Key-Results</i>
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> Mecanismo de Otimização de Busca
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	24
1.1. Cenário	24
1.2. A Empresa.....	25
1.3. Contexto Atual.....	26
1.4. Motivação	26
1.5. Objetivos.....	27
1.6. Métodos	27
1.7. Estrutura do Trabalho	27
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	29
2.1. <i>E-Commerce</i>	29
2.2. <i>Marketing Digital</i>	30
2.3. <i>Search Engine Optimization (SEO)</i>	31
2.4. <i>Net Promoter Score</i>	32
2.5. Conceito Fundamental de Estratégia	34
2.6. Conceitos Fundamentais de Cultura Organizacional.....	35
2.7. A Relação entre Cultura e Estratégia.....	36
2.8. Forças Competitivas	37
2.9. Análise SWOT	38
2.10. Implementação da Estratégia	39
2.10.1. OKR (<i>Objectives and Key Results</i>)	39
2.10.2. KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	40
2.11. Implementação da Cultura	41
2.12. Metodologia para a Avaliação da Adesão à Cultura e Estratégia Organizacional.....	42
2.12.1. Pesquisa de Clima.....	42
2.12.2. Reuniões 1:1	43
2.13. Modelo de Negócios Canvas.....	43
3. DESENVOLVIMENTO	48
3.1 O Mercado Global de SEO	48
3.1.1 Cenário no Brasil.....	49
3.1.2 Perspectivas.....	50

3.2	A empresa estudada	50
3.2.1	Missão, Visão e Valores.....	53
3.2.2	Modelo de Negócios Canvas da LIDE.....	55
3.2.3	Análise estratégica e de negócio	57
3.2.4	Identificação dos OKRs	63
3.2.5	Identificação dos KPIs abordados no trabalho.....	64
4	DIAGNÓSTICO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS	66
4.1	Diagnóstico da Empresa antes da Pandemia.....	66
4.2	O Problema	67
4.3	A Pesquisa.....	68
4.4	Seleção de Alternativas.....	70
4.5	Pesquisa de Clima	72
4.7	Metodologia de 1:1	79
4.8	Resultados Globais da LIDE.....	82
5	CONCLUSÃO	83
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85

1. INTRODUÇÃO

1.1. Cenário

No cenário empresarial contemporâneo, onde a mudança é a única constante, as organizações buscam constantemente maneiras de se adaptar, crescer e prosperar. Nesse contexto, a cultura organizacional e a estratégia empresarial emergem como dois pilares essenciais que impulsionam o sucesso e a resiliência das empresas. A cultura representa os valores, crenças e normas compartilhados que moldam a identidade e o comportamento de uma organização, enquanto a estratégia é o plano diretor que orienta as ações e decisões em busca de objetivos específicos.

A interseção entre cultura e estratégia é um terreno fértil para a pesquisa e o desenvolvimento de práticas gerenciais eficazes. A forma como esses dois elementos se interligam e influenciam mutuamente é fundamental para a compreensão do desempenho organizacional. Uma cultura alinhada com a estratégia pode ser uma fonte de vantagem competitiva, impulsionando a adesão dos colaboradores às metas da empresa e facilitando a implementação de iniciativas estratégicas. Por outro lado, uma cultura discordante pode minar os esforços estratégicos e resultar em conflitos internos e resistência à mudança.

Este trabalho de formatura se propõe a explorar o tema "Estudo da Adesão da Cultura e Estratégia Organizacional". Ao longo desta pesquisa, investigaremos como as organizações enfrentam os desafios de criar e manter uma cultura que seja congruente com sua estratégia, bem como as estratégias utilizadas para promover a adesão de todos os membros da organização a esses dois elementos. Para tanto, examinaremos teorias e conceitos fundamentais, analisaremos modelos e abordagens de integração, e realizaremos um estudo empírico de uma empresa real para obter uma visão abrangente dessa dinâmica complexa.

1.2. A Empresa

O foco desta pesquisa é a análise da LIDE (nome fictício para a empresa real, que não desejou ser identificada no trabalho), uma agência renomada de Marketing Digital especializada em SEO (*Search Engine Optimization*). A missão central da LIDE é estabelecer parcerias estratégicas com empresas para otimizar suas estratégias de marketing.

O desafio principal enfrentado pela LIDE é abordar as dificuldades que as empresas encontram ao tentar elevar o posicionamento de seus sites nos resultados dos motores de busca. Um exemplo prático, embora fictício, seria o de um empreendedor que administra uma loja virtual de calçados para trilhas. Dado que as vendas dependem principalmente do comércio online, é fundamental para a empresa que seu site seja um dos principais resultados ao usuário buscar por "calçado para trilha" no Google, o motor de busca mais utilizado.

Contudo, os algoritmos dos motores de busca seguem critérios variados para classificar os resultados, incluindo relevância e autoridade do conteúdo. Assim, a LIDE se empenha em colaborar com as equipes de marketing das empresas para criar conteúdo de alta qualidade e formato apropriado, a fim de garantir que o algoritmo dos motores de busca reconheça a marca como relevante.

Além disso, é fundamental compreender o conceito de tráfego orgânico e tráfego pago, que envolve o custo associado a cada visita ao site da empresa. No caso do tráfego pago, há um investimento em anúncios para destacar artificialmente a empresa na primeira página de resultados do Google (geralmente, os dois primeiros resultados são anúncios e são exibidos em verde). Por outro lado, no tráfego orgânico, os usuários chegam ao site diretamente ou por meio de cliques em uma posição específica da página de resultados (por exemplo, o site da loja virtual de calçados para trilhas pode estar na décima posição).

A empresa LIDE tem uma história de pouco mais de uma década, tendo sido fundada em 2012 por um empreendedor especializado em SEO, com o objetivo de impulsionar o mercado brasileiro. Atualmente, a LIDE emprega um pouco mais de cem funcionários e presta serviços para cerca de 90 clientes, incluindo empresas de pequeno, médio e grande porte no Brasil. A principal fonte de receita da LIDE é a prestação de serviços de consultoria, com uma média de duração contratual de 18 meses.

1.3. Contexto Atual

Com a consolidação da LIDE e o amadurecimento do mercado nacional de SEO, a empresa conseguiu crescer ao longo dos anos e se tornou um *player* relevante. No entanto, o início da pandemia do CORONAVIRUS em Janeiro de 2020 obrigou os diretores da LIDE a tomarem a decisão de migrar o estilo de trabalho, do presencial ao remoto. E isso se mostrou um desafio para a companhia, uma vez que aspectos essenciais de sua cultura corriam o risco de serem extintos no modelo remoto.

Os diretores da companhia optaram por devolver o escritório alugado em São Paulo, e seguir de maneira remota, e assim a companhia permanece desde então. Nestes três anos a companhia viu seu quadro de colaboradores crescer 20%, e o nível de satisfação entre os colaboradores aumentar 30%, tudo isso aliado à melhora do índice de retenção de talentos.

A companhia LIDE deseja alçar voos cada vez maiores, adentrando também o mercado internacional de SEO, e reconhece a suma-relevância que seus talentos internos possuem, bem como o conhecimento interno produzido por eles. Dessarte, há o desafio de continuar crescendo e consolidar o *framework* de trabalho desenvolvido.

1.4. Motivação

A presente pesquisa tem como motivação central explorar as estratégias e os desafios enfrentados pela empresa LIDE, uma agência de otimização de mecanismos de busca (SEO) que almeja consolidar sua liderança no Brasil, bem como inaugurar sua presença no mercado internacional. Com um histórico de sucesso crescente no mercado nacional, a LIDE está agora empenhada em expandir sua atuação globalmente, enfrentando obstáculos distintos que surgem com a diversidade de culturas, concorrência acirrada e a necessidade de adaptação às nuances específicas de cada região.

Este estudo busca compreender os elementos cruciais que sustentaram a companhia através do tempo, focando no tema da Cultura e Estratégia organizacional.

O autor do trabalho integrou o time comercial da LIDE durante o ano de 2021, e por isso teve contato com parte da Diretoria Executiva da empresa, reportando semanalmente para o CEO. Foi essa experiência de trabalho que construiu a relação de amizade entre o autor e alguns

membros da Diretoria da LIDE, o que por fim culminou nas entrevistas e acesso à informação para a construção do presente trabalho.

1.5. Objetivos

O presente trabalho origina do sucesso na transformação digital de uma agência de marketing, migrando sua operação do modelo de trabalho presencial para o trabalho remoto. A partir de tendências que se fortaleceram após o início da pandemia do coronavírus, estruturou-se uma necessidade relevante de reinventar o modelo de trabalho desenvolvido pela empresa. A empresa que é objeto deste estudo apresentou forte crescimento no período pós-pandêmico, assumindo posições de destaque em alguns nichos de seu mercado.

O objetivo principal deste trabalho é delinear um *framework* a partir do estudo da empresa LIDE, estabelecendo então um modelo de trabalho que seja replicável para outras organizações acerca da gestão de pessoas, abordando aspectos da cultura e estratégia organizacional.

Finalmente, espera-se auxiliar a gestão da LIDE em sua agenda de melhoria contínua dos indicadores de pessoas, como índice de satisfação dos colaboradores, tempo médio de empresa, atratividade e alinhamento estratégico-cultural.

1.6. Métodos

O desenvolvimento do presente estudo foi realizado em três etapas principais. Primeiramente, foi construído um panorama do mercado e da empresa em questão, de maneira a analisar seu contexto e trazer à tona sua estratégia implementada até então. A partir da teoria desenvolvida por diferentes autores, é possível construir este cenário embasado em suas ferramentas.

Em seguida, a partir do estudo detalhado na empresa, é estruturado uma sugestão de métodos de gestão de pessoa aplicáveis para outras organizações, levando-se em consideração fundamentos de Cultura e Estratégia Organizacional, bem como ferramentas modernas para gestão de pessoas. Ademais, há a escolha de novas iniciativas a serem implementadas na empresa estudada.

Por fim, segue-se para a implementação desta, estruturada a partir da ferramenta OKR (Objectives *and* Key Results).

1.7. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho divide-se em 5 capítulos. Inicia-se pela introdução, onde apresenta-se a empresa que é o objeto de estudo, explorando brevemente sua história e mercado em que se

insere. Também é apresentada a motivação e os objetivos que guiam este projeto, bem como o método utilizado.

O segundo capítulo elabora a revisão de literatura que sustenta este trabalho e compõe seu embasamento teórico. São apresentados estudos, conceitos, ferramentas e modelos que apoiam as análises e planejamentos desenvolvidos. O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento do trabalho – é onde se implementa todos os conceitos e bibliografia no contexto da LIDE, de forma a construir um plano de ação para a melhoria do seu modelo de gestão de pessoas.

Com o desenvolvimento concluído, segue-se para o quarto capítulo, onde é feita a identificação e seleção de alternativas de expansão levantadas na seção anterior. A partir do método de tomada de decisão escolhido, seleciona-se as iniciativas que melhor se adequam à empresa em termos de sua estratégia.

Por fim, apresenta-se a conclusão, onde são lembrados os objetivos iniciais, para que haja clareza sobre quais deles foram alcançados, e são apresentados os principais aprendizados obtidos ao longo do trabalho. Além disso, retoma-se a estratégia proposta para a LIDE.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. E-Commerce

O comércio eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, teve um impacto transformador no mundo dos negócios desde o seu surgimento. O conceito de vendas online remonta aos primórdios da internet, com as primeiras transações eletrônicas ocorrendo na década de 1990. A Amazon, fundada por Jeff Bezos em 1994, é frequentemente considerada uma das pioneiras do comércio eletrônico, revolucionando a forma como os consumidores compram e vendem produtos. A empresa começou como uma livraria online e, ao longo dos anos, expandiu-se para se tornar uma das maiores varejistas online do mundo, oferecendo uma ampla variedade de produtos em diversas categorias.

Além da Amazon, outras empresas como eBay, fundada em 1995 por Pierre Omidyar, também desempenharam um papel fundamental no crescimento do e-commerce. O eBay iniciou como um mercado online de leilões, permitindo que os usuários comprassem e vendessem uma variedade de produtos. Sua abordagem inovadora para o comércio eletrônico abriu caminho para uma nova era de compra e venda online, estabelecendo as bases para uma ampla gama de plataformas de e-commerce que surgiram desde então.

Desde o seu início modesto, o e-commerce testemunhou um crescimento exponencial, com um aumento constante no número de consumidores que preferem realizar compras online. De acordo com estatísticas recentes, o volume de vendas globais do e-commerce ultrapassou a marca de 4,2 trilhões de dólares em 2020, impulsionado principalmente pela crescente digitalização e pela mudança de preferências dos consumidores em direção a compras online convenientes e seguras.

O comércio eletrônico não apenas revolucionou a forma como os consumidores compram, mas também teve um impacto significativo nas práticas de negócios e estratégias de marketing das empresas em todo o mundo. Com o advento de plataformas de e-commerce de fácil utilização e soluções de pagamento online seguras, pequenas e médias empresas também puderam expandir seu alcance global e alcançar novos mercados, independentemente de sua localização física.

Além disso, o comércio eletrônico tem impulsionado o surgimento de novos modelos de negócios, como o *dropshipping* e o comércio social, oferecendo aos empreendedores digitais oportunidades sem precedentes para iniciar e administrar negócios online lucrativos. O futuro do e-commerce parece promissor, com a contínua integração de tecnologias inovadoras, como

inteligência artificial, realidade aumentada e análise de big data, que estão moldando a próxima fase de desenvolvimento do comércio eletrônico em todo o mundo.

2.2. Marketing Digital

A ascensão do marketing digital tem revolucionado a maneira como as empresas se engajam com os consumidores no século XXI. Com a proliferação da internet e das redes sociais, as estratégias de marketing tradicionais foram amplamente complementadas e, em muitos casos, substituídas por práticas digitais inovadoras.

De acordo com Chaffey e Smith (2013), o marketing digital refere-se à utilização de canais digitais, como motores de busca, mídias sociais, *e-mail* e outros sites, para conectar-se com clientes em potencial. Os autores destacam como a capacidade de alcançar um público global em tempo real tornou-se uma vantagem significativa para as organizações, permitindo-lhes personalizar mensagens e ofertas de forma precisa e eficaz.

Outros estudiosos, como Ryan e Jones (2019), destacam a importância crescente do conteúdo relevante e atraente no marketing digital. Eles ressaltam como a criação de conteúdo de qualidade é crucial para o envolvimento dos consumidores, a geração de *leads* e, em última análise, para a conversão de vendas. A relevância do conteúdo é particularmente enfatizada em um ambiente de mercado saturado, onde os consumidores são bombardeados com informações a todo momento.

No entanto, apesar das oportunidades abundantes, Kotler (2017) adverte que o marketing digital apresenta desafios únicos. Ele destaca que a reputação positiva de uma empresa deixa de ser uma vantagem competitiva e passa a ser um fator crítico de sucesso, uma vez que o mercado consumidor está conectado constantemente e interagindo entre si, trocando avaliações e conhecimento acerca dos produtos e serviços consumidos.

2.3. Search Engine Optimization (SEO)

O Mecanismo de Otimização de Busca, também conhecido por SEO surge da necessidade que as empresas e pessoas jurídicas possuem de serem identificáveis no mar aberto que corresponde a *world wide web*. Cada buscador possui seu algoritmo característico, sendo que o mais relevante deles em escala global é o Google, da empresa Alphabet. O algoritmo desenvolvido neste buscador é denominado *PageRank*, e ele consiste em ranquear as respostas de acordo com a sua relevância, autoridade, rede de referências, dentre outros. Dada a concentração de mercado em torno da ferramenta Google, torna-se um fator crítico de sucesso para uma companhia estar listada na primeira página, senão no primeiro lugar da busca para seu segmento.

	Statista (Fev/2021)	Statcounter (Abr/2021)
Google	86,6%	92,2%
Bing	6,7%	2,3%
Yahoo!	2,7%	1,52%

Quadro 1 - Dados do Mercado de Buscas

Um dos principais aspectos do SEO é a otimização do conteúdo, incluindo palavras-chave relevantes e de alta demanda, para garantir que o site seja facilmente identificado pelos algoritmos dos mecanismos de busca. Além disso, a construção de uma estrutura de links internos e externos sólida é crucial para aumentar a autoridade do site e melhorar seu ranqueamento nas páginas de resultados.

É importante ressaltar que o SEO é um processo contínuo e dinâmico, exigindo monitoramento constante e adaptação às mudanças nos algoritmos dos motores de busca. Além disso, a integração de estratégias de SEO com outras iniciativas de marketing digital, como o marketing de conteúdo e as mídias sociais, é essencial para garantir uma abordagem abrangente e eficaz.

Ao implementar estratégias de SEO de forma eficiente, as empresas podem não apenas melhorar sua visibilidade online, mas também alcançar um público mais amplo e aumentar sua base de clientes potenciais, proporcionando um retorno significativo sobre o investimento em marketing digital.

2.4. Net Promoter Score

O Net Promoter Score (NPS) é uma métrica amplamente utilizada para medir a lealdade dos clientes em relação a uma marca ou empresa. Foi introduzido por Fred Reichheld em 2003, um consultor de gestão e parceiro da Bain & Company, em um artigo publicado na Harvard Business Review. O NPS é baseado em uma pergunta simples: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?". Com base nas respostas, os clientes são classificados em três categorias: promotores (notas 9-10), neutros (notas 7-8) e detratores (notas 0-6). O cálculo do NPS é feito subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, resultando em um valor que varia de -100 a +100.

A aplicação do NPS nas organizações é multifacetada. Ele fornece uma medida simples, porém poderosa, da satisfação e lealdade do cliente, permitindo às empresas avaliar seu desempenho sob a perspectiva dos clientes. Isso não apenas ajuda a entender o quão propensos os clientes estão a recomendar a empresa, mas também serve como indicador-chave para melhorias em produtos, serviços e processos.

Além disso, o NPS pode ser usado como uma ferramenta para identificar áreas problemáticas e focar em estratégias para melhorar a experiência do cliente. Os promotores tendem a ser os clientes mais fiéis e propensos a fazer propaganda boca a boca positiva, enquanto os detratores podem indicar problemas que precisam ser resolvidos para evitar a perda de clientes.

O NPS também é útil para comparações competitivas, permitindo que as empresas avaliem seu desempenho em relação aos concorrentes. A capacidade de medir a lealdade do cliente de forma consistente e comparável ao longo do tempo e em diferentes setores torna o NPS uma ferramenta valiosa para análises estratégicas e tomada de decisões.

Outra vertente do NPS é a sua aplicação internamente na organização, onde o público-alvo da pesquisa são os próprios colaboradores. Com essa aplicação é possível identificar o nível de engajamento, bem como potenciais colaboradores que desejam sair da companhia.

O resultado do NPS é comumente classificado em quatro zonas - excelência, qualidade, aperfeiçoamento e crítica. A tabela abaixo descreve os limites de cada quadrante:

Tabela 1 - Classificação do NPS

Faixa do NPS	Zona
76 a 100	Excelência
51 a 75	Qualidade
1 a 50	Aperfeiçoamento
-100 a 0	Crítica

Fonte: elaborado pelo autor

2.5. Conceito Fundamental de Estratégia

A palavra “Estratégia” na língua portuguesa é uma herança cultural da civilização grega, todavia, a existência do conceito de gestão estratégica remete a períodos muito anteriores, desde o início da civilização humana. O conceito fundamental de estratégia consiste em definir um objetivo claro, e por conseguinte traçar um plano para alcançá-lo. Tal atividade é praticamente inerente a todo ser humano, uma vez que tomam-se decisões e traçam-se planos diariamente, e dessa forma é possível explicar por que a sociedade valoriza tanto o pensamento estratégico em líderes e influentes.

Segundo Drucker, a estratégia é um conjunto de ações concretas e decisões que dirigem uma organização para o seu objetivo desejado. A estratégia define claramente o caminho a ser seguido e concentra os recursos e a energia da organização em direção a metas específicas.

Essa definição de Drucker enfatiza a importância de uma estratégia como um guia claro para a organização, que não apenas descreve o que a empresa pretende realizar, mas também define como ela planeja alcançar seus objetivos. Drucker destaca que uma estratégia eficaz deve ser acionável, direcionando os recursos e o esforço da organização de forma coesa em direção a metas claramente definidas. Além disso, Drucker enfatiza o aspecto dinâmico da estratégia, sugerindo que ela é uma resposta às mudanças no ambiente empresarial e um meio de moldar o futuro desejado da organização. Portanto, a estratégia não é algo estático, mas sim um processo contínuo de adaptação e tomada de decisões que orientam a empresa em direção ao sucesso a longo prazo.

2.6. Conceitos Fundamentais de Cultura Organizacional

Para Edgar Schein (1984), a cultura organizacional como "um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Schein enfatiza que a cultura organizacional é composta por três níveis inter-relacionados:

1. Artefatos Visíveis: Esses são os aspectos mais visíveis da cultura, incluindo elementos tangíveis como símbolos, rituais, normas de comportamento e estruturas organizacionais. Eles podem ser observados e identificados facilmente, mas geralmente representam apenas a superfície da cultura.

2. Valores Compartilhados: Os valores compartilhados são crenças, atitudes e princípios que os membros da organização consideram importantes e compartilham em comum. Eles guiam as ações e as decisões dos membros da organização, fornecendo um conjunto de normas não escritas.

3. Pressupostos Básicos: Essa é a camada mais profunda da cultura organizacional e representa as crenças subjacentes, muitas vezes inconscientes, que moldam a maneira como os membros da organização percebem o mundo e tomam decisões. Os pressupostos básicos são difíceis de identificar diretamente, pois estão profundamente enraizados na mentalidade dos membros da organização.

Schein enfatiza que a cultura organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico que evolui ao longo do tempo. Ela desempenha um papel fundamental na identidade e no funcionamento de uma organização, influenciando a forma como os funcionários se comportam e interagem uns com os outros, bem como a maneira como a organização se adapta ao ambiente externo. Compreender os três níveis da cultura organizacional é crucial para a gestão eficaz e para promover mudanças organizacionais bem-sucedidas.

2.7. A Relação entre Cultura e Estratégia

A relação entre cultura e estratégia organizacional desempenha um papel fundamental no sucesso de uma empresa. A cultura organizacional, muitas vezes considerada o "DNA" de uma empresa, é composta por valores, crenças, comportamentos e práticas que guiam as ações e interações dos membros da organização. Por outro lado, a estratégia organizacional refere-se ao plano de ação elaborado para atingir metas e objetivos específicos de longo prazo, levando em consideração os recursos disponíveis e o ambiente competitivo. A interseção entre esses dois elementos é crucial para o desempenho eficaz de uma organização.

A cultura organizacional pode influenciar diretamente a formulação e implementação da estratégia de uma empresa. Uma cultura sólida, baseada na confiança, colaboração e inovação, pode estimular a criatividade e a iniciativa dos funcionários, levando a uma estratégia mais voltada para a inovação e o desenvolvimento contínuo. Por outro lado, uma cultura centrada no controle e na hierarquia pode limitar a tomada de decisões ousadas e inovadoras, resultando em uma estratégia mais conservadora e reativa.

Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na implementação da estratégia. Se a cultura não estiver alinhada com os objetivos estratégicos, pode haver resistência interna, resultando em obstáculos à implementação eficaz da estratégia. Por exemplo, se uma empresa busca se tornar líder em inovação, mas sua cultura é avessa a riscos e mudanças, os funcionários podem resistir a adotar novas práticas e ideias, dificultando a execução da estratégia.

Por outro lado, uma estratégia bem-sucedida pode moldar a cultura organizacional ao orientar as ações e comportamentos dos funcionários em direção a metas compartilhadas. Por exemplo, se uma empresa estabelece a melhoria contínua como parte central de sua estratégia, a cultura pode se desenvolver em torno da aprendizagem e do aprimoramento constante, encorajando os funcionários a buscar a excelência e a inovação em todas as áreas.

Para maximizar a sinergia entre cultura e estratégia, os líderes devem promover uma cultura que apoie os objetivos estratégicos da empresa. Isso pode ser feito por meio de comunicação clara e consistente, programas de treinamento e desenvolvimento que reforcem os valores organizacionais e práticas de gestão que incentivem a inovação e a colaboração. Ao criar uma cultura que fortaleça e apoie a estratégia da empresa, as organizações podem alcançar um desempenho sustentável e um crescimento duradouro.

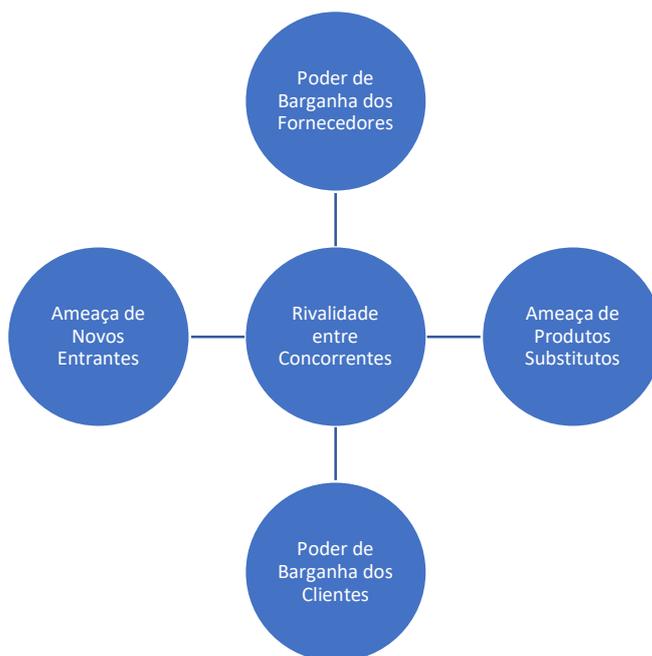
2.8. Forças Competitivas

Segundo Michael Porter (1979), toda organização está imersa em um ambiente repleto de influências, que por sua vez são originárias de diferentes atores (fornecedores, clientes, governo, mercado, e é claro, seus concorrentes diretos), e essa influência pode ser representada pelo nome “forças competitivas”. O autor estrutura sua tese contendo 5 forças:

- Rivalidade entre Concorrentes: representada pela animosidade do mercado, ausência ou pluralidade de concorrentes.
- Poder de Barganha dos Clientes: representada pelo poder de escolha dos clientes, sendo atrelado a muitos fatores (preço, produto, oferta, marketing)
- Poder de Barganha dos Fornecedores: representada pela dependência de um fornecedor específico, e sua capacidade de negociar margens maiores.
- Ameaça de Produtos Substitutos: representada pela criação de produtos inovadores que inauguram um novo mercado, tornando o produto incumbente obsoleto.
- Ameaça de Novos Entrantes: representada pela facilidade de abrir uma nova organização e competir no mesmo mercado.

Notoriamente, cada segmento de mercado possui suas particularidades, todavia, as 5 forças de Porter formam uma eficaz ferramenta para analisar a gestão estratégica das companhias.

Figura 1 - Cinco Forças de Porter



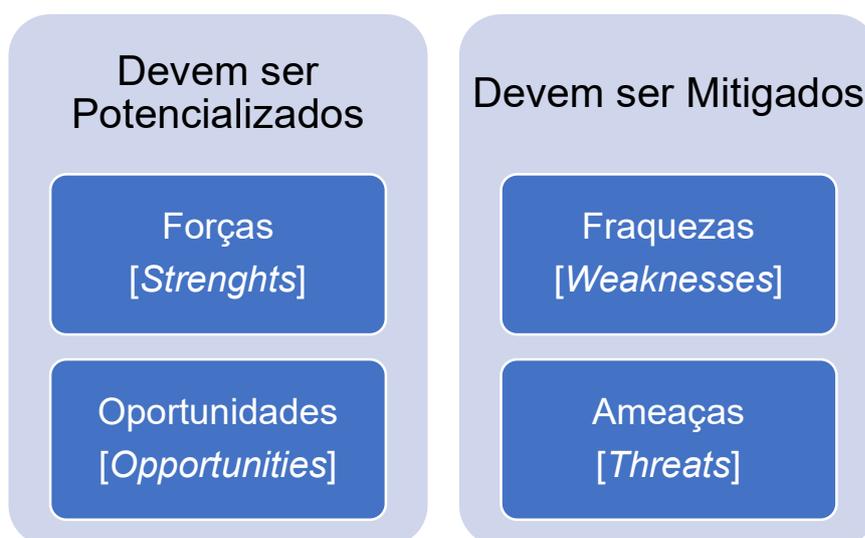
Fonte: adaptado de Porter, 1979

2.9. Análise SWOT

A Análise SWOT, desenvolvida por Albert S. Humphrey no início da década de 1960 no Stanford Research Institute, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada que examina os pontos fortes (*Strengths*) e as fraquezas (*Weaknesses*) internas de uma organização, bem como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) externas que podem afetar seu desempenho. A metodologia SWOT oferece uma compreensão abrangente da posição estratégica de uma empresa, permitindo a identificação de vantagens competitivas, desafios potenciais e áreas para melhorias. Ao avaliar as forças internas, como recursos e competências distintas, e as fraquezas, como deficiências operacionais, a SWOT ajuda as organizações a reconhecer áreas de melhoria e planejar estratégias para superar obstáculos. Além disso, a análise das oportunidades externas, como tendências de mercado favoráveis ou demanda crescente por um determinado produto, e das ameaças, como mudanças na legislação ou competição acirrada, permite que as empresas se adaptem proativamente a mudanças no ambiente externo.

As aplicações da análise SWOT são diversas, abrangendo desde a formulação de estratégias de negócios e planejamento de marketing até avaliações de projetos e decisões de investimento. Ela é frequentemente utilizada por empresas de todos os portes para avaliar sua posição competitiva, identificar direções estratégicas e mitigar riscos. A análise SWOT, portanto, permanece como uma ferramenta valiosa para a tomada de decisões informadas e a formulação de estratégias bem fundamentadas em diversos contextos empresariais.

Figura 2 - Matriz da Análise SWOT



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)

2.10. Implementação da Estratégia

A implementação eficaz da estratégia organizacional é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer empresa ou organização. No cenário competitivo e dinâmico de hoje, a capacidade de traduzir planos estratégicos em ações tangíveis e mensuráveis é essencial para alcançar objetivos de longo prazo e manter uma vantagem competitiva duradoura. A implementação de estratégia não se limita apenas à execução de iniciativas específicas, mas também depende de fatores culturais e estruturais dentro de uma organização. Dessa forma, neste trabalho utilizaremos dois conceitos que servirão como apoio na execução do plano traçado para a empresa analisada, tais ferramentas são fundamentais para quaisquer companhias, pois sem a utilização das mesmas é praticamente impossível determinar o desempenho da operação, ou de quaisquer unidades de negócio a serem estudadas. São os dois principais indicadores estratégicos utilizados globalmente, os *OKR's* (Objetivos e Resultados-Chave) e os *KPI's* (Indicadores-Chave de Desempenho), que juntos fundamentam a gestão visual e parametrizada da companhia.

2.10.1. OKR (*Objectives and Key Results*)

Os *OKRs* (*Objectives and Key Results*) são um método de definição de metas e acompanhamento de resultados amplamente adotado por empresas e organizações em todo o mundo. A história dos *OKRs* remonta à década de 1970, quando o executivo e empresário Andy Grove introduziu essa abordagem na Intel. Grove, um dos co-fundadores da Intel e seu CEO na época, buscava um sistema eficaz para impulsionar o desempenho e a inovação dentro da empresa.

A origem dos *OKRs* pode ser atribuída ao conceito de "*MBOs*" (*Management by Objectives*), introduzido por Drucker (1954). Essa abordagem enfatizava a definição clara de objetivos organizacionais e individuais, juntamente com a criação de métricas tangíveis para medir o progresso em direção a esses objetivos. Andy Grove adaptou e aprimorou o conceito de *MBOs*, criando o sistema de *OKRs* como uma abordagem mais ágil e orientada para resultados na gestão de metas.

Durante a implementação dos *OKRs* na Intel, Andy Grove percebeu que estabelecer objetivos ambiciosos e mensuráveis, combinados com resultados-chave específicos e mensuráveis para avaliar o progresso, impulsionava a produtividade, o comprometimento dos funcionários e o foco no crescimento da empresa. A abordagem flexível dos *OKRs* permitiu que a Intel se adaptasse rapidamente às mudanças do mercado e estabelecesse uma cultura de melhoria contínua e inovação.

A popularidade dos *OKRs* cresceu rapidamente além da Intel, especialmente com o sucesso de empresas do Vale do Silício, como Google e Amazon, que adotaram esse método como uma parte fundamental de suas culturas organizacionais. No Google, John Doerr, um ex-funcionário da Intel e investidor de capital de risco, desempenhou um papel fundamental na disseminação e promoção dos *OKRs* em várias equipes e unidades de negócios. Sua influência foi crucial para a ampla adoção dos *OKRs* em todo o setor de tecnologia e além.

Nos últimos anos, os *OKRs* se tornaram uma prática comum em diversas indústrias, abrangendo desde startups até grandes corporações multinacionais. Sua abordagem flexível, foco em resultados mensuráveis e alinhamento claro de objetivos em toda a organização continuam a tornar os *OKRs* uma ferramenta valiosa para impulsionar o desempenho e promover uma cultura de execução e inovação.

2.10.2. KPI (*Key Performance Indicator*)

Os *KPIs* (*Key Performance Indicators*) têm uma história que remonta ao início do século XX, quando os gestores começaram a reconhecer a importância de medir e monitorar o desempenho das organizações de forma sistemática. No entanto, o conceito moderno de *KPIs* evoluiu significativamente ao longo do tempo, à medida que as empresas buscavam métodos mais eficazes para avaliar o progresso em direção a metas e objetivos específicos.

A ênfase na medição de indicadores-chave de desempenho ganhou destaque nas décadas de 1950 e 1960, com o aumento da aplicação de técnicas de controle estatístico de processos e análise de desempenho em várias indústrias. Nesse contexto, especialistas como Drucker (1954) e Kaplan e Norton (1992) começaram a promover a ideia de utilizar métricas-chave para avaliar o desempenho organizacional e orientar as decisões de gestão.

Nos anos 1990 e 2000, o conceito de *KPIs* se consolidou ainda mais à medida que as empresas começaram a adotar sistemas de gestão de desempenho mais sofisticados e tecnologicamente avançados. A introdução de softwares de *business intelligence* e análise de dados facilitou a coleta, o monitoramento e a análise de uma ampla gama de indicadores, desde métricas financeiras até métricas operacionais e de recursos humanos.

A ampla aceitação dos *KPIs* em diversos setores e empresas pode ser atribuída à sua capacidade de oferecer uma visão clara e objetiva do desempenho em relação a metas e objetivos pré-definidos. Ao estabelecer métricas-chave relevantes e mensuráveis, as organizações podem

identificar áreas de melhoria, tomar decisões baseadas em dados e alinhar os esforços em direção a resultados específicos.

Além disso, a evolução da tecnologia e das práticas de análise de dados tem permitido a criação de sistemas mais abrangentes e integrados para monitorar e comunicar o desempenho organizacional em tempo real. Esses avanços têm impulsionado a crescente adoção de KPIs não apenas em grandes corporações, mas também em pequenas e médias empresas que buscam impulsionar o crescimento e a eficiência operacional.

2.11. Implementação da Cultura

A implementação eficaz da cultura organizacional é um fator crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações modernas. Os trabalhos de especialistas em cultura organizacional, como Edgar Schein, Kim Cameron e Robert Quinn, John Kotter e Richard Barrett, oferecem *insights* valiosos sobre a importância de uma implementação estratégica e coesa da cultura dentro de uma empresa.

Para Schein (1984), um pioneiro no campo da cultura organizacional, destaca a necessidade de compreender os valores fundamentais e os pressupostos subjacentes que moldam a identidade de uma organização. Seus trabalhos, incluindo "Organizational Culture and Leadership", ressaltam a importância de uma abordagem profunda e reflexiva ao implementar a cultura, destacando como os valores fundamentais devem ser internalizados e incorporados no dia a dia das práticas organizacionais.

Cameron e Quinn (2005), em sua obra seminal "Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework", oferecem uma abordagem prática e abrangente para o diagnóstico e a implementação da cultura organizacional. Eles enfatizam a importância de alinhar os valores e as práticas culturais com os objetivos estratégicos da empresa, destacando como a cultura pode ser uma vantagem competitiva quando implementada de maneira eficaz e coerente.

Kotter (2008), conhecido por sua expertise em liderança e gestão da mudança, enfatiza a importância de uma abordagem proativa e orientada para resultados na implementação da cultura organizacional. Seus escritos, incluindo "Corporate Culture and Performance", destacam como

uma cultura forte e bem implementada pode impulsionar o desempenho organizacional e criar uma base sólida para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

Barrett (2017), por sua vez, enfatiza a importância de uma abordagem baseada em valores na implementação da cultura organizacional, destacando a necessidade de alinhar os valores individuais e organizacionais, como uma cultura fundamentada em valores compartilhados pode promover a coesão, a colaboração e a inovação dentro de uma empresa.

2.12. Metodologia para a Avaliação da Adesão à Cultura e Estratégia Organizacional

A necessidade de mensurar quantitativamente aspectos tão qualitativos como a adesão à Cultura e Estratégia organizacional pode ser realizada utilizando duas ferramentas (dentre outras possíveis).

2.12.1. Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial utilizada por empresas para avaliar o ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários. Surgiu nos anos 1920, quando Elton Mayo conduziu o primeiro estudo sobre o impacto do clima organizacional na produtividade e satisfação dos funcionários começaram a ganhar destaque. Desde então, evoluiu para uma prática comum em diversas organizações modernas.

Essa pesquisa é aplicada para entender a percepção dos colaboradores em relação a aspectos como liderança, comunicação, oportunidades de desenvolvimento, trabalho em equipe e políticas organizacionais. Através de questionários padronizados, entrevistas e grupos focais, a pesquisa de clima coleta dados qualitativos e quantitativos para identificar pontos fortes e áreas de melhoria dentro da empresa.

A metodologia geralmente envolve a formulação de perguntas específicas sobre o ambiente de trabalho, cultura organizacional, relacionamento interpessoal, clareza das metas e objetivos, bem como a percepção dos funcionários em relação à gestão. Os resultados são analisados para identificar tendências, lacunas e oportunidades de melhorias. Com base nesses insights, as organizações podem implementar estratégias para promover um ambiente de trabalho mais positivo, aumentar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e a retenção de talentos. A pesquisa de clima organizacional desempenha um papel fundamental na

promoção de uma cultura empresarial saudável e na construção de relações de trabalho mais sólidas e produtivas.

2.12.2. Reuniões 1:1

As reuniões 1:1, ou "one-on-one", são encontros individuais entre um líder e um membro da equipe, com o objetivo de promover a comunicação direta, o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o alinhamento de metas e expectativas. Surgiram no contexto das abordagens de liderança mais humanizadas e eficazes nas organizações modernas, com raízes na teoria das relações humanas dos anos 1930.

Essas reuniões têm diversas aplicações, incluindo o fornecimento de feedback personalizado, a identificação de desafios e oportunidades de crescimento, o estabelecimento de metas claras e o fortalecimento do relacionamento entre líder e colaborador. Além disso, as reuniões 1:1 são essenciais para construir confiança, promover a transparência e entender as necessidades individuais dos membros da equipe.

A metodologia das reuniões 1:1 geralmente envolve a preparação de uma pauta que aborde os principais pontos de discussão, permitindo que ambos os participantes expressem preocupações, compartilhem sucessos e discutam os próximos passos em relação ao desenvolvimento profissional e à consecução de metas. Durante esses encontros, é fundamental ouvir atentamente e oferecer suporte, garantindo um espaço seguro para discussões honestas e construtivas. As reuniões 1:1 desempenham um papel crucial no fortalecimento da cultura de feedback e no desenvolvimento de relacionamentos sólidos e produtivos entre líderes e suas equipes.

2.13. Modelo de Negócios Canvas

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio de uma organização descreve, em nove pilares, como a empresa cria, entrega e captura valor. A partir desse modelo, é construído um roteiro para a implementação da estratégia nas estruturas organizacionais.

O Modelo de Negócios Canvas apresenta graficamente, em um visual contendo 9 quadrantes com tamanhos distintos que representam os fatores do modelo de negócios em questão. Dessa forma, a ferramenta apresenta de maneira simples e visual os fatores críticos para o sucesso do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os nove quadrantes são:

1) Segmentação de Clientes

Determina quem são os grupos de pessoas físicas ou jurídicas que a empresa deseja se relacionar. Nesse fator fica determinado quais são os clientes-alvo da companhia, e quais serão ignorados, a fim de direcionar esforços ao público correto, levando em consideração suas particularidades e demandas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A segmentação de clientes determina para quem se cria valor e ele pode ser um público enxuto ou massivo, agrupado a partir de suas necessidades, comportamentos e atributos em comum. Alguns exemplos de segmentação de cliente são: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e mercado multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2) Proposta de Valor

São os produtos ou serviços que criam valor percebido pelo segmento de clientes escolhido anteriormente. Eles são a razão de existência da empresa, pois solucionam uma dor do cliente. Caso haja mais de um segmento de clientes, pode-se definir que a proposta de valor reúne benefícios ao consumidor, uma vez que é necessária uma proposta de valor para cada segmento de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Alguns exemplos de proposta de valor percebido pelo cliente são: novidade, desempenho, personalização, preço, *design*, marca, usabilidade, redução de custo, entre outros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

3) Canais

Descrevem como a empresa se comunica com o seu segmento de clientes, e como traduz a sua proposta de valor ao cliente, através de canais de distribuição, venda e comunicação. Algumas das funções críticas desses meios passam pela área de serviço de atendimento ao consumidor, serviço de compra de produtos ou serviços e informações sobre o que é comercializado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A escolha dos canais deve ser feita levando em consideração a perspectiva do cliente, seja o meio pelo qual ele deseja ser contatado, como esse canal se integra à vida do consumidor. Ademais, é importante considerar aspectos como alcance e custo-benefício nessa escolha (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Existem diferenças formas de atuação dos canais, podendo ser mais exclusivos ou abertos, contendo contato direto com o cliente, através da força de vendas ou site, ou indireto, através de lojas de revenda. Também podem ser canais de parcerias, que são indiretos. A fase dos canais são conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

4) Relacionamento com os clientes

O quadrante do relacionamento com os clientes define a relação que a empresa deseja ter com o seu segmento de clientes. A conquista e retenção do seu público-alvo, assim como a ampliação das vendas, podem e são diretamente influenciados pelo relacionamento estabelecido, uma vez que este tem forte relação com a experiência do cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Diferentes categorias de relacionamento podem ser identificadas, algumas baseadas em interações humanas, outras em interações automatizadas. Alguns exemplos são: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, autosserviço, serviços automatizados, comunidades e cocriação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

5) Fontes de Receita

Representa o dinheiro gerado através do segmento de clientes. Por isso, é relevante avaliar se este grupo de pessoas está apto e disposto a pagar, e qual valor se encaixa no público-alvo ao qual o negócio se direciona (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As fontes de receita podem ser originárias de transações únicas ou recorrentes. Alguns exemplos são: venda, aluguel, assinatura, taxa de uso e licenciamento. É possível ter mais de uma fonte de receita em uma única empresa, com diferentes características, quando há mais de um segmento de clientes. Dessa forma, modelos distintos de precificação, promoção, dentre outros, podem ser estabelecidos de forma a melhor se adequar ao público-alvo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

6) Recursos-Chave

São os recursos-chave para o funcionamento da empresa, eles fazem com que o modelo proposto opere. Através dos recursos-chave, a proposta de valor da empresa pode ser executada e o produto ou serviço final pode ser entregue ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os recursos-chave podem ser detidos como propriedade da empresa, ou alugados. Podem ser tangíveis, físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

7) Atividades-Chave

São as principais ações do negócio que justifiquem o funcionamento do modelo proposto. Elas são essenciais para a proposta de valor, para a manutenção do relacionamento com o cliente, geração de renda e alcance de mercados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As atividades-chave podem ser estabelecidas a partir da demanda da proposta de valor, dos canais de distribuição, do segmento de clientes e das fontes de receita. Algumas categorizações de atividades-chave são: produção, resolução de problemas e plataforma (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

8) Parcerias Principais

Define a rede de fornecedores e outros *stakeholders* essenciais ao modelo de negócios proposto. Parcerias são relevantes para a otimização e aquisição de recursos, redução de riscos e fortalecimento frente ao mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Quatro tipo de parcerias pode ser observado: alianças estratégicas entre não competidores, alianças estratégicas entre competidores, *joint-ventures* para novos negócios, relação comprador-fornecedor na aquisição de insumos. As motivações que levam à formação dessas alianças são variadas, desde a otimização, economia de escala, redução de riscos e incertezas, ou aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

9) Estrutura de Custos

Revela todos os custos envolvidos com a operação do modelo de negócio. Todos os componentes descritos acima contêm custos atrelados em sua execução (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Alguns modelos de negócios possuem o custo como pilar fundamental de sua empresa, sendo esses aqueles que buscam diferenciação através do baixo custo. Tais empresas são classificadas como direcionadas pelo custo. Existem outras companhias direcionadas por valor, custos fixos, custos variáveis, economias de escala e de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 O Mercado Global de SEO

O mercado global de SEO (Search Engine Optimization) testemunhou um crescimento exponencial nos últimos anos, impulsionado pela crescente dependência das empresas em estratégias de marketing digital para alcançar e envolver os consumidores. O SEO é uma das principais ferramentas para melhorar a visibilidade de um site nos resultados de busca orgânica, o que se tornou crucial em um cenário de concorrência acirrada e saturação digital.

Com a proliferação de negócios online e a expansão da presença digital, empresas de todos os tamanhos e setores estão reconhecendo a importância de investir em estratégias de SEO eficazes. Isso resultou em um mercado global de SEO que abrange uma ampla gama de serviços, incluindo otimização de conteúdo, análise de palavras-chave, desenvolvimento de links e marketing de conteúdo.

Os Estados Unidos, juntamente com os países da Europa e da Ásia-Pacífico, lideram o mercado global de SEO, impulsionados pela rápida digitalização e pela adoção generalizada de práticas de marketing digital. Além disso, o aumento do comércio eletrônico e a crescente dependência da internet para tomadas de decisão estão impulsionando a demanda por serviços de SEO em todo o mundo.

Empresas especializadas em SEO estão competindo para oferecer serviços inovadores e personalizados que atendam às demandas específicas dos clientes, resultando em um mercado dinâmico e em constante evolução. Além disso, a integração de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados avançada, está impulsionando a sofisticação das estratégias de SEO, levando a resultados mais precisos e mensuráveis.

A rápida mudança nos algoritmos dos mecanismos de busca, como Google, Bing e Yahoo, está desafiando as empresas de SEO a manterem-se atualizadas e adaptarem suas estratégias de acordo. Isso levou a uma ênfase crescente na pesquisa e desenvolvimento contínuos, com o objetivo de compreender e antecipar as tendências emergentes e as preferências dos consumidores.

Além disso, a pandemia global de COVID-19 impulsionou ainda mais a necessidade de presença online robusta, levando as empresas a investir ainda mais em estratégias de SEO para manter a relevância e a competitividade no mercado digital. A expectativa é de que o mercado global de SEO continue a se expandir à medida que mais empresas reconheçam a importância de uma presença digital sólida e de estratégias eficazes de marketing online para impulsionar o crescimento e o sucesso a longo prazo.

Quadro 2 - Dados estatísticos do SEO

- Os três primeiros resultados do Google pegam 54% de todos os cliques;
- 93% do tráfego virtual global passa pelo Google Pesquisa, Google Imagens ou Google Maps;
- 68% de todas as experiências online se iniciam com uma pesquisa;
- Apenas 0,63% dos usuários do Google clicam em resultados da segunda página;

Fonte: AHREFS

3.1.1 Cenário no Brasil

O Brasil emergiu como um dos principais mercados de SEO na América Latina, impulsionado pelo rápido crescimento do comércio eletrônico e pela crescente digitalização em diferentes setores da economia. O histórico do SEO no Brasil remonta ao início dos anos 2000, quando as empresas começaram a reconhecer o potencial da otimização de mecanismos de busca para expandir sua presença online e atrair um público mais amplo.

Desde então, o Brasil testemunhou um aumento constante na demanda por serviços de SEO, à medida que as empresas buscavam se destacar em um ambiente online cada vez mais competitivo. De acordo com dados da pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) em 2021, mais de 70% das empresas no Brasil investiram em estratégias de SEO para melhorar a visibilidade de suas marcas e impulsionar as vendas online.

A rápida adoção de smartphones e o aumento do acesso à internet contribuíram significativamente para a expansão do mercado de SEO no Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o acesso à internet no país aumentou em mais de 50% nos últimos cinco anos, destacando a importância de estratégias eficazes de SEO para atingir os consumidores online.

Além disso, a influência das redes sociais e o crescente uso de plataformas como o Google, YouTube e Facebook consolidaram a necessidade de uma presença digital robusta e visibilidade nos mecanismos de busca. De acordo com a pesquisa da We Are Social e Hootsuite de 2022, mais de 140 milhões de brasileiros estão ativos nas redes sociais, evidenciando a importância de estratégias de SEO que se integram com eficácia às redes sociais.

O setor de e-commerce no Brasil também desempenhou um papel crucial no impulso do SEO, com um crescimento significativo nas compras online nos últimos anos. Dados da Ebit Nielsen revelam que as vendas online no Brasil atingiram aproximadamente 100 bilhões de reais em 2021, impulsionando ainda mais a demanda por estratégias de SEO que garantam a visibilidade e a competitividade das empresas nesse mercado em expansão.

No geral, o cenário de SEO no Brasil continua a evoluir à medida que as empresas reconhecem a importância de estratégias eficazes de marketing digital para se destacarem em um mercado online cada vez mais dinâmico e competitivo. A expectativa é de que o crescimento contínuo do comércio eletrônico e a digitalização em diversos setores impulsionem ainda mais o desenvolvimento do mercado de SEO no Brasil nos próximos anos.

3.1.2 Perspectivas

A seguir, foram coletados dados de diferentes fontes que ilustram o panorama do mercado em questão nos próximos anos. Seguiu-se uma lógica do cenário macro – observando as informações referentes à indústria global – até o cenário micro – com dados da América Latina e também do Brasil.

Projeta-se que para o ano de 2023, o mercado global de Marketing Digital movimentará 363 bilhões de dólares, sendo que a expectativa é que este mercado alcance o valor de 1 trilhão de dólares em 2032.

3.2 A empresa estudada

Nesta seção, o estudo proposto pelo presente trabalho será colocado em prática, utilizando-se como base uma empresa do segmento de Marketing Digital (seção 1.2 deste trabalho), denominada LIDE, e realizando-se entrevistas com a alta gestão da empresa. Sendo assim, será apresentado um panorama mais aprofundado da empresa, iniciando pela sua estrutura organizacional, missão, visão e valores, modelo de negócios, contendo também a análise

estratégica da empresa (modelo das cinco forças de Porter e análise SWOT), e por fim o diagnóstico do desafio da empresa, quais foram as alternativas analisadas, soluções implementadas.

O presente trabalho tem como propósito demonstrar que o modelo proposto pela gerência da LIDE é replicável em outras organizações.

A figura abaixo mostra o organograma da empresa.

Figura 3 - Organograma da Diretoria da LIDE



Fonte: Elaborado pelo autor

Estas cinco diretorias compõem juntas a Diretoria Executiva da empresa. Dentro de cada área existem ramificações e níveis distintos de cargos. A hierarquia da LIDE segue um modelo verticalizado tradicional, com a direção executiva sendo responsável pela visão estratégica, e o desdobramento das atividades tático-operacionais. A figura abaixo exemplifica este fluxo de informações.

Figura 4 - Organograma Detalhado Diretoria de Operações



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Missão, Visão e Valores

A LIDE possui os três pilares – missão, visão, valores – já definidos a partir de um projeto interno estruturado pelos seus sócios-fundadores, no qual foram realizados estudos e uma série de entrevistas com os colaboradores, de modo a estruturar a cultura da empresa.

Primeiramente, pensando no pilar de missão como o propósito da existência da empresa, a LIDE almeja impactar e transformar o SEO brasileiro, prestando o melhor serviço consultivo para as empresas desenvolverem seu tráfego orgânico de maneira saudável. Assim, através de inovação, um portfólio de serviços amplo, um time de especialistas e soluções em tecnologia, almeja-se capitanear o mercado de SEO e ser referência em meio deste.

Em relação à visão, busca-se ser o grupo referência na categoria de forma sustentável, mantendo a qualidade e reputação construídas ao longo da última década, com uma equipe que ama o que faz. Define-se, portanto, o sonho da empresa e onde a companhia busca estar.

Por fim, pensando nos valores, esses pautam principalmente os comportamentos dos colaboradores e do negócio como um todo. Foram estabelecidas 7 principais frentes: pessoas,

transparência, compartilhar conhecimento, parceria, inovação, performance e melhoria contínua. O quadro abaixo descreve cada um deles.

Quadro 3 - valores da LIDE

Pessoas	Transparência	Compartilhar Conhecimento	Parceria
Priorizar as necessidades e o desenvolvimento dos colaboradores, reconhecendo sua importância como ativos fundamentais para o sucesso da LIDE.	Promover uma cultura aberta e honesta, onde informações e decisões são compartilhadas de forma clara e acessível, visando a construção de confiança e engajamento.	Cultivar uma cultura que encoraja a disseminação de informações, habilidades e experiências entre os membros da equipe, visando a um ambiente de aprendizado e crescimento mútuo.	Valorizar a colaboração e a construção de relacionamentos sólidos, tanto dentro da organização quanto com parceiros externos, para alcançar objetivos comuns de forma eficaz e eficiente.
Inovação	Performance	Melhoria Contínua	
Estimular a criatividade e a busca por soluções originais e eficientes, incentivando a experimentação e a exploração de novas ideias para impulsionar o desenvolvimento e a competitividade da organização.	Buscar consistentemente a excelência e a eficácia em todas as áreas, estabelecendo e alcançando metas ambiciosas, promovendo uma cultura de resultados e responsabilidade.	Comprometer-se com o aprimoramento constante de processos, produtos e serviços, incentivando a inovação e o aperfeiçoamento contínuo para atender às demandas em constante evolução do mercado e superar as expectativas dos clientes.	

Fonte: elaborado pelo autor

3.2.2 Modelo de Negócios Canvas da LIDE

A fim de melhor compreender o modelo de negócios da LIDE, foi estruturado modelo de negócios Canvas da empresa, permitindo entender a sua geração de valor.

1) Segmentação de Clientes

A LIDE atende, de forma geral, empresas de todos os portes, que estejam interessadas em desenvolver o tráfego orgânico de seus sites. Grande parte do portfólio de clientes são empresas cuja atividade fundamental está relacionada com o varejo.

2) Proposta de Valor

A LIDE oferece soluções em consultoria de SEO para empresas, contando com um portfólio de serviços amplo.

3) Canais

Como a LIDE é uma agência de marketing digital especializada em SEO, seus canais de relacionamento com o cliente estão intrinsecamente ligados ao meio virtual. Os clientes chegam até a empresa através do site, blog ou redes sociais, e solicitam um orçamento de acordo com as suas necessidades.

4) Relacionamento com os clientes

De modo geral, a busca pela fidelização é essencial ao negócio, aumentando o LTV de cada cliente. Uma vez assinado o contrato de prestação de serviços, a LIDE designa um ou mais colaboradores para trabalhar juntamente à empresa contratante. Esses consultores da LIDE podem trabalhar exclusivamente para a empresa contratante, ou apenas parte do tempo.

5) Fontes de Receita

A receita da LIDE é gerada a partir da venda de serviços de consultoria, via assinatura de contratos. Os contratos costumam ter duração média de 18 meses, podendo haver distinções de acordo com o que o cliente preferir.

6) Recursos-Chave

Os recursos-chave da LIDE são:

- Capital Humano: Seus colaboradores, especialistas em cada área, e o conhecimento por eles desenvolvido e adquirido;
- Ferramentas de SEO: Softwares e recursos WEB que permitem ao time de analistas produzirem os melhores relatórios e captarem as melhores oportunidades para os clientes

7) Atividades-Chave

- Pesquisa de Palavras-Chave: Identificação de termos relevantes para as estratégias de SEO.
- Otimização de Conteúdo: Criação e ajustes no conteúdo para atender às exigências dos algoritmos de busca.
- Análise de Métricas: Monitoramento e análise constante do desempenho das estratégias implementadas.

8) Parcerias Principais

- Agências de Publicidade e Marketing: Colaborar com agências que oferecem serviços complementares, como publicidade paga, design gráfico e estratégias de conteúdo. Essa parceria permite oferecer soluções integradas aos clientes.

- Desenvolvedores Web e Designers: Parcerias com profissionais ou empresas de design e desenvolvimento web são fundamentais para garantir a otimização técnica dos sites dos clientes, melhorando a experiência do usuário e a performance nos mecanismos de busca.

- Empresas de Hospedagem e Infraestrutura Web: Parcerias com provedores de hospedagem e infraestrutura web garantem recomendações e suporte para hospedar sites otimizados, velozes e seguros, elementos essenciais para a otimização de SEO.

- Consultores de Conteúdo e Redação: Colaboração com especialistas em redação e produção de conteúdo relevante e otimizado para SEO é crucial para fornecer materiais de qualidade que impulsionem o posicionamento nos mecanismos de busca.

- Associações Profissionais e Networking: Participar de associações de marketing digital, eventos e networking com profissionais da área pode oferecer oportunidades para colaborações, compartilhamento de conhecimento e indicações de clientes.

9) Estrutura de Custo

- Salários e Honorários: Custos com a equipe especializada em SEO.

- Ferramentas e Softwares: Investimento em ferramentas de análise e monitoramento.

- Marketing e Publicidade: Despesas para promover a agência e seus serviços.

3.2.3 Análise estratégica e de negócio

3.2.3.1 As Cinco Forças de Porter

Considerando o mercado de SEO brasileiro e focando nas agências de marketing que atuam nele – exclusivamente digitais ou não-, busca-se realizar uma análise das forças que revelam os movimentos de mercado e sua dinâmica.

Analizando primeiramente a ameaça de novos entrantes, com a disseminação do conhecimento em SEO através da internet, tornou-se mais simples ingressar no mercado de SEO e produzir conteúdo que atraia novos clientes. Entretanto, a vantagem competitiva dos incumbentes dificulta os novos entrantes na busca pela competitividade, uma vez que os incumbentes já possuem histórias de sucesso e reputação construída no mercado, que por sua vez opta por seguir os mesmos caminhos de sucesso pavimentados anteriormente.

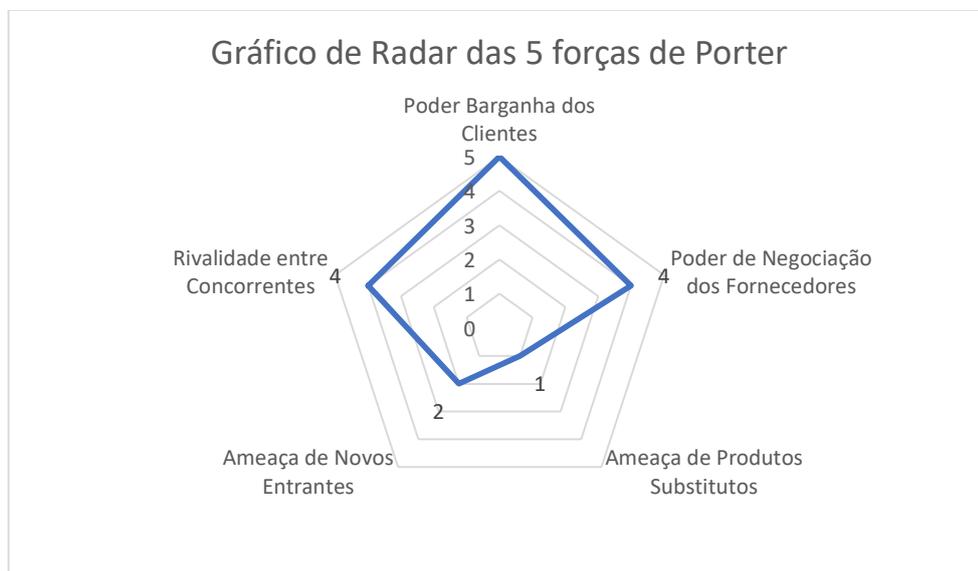
Em relação ao poder de barganha dos clientes, pode-se afirmar que o custo de troca entre agências de SEO é baixo, o que contribui para o aumento da competitividade entre os *players* do mercado, estimulando preços vantajosos e pacotes de serviço mais completos, como por exemplo consultoria dedicada, assessoria de imprensa, dentre outros serviços de marketing. A rentabilidade do setor como um todo é afetada pelo poder de barganha dos clientes.

A rivalidade entre concorrentes se destaca na medida em que se instauram táticas como mencionadas acima: concorrência de preços, promoções, campanhas de publicidade, ações de *branding*. Para uma agência de marketing se destacar no mercado de SEO, é essencial que a empresa seja conhecida, e para isso é comum que as redes sociais (LinkedIn, principalmente) sejam utilizadas para compartilhar conteúdos rápidos, as chamadas “pílulas”, para atrair a atenção ao blog da empresa, que estrutura textos mais longos acerca das técnicas e ferramentas utilizadas pelo setor.

A rentabilidade do mercado também é afetada pelo poder de barganha dos fornecedores. Em ciclos de alta da inflação, o apetite do mercado para novos investimentos fica mais escasso, no entanto, as agências de marketing não conseguem negociar com os seus fornecedores (empresas de T.I, desenvolvedoras de *SaaS*) uma redução nos custos fixos. Dessa forma, é comum em empresas que prestam serviço em SEO optem pela não expansão desenfreada da sua carteira de clientes, respeitando um ciclo de crescimento orgânico e saudável da sua operação.

Finalmente, analisando-se a ameaça de produtos substitutos, entende-se que estes seriam outros meios e formas de desenvolver serviços em SEO. Neste caso, o entendimento do mercado é que essa força representa uma intensidade baixa, uma vez que cada organização que contrata o serviço de consultoria em SEO possui particularidades, o que impossibilita a escalabilidade de uma solução única-para todos. O estado da arte no desenvolvimento do SEO é aliar as necessidades de uma organização com o que há de melhor de ferramentas do mercado, e esse conhecimento está diretamente relacionado ao capital humano presente nas agências de marketing.

Figura 5 - Gráfico de Radar das Forças de Porter



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.2 Análise SWOT

Com a compreensão do contexto da indústria e sua dinâmica, parte-se para a análise interna da organização objeto de estudo deste trabalho.

Primeiro, identificando as forças da organização, entende-se que a qualidade do serviço de consultoria ofertado é uma delas. O serviço de consultoria é acordado previamente com o cliente, e contempla um portfólio distinto de atividades em contrato, sendo definido de acordo com o escopo do cliente e seu orçamento. O serviço mais buscado é o chamado Diagnóstico do SEO, em que os consultores da LIDE realizam um *check-up* completo na estrutura do site da empresa contratante, tecendo um plano de ação que seja específico, mensurável, atingível, realista e limitado pelo orçamento da empresa. Além disso, a LIDE oferece serviços de *Link Building*, que é o desenvolvimento da reputação da empresa através da construção de uma rede de recomendações de especialistas e da veiculação da marca em canais de notícias. Por fim, a LIDE também trabalha com serviços focados em *E-commerce* SEO, voltado para varejistas que desejam posicionar sua marca entre as primeiras posições do Google.

Outra fortaleza da empresa é a sua atuação remota, não se restringindo a sede em São Paulo, os serviços de consultoria são realizados pela internet, através de ferramentas de videoconferência e do desenvolvimento colaborativo com os integrantes da empresa contratante. Essa metodologia confere agilidade e rapidez no processo de negociação e desenvolvimento do projeto.

Finalmente, talvez as principais fortalezas da empresa sejam seu capital humano, e o conhecimento desenvolvido e adquirido ao longo da sua década de atuação, gerando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Em relação às fraquezas, destaca-se o desafio de provar o retorno sobre o investimento para seus clientes ao longo do projeto, o que pode representar na descontinuação do contrato por parte da empresa contratante. Também é uma fraqueza a limitação de recursos durante o projeto, uma vez que alguns contratos não contemplam a dedicação integral do time de consultores da LIDE, e dessa forma a equipe trabalha de maneira híbrida prestando o serviço ao contratante, concomitantemente à outras empresas.

Ademais, o fato de não haver um espaço físico torna mais complexo o estabelecimento de confiança entre grandes empresas que desejam contratar os serviços da LIDE.

Pensando em oportunidades que a LIDE tem, a expansão para além do Brasil é a mais clara, seja em países falantes da língua-portuguesa ou não. Além disso, explorar a tendência de expansão do mercado de Marketing Digital global coloca a empresa em ótima posição para os próximos 10 anos. Também há o aspecto educacional desenvolvido pela empresa, que pode ser mais explorado comercialmente, com a produção de conteúdo pedagógico bem como a análise setorial de empresas interessadas em SEO.

Outra oportunidade é no setor de *Branding*, onde há um crescente interesse em posicionamento otimizado da marca em seu mercado, também abrindo uma avenida de crescimento para a LIDE. Por fim, a própria dinâmica das redes sociais pode abrir um mercado completamente novo para a empresa, uma vez que cada vez mais jovens estão procurando respostas primeiramente em suas redes, como o TikTok e o Instagram, para encontrarem não apenas informações como localização e avaliações, mas conteúdos completos de degustação e recomendação de bens e serviços.

Por fim, pontuando as ameaças inerentes ao negócio da LIDE, destaca-se a necessidade de tempo para o desenvolvimento de cada projeto de SEO. O serviço de consultoria em SEO tem por contrato o prazo estipulado de 18 meses, no entanto, esse período é insuficiente para construir a reputação de uma marca no meio de tráfego orgânico que posicione a empresa contratante entre os primeiros resultados do mecanismo de busca. Dessa forma, a impaciência dos contratantes e o seu desejo por resultados imediatos representa a principal ameaça para o carro-chefe da LIDE.

Outras ameaças são a dependência contínua de compreender as atualizações do algoritmo por detrás do mecanismo de busca, e traduzir em manutenção dos seus serviços prestados. Também se pontua a ameaça de seus colaboradores saírem da empresa e levarem consigo o conhecimento acumulado, representando um risco operacional para a LIDE.

A seguir, apresenta-se um quadro consolidado das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam a LIDE.

Figura 6- Análise SWOT da LIDE

	Devem ser potencializados	Devem ser minimizados
Ambiente Interno	<p>Forças</p> <p>Qualidade do serviço</p> <p>Capital Humano</p> <p>Conhecimento</p> <p>Agilidade</p> <p>Método de Atuação remoto</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Dificuldade em provar o ROI para os clientes</p> <p>Limitação de Recursos (tempo e pessoas)</p>
Ambiente Externo	<p>Oportunidades</p> <p>Expansão para o mercado internacional</p> <p>Crescimento do Mercado Global de Marketing Digital</p> <p>Comercialização de Conteúdos Educacionais e análises setoriais</p> <p>Marketing de <i>Branding</i></p> <p>Redes Sociais modernas (TikTok e Instagram)</p>	<p>Ameaças</p> <p>Imediatismo por parte dos clientes</p> <p>Mudanças tecnológicas</p> <p>Risco operacional com a saída de colaboradores</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4 Identificação dos OKRs

A metodologia de Doerr (2018) começou a ser implementada na LIDE no primeiro semestre de 2020. Nesse momento, a empresa ainda se adaptava à sua nova configuração, de trabalho remoto. Os colaboradores foram instruídos sobre o que são os OKRs, como estruturar e propor suas metas. A ambição da LIDE era que com a maturação da implementação da ferramenta, os objetivos estratégicos pensados pelo comitê executivo seriam desdobrados em todos os níveis da companhia, atrelando assim o resultado da empresa ao sucesso de cada OKR estabelecido.

A seguir, é trazido o OKR global da LIDE para o segundo semestre de 2020 a fim de exemplificar a implementação até o momento.

Tabela 2 - OKRs Globais da LIDE no segundo semestre de 2020

Objetivo	Tipo	Descrição dos Key-Results	Peso KR	Método de Medição	Baseline anterior
EBITDA	KPI	Crescimento de 30% no faturamento no semestre	25%	Sucesso: 30% ou mais de crescimento Falha: Menos de 30% de crescimento.	22%
NPS Clientes	KPI	Atingir NPS > 9, zona de encantamento	20%	Sucesso: NPS igual ou superior a 9. Falha: NPS inferior a 8,5.	8,5
LTV do Cliente	KPI	Aumentar o LTV médio do cliente para 24 meses.	15%	Sucesso: LTV de 24 meses na ponderação do período de contratos vigentes. Falha: Recuo no LTV médio para menos de 16 meses.	16 meses
Taxa de Conversão	KPI	Aumentar a taxa de conversão das propostas comerciais para 30%	15%	Sucesso: 30% das propostas comerciais enviadas são aceitas. Falha: Menos de 20% das propostas enviadas são aceitas.	20%
Rotatividade do Quadro de Pessoas	KPI	Manter a taxa de <i>turnover</i> abaixo de 5%.	15%	Sucesso: Taxa de <i>turnover</i> abaixo de 5% Falha: Taxa de <i>turnover</i> acima de 5%	17%
NPS Interno	KPI	Alcançar o NPS acima de 71.	10%	Sucesso: NPS organizacional acima de 8. Falha: NPS abaixo de 8.	65

Fonte: material interno da empresa adaptado pelo autor

3.2.5 Identificação dos KPIs abordados no trabalho

Para o presente trabalho, selecionou-se dois OKRs específicos a serem estudados. Ambos pertencentes à área de Gente e Gestão, e essenciais para a temática do trabalho, que é o estudo da adesão da cultura e estratégia organizacional na LIDE.

Quadro 4 - OKR global da Rotatividade do Quadro de Pessoas

OBJETIVO GLOBAL Manter a taxa de <i>turnover</i> abaixo de 5% do quadro de colaboradores
RESULTADOS CHAVE (2S 2020) 1. [Gente e Gestão] Mensurar a taxa de <i>turnover</i> ao final de cada período 2. [Gente e Gestão] Coletar feedback de saída com todos os colaboradores que deixarem a empresa 3. [Financeiro] Manter a remuneração alinhada com a média do mercado.

Fonte: elaborado pelo autor

O primeiro deles, apresentado no quadro acima, é o OKR relacionado com a taxa de rotatividade do quadro de funcionários, a chamada taxa de *turnover*. O indicador é calculado levando-se em consideração o número de admissões e desligamentos ocorridos ao longo do período. Antes da pandemia, a empresa operava com uma taxa de rotatividade de 17% do seu quadro, o que é considerado comum para o setor em que a LIDE opera.

Uma taxa de turnover muito alta pode indicar problemas como insatisfação dos colaboradores, falta de engajamento, problemas de gestão ou desafios na retenção de talentos. Por outro lado, uma taxa muito baixa pode sugerir que a empresa não está trazendo sangue novo ou não está disposta a fazer mudanças necessárias.

Quadro 5 - OKR global do NPS interno

OBJETIVO GLOBAL Alcançar o NPS acima de 8.
RESULTADOS CHAVE (2S 2020) 1. [Gente e Gestão] Ouvir 100% dos colaboradores nas pesquisas de NPS 2. [Gente e Gestão] Executar a pesquisa a cada três meses 3. [Gente e Gestão] Obter resultado geral acima de 8 em todas as pesquisas.

Fonte: elaborado pelo autor

O segundo deles diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores, fundamentado através da metodologia NPS. O indicador é calculado através da subtração entre o percentual de promotores pelo percentual de detratores respondentes. Os últimos números indicam que o NPS interno da LIDE foi de 65, classificando-a dentro da chamada “zona da qualidade”.

4 DIAGNÓSTICO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS

4.1 Diagnóstico da Empresa antes da Pandemia

A transição abrupta da LIDE, uma empresa que contava mais de 5 anos de operação presencial para um modelo de trabalho remoto, precipitada pela pandemia, não ocorreu sem desafios significativos para a sua cultura e estratégia organizacional. Esta mudança drástica no ambiente de trabalho gerou uma série de questões que exigem uma abordagem estratégica para garantir a continuidade eficiente das operações.

Um dos desafios principais é a desconexão cultural resultante do distanciamento físico. A cultura organizacional, que muitas vezes prospera em interações presenciais, pode perder sua força no ambiente virtual, tornando desafiador manter valores compartilhados e uma identidade coesa.

A comunicação efetiva também emergiu como um ponto crítico. A transição para o trabalho remoto amplificou os desafios já existentes na comunicação, com a falta de interações face a face contribuindo para mal-entendidos e lacunas na transmissão da estratégia e objetivos organizacionais.

O engajamento dos funcionários, uma preocupação constante, tornou-se ainda mais crucial no trabalho remoto. A falta de interação cotidiana e oportunidades de colaboração espontânea pode afetar negativamente o senso de pertencimento e a motivação da equipe. Alinhar todos os membros da LIDE com os objetivos estratégicos também se tornou um desafio. A transição para o trabalho remoto pode resultar em uma compreensão fragmentada das metas e prioridades organizacionais. Desta maneira, a gestão eficaz da mudança é imperativa. A migração para o trabalho remoto representa uma grande mudança organizacional que exige uma estratégia robusta para garantir que os funcionários compreendam, aceitem e se adaptem às novas práticas de trabalho.

A manutenção da cultura empresarial, sustentada por rituais e interações informais no local de trabalho, tornou-se uma tarefa difícil. Manter esses elementos essenciais da cultura requer criatividade e inovação.

Além disso, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal foi um ponto sensível. O trabalho remoto dificulta a demarcação clara entre o ambiente de trabalho e a vida pessoal, impactando o bem-estar e a produtividade dos funcionários.

Para superar esses desafios, a empresa precisou desenvolver estratégias específicas que promovessem a cultura organizacional, estimulassem a comunicação efetiva, fortalecessem o engajamento dos funcionários e garantissem que a estratégia da empresa fosse entendida e implementada consistentemente, independentemente do local de trabalho. O investimento em tecnologias colaborativas, programas de desenvolvimento de liderança remota e práticas inovadoras de gestão de pessoas pode ser fundamental para o sucesso nesse novo paradigma de trabalho.

A rotina de trabalho presencial na LIDE envolvia alguns ritos, como uma reunião semanal da Diretoria Executiva para analisar os resultados parciais, e se necessário, discussão do plano tático da empresa para os dias subsequentes. À semelhança de uma cascata, a reunião da Diretoria Executiva levava as decisões para os Gerentes, que por sua vez transmitia em nível granular o que seus times deveriam executar.

4.2 O Problema

Havia um senso de pertencimento por parte dos colaboradores, catalisado pela presença física de todo o time, bem como da proximidade e abertura ao diálogo com a gestão da LIDE. No entanto, em pesquisa realizada pela diretoria de Gente e Gestão no primeiro semestre de 2020, foi identificado que 37% do pessoal não sabia exatamente como seu trabalho e esforço individual impactava a execução da estratégia da empresa, o que acabou por acender um alerta para a Direção Executiva da LIDE.

Ficou decidido, portanto, que o desafio da companhia era assegurar que a cultura e estratégia organizacional, desenhada pelos sócios-fundadores, atingisse todo o seu organograma, de modo que o coletivo caminhasse coesamente na mesma direção.

4.3 A Pesquisa

A seguinte pesquisa foi aplicada semestralmente na LIDE, a partir do 2º semestre de 2020 até o presente momento.

Tabela 3 - Pesquisa Interna conduzida pela diretoria de Gente e Gestão

1. Qual dos seguintes elementos você considera mais essencial para a cultura organizacional da nossa empresa? a) Colaboração e trabalho em equipe b) Inovação e criatividade c) Foco no cliente e excelência no serviço d) Comunicação aberta e transparência
2. Como você descreveria a comunicação interna da empresa? a) Muito eficiente e clara b) Geralmente boa, mas poderia ser melhorada em certas áreas c) Irregular, às vezes é boa e outras vezes é difícil acompanhar d) Insatisfatória, precisa de melhorias urgentes
3. Você sente que compreende claramente os objetivos estratégicos da empresa? a) Sim, estou totalmente ciente dos objetivos e como meu trabalho contribui para eles b) Em grande parte, mas pode haver algumas áreas que não estão claras c) Parcialmente, sinto que há lacunas na comunicação sobre os objetivos d) Não, tenho dificuldade em compreender os objetivos estratégicos
4. Como você descreveria o ambiente de trabalho atual da empresa durante o trabalho remoto? a) Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente b) Geralmente positivo, mas com desafios ocasionais na colaboração à distância c) Desafiador, sinto falta da interação presencial para trabalhar de forma eficaz d) Muito difícil, o ambiente remoto prejudica a colaboração e produtividade
5. Qual dos seguintes aspectos você acredita que a empresa deveria priorizar para fortalecer a cultura organizacional? a) Maior investimento em programas de desenvolvimento de liderança e capacitação b) Melhoria na comunicação interna e transparência sobre as decisões c) Incentivar mais atividades de integração e colaboração entre equipes remotas d) Promover uma cultura de reconhecimento e feedback constante

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os resultados de cada indicador encontram-se resumidos na tabela a seguir.

Tabela 4 - Resumo das respostas da Pesquisa semestral aplicada pela diretoria de Gente e Gestão

Pergunta	Resultados obtidos (resposta mais escolhida)
1- Elementos da cultura que lhe são essenciais?	2S/2020: Colaboração e Trabalho em equipe 1S/2021: Comunicação aberta e transparente 2S/2021: Foco no cliente e excelência no serviço 1S/2022: Foco no cliente e excelência no serviço 2S/2022: Foco no cliente e excelência no serviço 1S/2023: Foco no cliente e excelência no serviço
2- Como você descreveria a comunicação interna da empresa?	2S/2020: Irregular, às vezes é boa e outras vezes é difícil de acompanhar 1S/2021: Irregular, às vezes é boa e outras vezes é difícil de acompanhar 2S/2021: Geralmente boa, mas poderia ser melhorada em certas áreas 1S/2022: Geralmente boa, mas poderia ser melhorada em certas áreas 2S/2022: Geralmente boa, mas poderia ser melhorada em certas áreas 1S/2023: Muito eficiente e clara
3- Você sente que compreende claramente os objetivos estratégicos da empresa?	2S/2020: Não, tenho dificuldade em compreender os objetivos estratégicos. 1S/2021: Parcialmente, sinto que há lacunas na comunicação sobre os objetivos. 2S/2021: Parcialmente, sinto que há lacunas na comunicação sobre os objetivos. 1S/2022: Em grande parte, mas pode haver algumas áreas que não estão claras. 2S/2022: Sim, estou totalmente ciente dos objetivos e como meu trabalho contribui para eles. 1S/2023: Sim, estou totalmente ciente dos objetivos e como meu trabalho contribui para eles.
4- Como você descreveria o ambiente de trabalho no modelo atual (trabalho remoto)?	2S/2020: Geralmente positivo, mas com desafios ocasionais na colaboração à distância. 1S/2021: Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente. 2S/2021: Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente. 1S/2022: Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente. 2S/2022: Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente. 1S/2023: Altamente colaborativo e inclusivo, mesmo remotamente.
5- Qual dos seguintes aspectos você acredita que a empresa deva valorizar?	2S/2020: Melhoria na comunicação interna e transparência sobre as decisões. 1S/2021: Melhoria na comunicação interna e transparência sobre as decisões. 2S/2021: Cultura de reconhecimento e feedback 1S/2022: Cultura de reconhecimento e feedback 2S/2022: Cultura de reconhecimento e feedback 1S/2023: Cultura de reconhecimento e feedback

Fonte: elaborado pelo autor

Diante deste cenário, no segundo semestre de 2020, a Diretoria Executiva da LIDE decidiu por agir sobre os desafios organizacionais, compostos por:

- Falta de clareza acerca dos objetivos estratégicos da empresa;
- Ausência da cultura de reconhecimentos e *feedback*;
- Comunicação organizacional pouco eficiente.

Os detalhes do plano de ação desenhado pela Diretoria Executiva da LIDE são detalhados na seção adiante.

4.4 Seleção de Alternativas

Após levantamento realizado pela Diretoria de Gente e Gestão, as seguintes ferramentas foram pré-selecionadas e discutidas entre a Diretoria Executiva, pesando-se seus aspectos positivos, negativos, custo de implantação e tempo médio para implantação e coleta de dados.

- Plataforma de Comunicação Interna: Ferramentas como *Slack*, *Microsoft Teams* ou mesmo intranets customizadas que auxiliam na comunicação instantânea, compartilhamento de documentos e colaboração entre equipes.
- Software de Gestão de Projetos: Tais como *Trello*, *Asana* ou *Jira*, permitem que equipes acompanhem tarefas, prazos e colaboração de forma organizada e transparente.
- Pesquisas de Engajamento: Plataformas como *SurveyMonkey* ou *Google Forms* são úteis para realizar pesquisas regulares de engajamento para entender as necessidades e opiniões dos funcionários.
- Ferramentas de Feedback Contínuo: Aplicativos como *Officivibe* ou *Lattice* facilitam o feedback contínuo entre gerentes e funcionários, promovendo uma cultura de desenvolvimento constante.
- Plataformas de Educação Corporativa: Sistemas como *Udemy for Business* ou *Coursera for Business* oferecem cursos e treinamentos para desenvolvimento profissional dos colaboradores.
- Ferramentas de Gamificação: Aplicativos como *Kahoot!* ou *Quizizz* podem ser usados para criar experiências interativas e de aprendizado que engajam os funcionários.

- Sistemas de Reconhecimento e Recompensa: Plataformas como *Kudos* ou *Bonusly* permitem reconhecer e recompensar os colegas por conquistas e contribuições no ambiente de trabalho.
- Redes Sociais Corporativas: Plataformas como *Workplace by Facebook* ou *Yammer* ajudam na criação de uma comunidade interna, permitindo compartilhamento de informações e colaboração em um ambiente familiar.
- Ferramentas de Avaliação de Desempenho: Sistemas como *15Five* ou *Lattice* ajudam na avaliação e no acompanhamento do desempenho dos funcionários ao longo do tempo.
- Pesquisas de Clima: É uma ferramenta fundamental para entender a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, à cultura da empresa e ao seu engajamento.

O critério utilizado pela Diretoria Executiva da LIDE para analisar as alternativas levantadas é descrito no quadro abaixo.

Quadro 6 - Critérios considerados pela LIDE

Critério	Peso
Impacto Positivo	20
Impacto Negativo	20
Custo de Implementação	30
Tempo Médio para Implementação	20
Facilidade para coleta de dados	10
TOTAL	100

Fonte: Elaborado pelo Autor

Finalmente, o quadro abaixo mostra a classificação final das alternativas pré-selecionadas pela Diretoria de Gente e Gestão:

Quadro 7 - Classificação final das Alternativas

Alternativa	Nota Atribuída
Pesquisa de Clima	8,6
Pesquisa de Engajamento	8,2
Plataforma de Comunicação Interna	7,9
Plataforma de Feedback Contínuo	7,7
Software de Gestão de Projetos	7,5
Plataforma de Educação Corporativa	7,1
Ferramentas de Avaliação de Desempenho	6,9
Ferramentas de Gamificação	6,8
Sistema de Reconhecimento e Recompensa	6,2
Rede Social Corporativa	6,2

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa forma, a Diretoria Executiva tomou a decisão de implementar a Pesquisa de Clima, a Pesquisa de Engajamento, e uma adaptação do Feedback Contínuo através da metodologia “1:1’s”. Apesar da alta posição, a empresa optou por não investir maiores recursos numa eventual migração da plataforma de Comunicação Interna utilizada no momento para algum sistema mais robusto, como o *Microsoft Teams*.

4.5 Pesquisa de Clima

A escolha da implementação de um sistema de Pesquisa de Clima por parte da direção executiva da LIDE buscou reafirmar perante seus colaboradores que a companhia está em constante modernização, e procura aprimorar continuamente o seu ambiente de trabalho.

Esse sistema oferece uma visão aprofundada da satisfação e engajamento dos funcionários, permitindo a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria na cultura corporativa. Ao compreender-se as percepções e sentimentos dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, a LIDE pode tomar decisões estratégicas mais embasadas. Isso não apenas fortalece a motivação e o bem-estar dos colaboradores, mas também contribui para a retenção de talentos, aumento da produtividade e a construção de uma cultura organizacional mais positiva e inclusiva.

Ademais, um sistema de pesquisa de clima organizacional oferece uma oportunidade valiosa para promover a transparência e a comunicação aberta dentro da empresa. Ao dar voz aos colaboradores e se comprometer com a melhoria contínua, a diretoria da LIDE demonstra valorizar a cultura de Feedback, e não somente valorizar, como também agir com base nela. Tal ambiente é propício para a inovação, colaboração e crescimento coletivo, fundamentais para o sucesso a longo prazo da LIDE.

4.5.1 Critérios

A Diretoria de Gente e Gestão foi encarregada de escolher a melhor ferramenta para implementação da Pesquisa de Clima. Respeitando-se a limitação de recursos e a necessidade de avaliar cada fornecedor potencial de maneira padronizada, a empresa utilizou os seguintes critérios:

1. **Experiência e Credibilidade:** Avaliação da experiência do fornecedor no mercado e sua credibilidade. Verificação do histórico, clientes anteriores, tempo de atuação e a reputação da empresa no ramo.
2. **Metodologia e Ferramentas:** Análise da metodologia de pesquisa utilizada e as ferramentas oferecidas pelo fornecedor. Verificação do oferecimento da gama de métodos de coleta de dados (pesquisas online, entrevistas) e se as ferramentas são intuitivas e fáceis de usar.
3. **Personalização e Adaptabilidade:** Avaliação da capacidade do fornecedor de personalizar as pesquisas de acordo com as necessidades específicas da empresa. Verificação da flexibilidade o suficiente para se adaptar às demandas e peculiaridades do negócio.
4. **Confidencialidade e Segurança:** Verificar os padrões rigorosos de segurança e confidencialidade dos dados coletados. Certificação de que os dados dos funcionários estarão protegidos.
5. **Suporte Técnico e Atendimento ao Cliente:** Verificação da qualidade do suporte técnico oferecido pelo fornecedor.
6. **Relatório de Resultados e Análise de Dados:** Avaliação da qualidade dos relatórios e da análise de dados fornecidos pelo sistema. Certificação de que os dados são apresentados de maneira clara e que as análises são robustas e úteis para tomada de decisões.

7. **Preço e Custo-Benefício:** Ponderação do custo do serviço em relação aos benefícios oferecidos. Análise dos serviços e recursos.

8. **Referências e Recomendações:** Busca de referências e recomendações de outras empresas que utilizaram os serviços do fornecedor. Opiniões de clientes anteriores sobre a experiência real de trabalhar com o fornecedor.

A Diretoria de Gente e Gestão atribuiu pesos aos critérios descritos anteriormente, para enfim avaliar as alternativas oferecidas pelo mercado, atribuindo notas de 0 a 10 para cada critério.

Quadro 8- Distribuição de Pesos para os Critérios da Pesquisa de Clima

Critério	Peso
Experiência e Credibilidade	10
Metodologia e Ferramenta	20
Personalização e Adaptabilidade	10
Confidencialidade e Segurança	15
Suporte Técnico e Atendimento ao Cliente	10
Relatório de Resultados e Análise de Dados	15
Preço e Custo-Benefício	15
Referências e Recomendações	5
TOTAL	100

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.5.2 Alternativas

Definidos os pesos de cada critério, a LIDE avaliou quatro opções de fornecedores para a Pesquisa de Clima, denominados neste estudo com as letras A, B, C e D. O resultado da avaliação ponderada pelos critérios encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 9 - Nota Ponderada Fornecedores Pesquisa de Clima

Fornecedor Avaliado	Nota Atribuída
Empresa A	8,8
Empresa B	9,3
Empresa C	7,7
Empresa D	6,5

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa forma, a LIDE optou por implementar a solução fornecida pela Empresa B, e os resultados serão mostrados na seção 4.8.

4.6 Pesquisa de Engajamento

A diretoria da LIDE escolheu pela implementação da Pesquisa de Engajamento, pois enquanto a Pesquisa de Clima aborda uma visão mais ampla e genérica da cultura organizacional, enquanto a pesquisa de engajamento se concentra mais na relação emocional e comportamental dos colaboradores com o trabalho e a empresa.

4.6.1 Critérios

Semelhantemente ao processo utilizado para a escolha da melhor alternativa para a Pesquisa de Clima, a Diretoria de Gente e Gestão considerou os seguintes critérios para a Pesquisa de Engajamento:

1. **Experiência Específica em Engajamento:** Procure por fornecedores que tenham experiência específica e comprovada em pesquisa de engajamento. Avalie se têm um histórico sólido de trabalhar com empresas semelhantes no que diz respeito ao tamanho, setor e desafios de engajamento.
2. **Metodologia de Pesquisa:** Avalie a metodologia de pesquisa do fornecedor. Verifique se eles oferecem uma variedade de métodos de coleta de dados (como questionários, entrevistas, grupos focais) e se suas abordagens são inovadoras e eficazes para medir o engajamento.
3. **Plataforma Tecnológica:** Avalie a plataforma tecnológica que o fornecedor oferece. Certifique-se de que seja fácil de usar, intuitiva para os funcionários responderem e que ofereça recursos para análise de dados e relatórios robustos.
4. **Personalização e Flexibilidade:** Procure por um fornecedor que possa personalizar as pesquisas de engajamento de acordo com as necessidades específicas da sua empresa. Flexibilidade para adaptar as pesquisas conforme mudanças internas é um diferencial importante.
5. **Avaliação de Resultados e Ações Corretivas:** Verifique como o fornecedor planeja ajudar a empresa na interpretação dos resultados e na implementação de ações corretivas. Uma boa compreensão dos dados e recomendações acionáveis é essencial.
6. **Confidencialidade e Segurança:** Certifique-se de que o fornecedor garanta a confidencialidade dos dados coletados e mantenha altos padrões de segurança para proteger as informações dos funcionários.

7. Suporte e Atendimento ao Cliente: Avalie a qualidade do suporte técnico e do atendimento ao cliente oferecido pelo fornecedor. Ter um parceiro que ofereça suporte contínuo pode ser fundamental durante a implementação e o uso do sistema.

8. Preço e Custos Associados: Considere o custo do serviço em relação aos recursos oferecidos. Avalie se os serviços e funcionalidades justificam o investimento.

9. Reputação e Referências: Pesquise a reputação do fornecedor no mercado. Procure referências de outras empresas que utilizaram seus serviços para ter uma ideia da experiência real de trabalho com o fornecedor.

A Diretoria de Gente e Gestão atribuiu pesos aos critérios descritos anteriormente, para enfim avaliar as alternativas oferecidas pelo mercado, atribuindo notas de 0 a 10 para cada critério.

Quadro 10 - Pesos Ponderados para Pesquisa de Engajamento

Critério	Peso
Experiência Específica em Engajamento	20
Metodologia de Pesquisa	20
Plataforma Tecnológica	10
Personalização e Flexibilidade	10
Avaliação de Resultados e Ações Corretivas	10
Confidencialidade e Segurança	10
Suporte e Atendimento ao Cliente	5
Preço e Custos Associados	10
Reputação e Referências	5
TOTAL	100

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.2 Alternativas

Definidos os pesos de cada critério, a LIDE avaliou quatro opções de fornecedores para a Pesquisa de Engajamento, denominados neste estudo com as letras A, B, C e D. O resultado da avaliação ponderada pelos critérios encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 11 - Nota Ponderada Fornecedores Pesquisa de Engajamento

Fornecedor Avaliado	Nota Atribuída
Empresa A	7,2
Empresa B	8,5
Empresa C	9,4
Empresa D	6,2

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa forma, a diretoria de Gente e Gestão da LIDE optou por implementar a solução da Empresa C, e seus resultados serão mostrados na próxima seção 4.8.

4.7 Metodologia de 1:1

Para a implementação da Metodologia de 1:1, a diretoria de Gente e Gestão da LIDE entendeu que a necessidade da empresa não se resumia a um software especializado em recursos humanos, mas sim a uma capacitação dos seus líderes de pessoas dentro da companhia. Dessa forma, foram analisadas opções de diferentes formatos a fim de desenvolver essa habilidade nos gerentes.

4.7.1 Critérios

Os critérios utilizados para avaliação das diferentes soluções para treinar os gerentes na metodologia de reuniões 1:1 foram os seguintes:

1. **Alinhamento com os Objetivos da Empresa:** Verificação se a solução proposta está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e se aborda as necessidades específicas de desenvolvimento dos gerentes.
2. **Customização e Flexibilidade:** Avaliar a capacidade da solução de ser personalizada de acordo com as particularidades da empresa, adaptando-se aos desafios e realidades dos gerentes.
3. **Experiência e Credibilidade do Fornecedor:** Pesquisar a reputação e experiência dos fornecedores. Verificar referências, casos de sucesso e a experiência anterior com empresas similares.
4. **Metodologia de Ensino e Conteúdo:** Analisar a abordagem pedagógica, a qualidade do conteúdo e se os materiais oferecidos são atualizados, relevantes e de alta qualidade.
5. **Custo e Custos Ocultos:** Considerar não apenas o custo inicial, mas também possíveis custos adicionais, como taxas de licença, suporte técnico adicional ou materiais de treinamento extras.
6. **Formato do Treinamento:** Avaliar se o formato do treinamento (presencial, online, misto) é adequado para a empresa, levando em conta as preferências e logísticas dos gerentes.
7. **Feedback e Avaliações Anteriores:** Buscar feedback de outras empresas que utilizaram a solução, se possível. Avaliar avaliações e opiniões de clientes anteriores para entender a eficácia do treinamento.
8. **Suporte Pós-Treinamento:** Verificar se a solução oferece suporte pós-treinamento, como recursos adicionais, consultoria contínua ou ferramentas de acompanhamento.

9. **Engajamento dos Colaboradores:** Consideração se a solução proposta envolve os colaboradores ativamente no processo de aprendizagem e desenvolvimento.

O quadro abaixo aponta qual foi o peso atribuído a cada um dos critérios:

Quadro 12 - Critérios para Metodologia 1:1

Critério	Peso
Alinhamento com os objetivos da LIDE	20
Customização e Flexibilidade	10
Experiência e Credibilidade	10
Metodologia de Ensino e Conteúdo	15
Custo	10
Formato do Treinamento	10
Feedback e Avaliações Anteriores	5
Suporte Pós-Treinamento	5
Engajamento dos Colaboradores	15
TOTAL	100

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.7.2 Alternativas

As alternativas consideradas foram:

1. Consultorias de RH e Desenvolvimento Organizacional: Empresas especializadas em recursos humanos e desenvolvimento organizacional oferecem treinamentos customizados para líderes e gerentes. Elas podem adaptar programas de acordo com as necessidades específicas da empresa.

2. Plataformas de E-learning e Cursos Online: Há plataformas online que oferecem cursos sobre liderança, gestão de equipes e técnicas de comunicação, incluindo estratégias para reuniões 1:1. Exemplos incluem Udemy for Business, Coursera for Business, entre outros.

3. Treinamentos In Company Personalizados: Algumas empresas de treinamento oferecem programas customizados, realizando sessões presenciais ou virtuais diretamente na empresa. Esses programas são adaptados para os objetivos e necessidades específicas da equipe de liderança.

4. Coaches e Consultores Individuais: Contratar coaches ou consultores individuais especializados em liderança e desenvolvimento de equipes pode ser uma opção. Eles oferecem treinamento personalizado e sessões direcionadas para os gerentes aprenderem e aplicarem a metodologia 1:1.

5. Livros e Recursos Específicos: Investir em livros, materiais e recursos educacionais sobre a metodologia de reuniões 1:1 também pode ser uma alternativa. Existem muitos autores renomados que escrevem sobre liderança, coaching e gestão de equipes.

Definidos os pesos de cada critério, a LIDE avaliou cada uma das opções para o treinamento de seus líderes e gerentes na metodologia 1:1.

O resultado da avaliação ponderada pelos critérios encontra-se no quadro abaixo:

Quadro 13 - Nota Ponderada das Soluções para Metodologia 1:1

Fornecedor Avaliado	Nota Atribuída
Consultoria de Recursos Humanos	8,2
Plataforma de Educação à Distância	9,5
Treinamentos Presenciais	7,2
Consultores Individuais (<i>Coaches</i>)	8,3
Livros e outros recursos	6,7

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dessa forma, a LIDE escolheu a solução provida pela Plataforma de Educação à Distância, cujos resultados serão expostos na próxima seção.

4.8 Resultados Globais da LIDE

Com a implementação do sistema de pesquisa de clima, pesquisa de engajamento, e o treinamento de seus líderes na metodologia 1:1, a LIDE pôde medir o nível de engajamento dos colaboradores com maior tempestividade, bem como desenvolver um sistema de gestão de pessoas que detecta com maior precisão pontos de atenção que os gerentes devem se ater, por fim gerando um aumento considerável no nível de engajamento interno. Antes da implementação, ao final do primeiro semestre de 2020, o índice de engajamento estava em 60%, refletindo uma desconexão significativa entre os funcionários e a empresa. Após as primeiras rodadas de pesquisas, houve um salto notável, atingindo 78% de engajamento. Esse aumento, de 30% em relação aos indicadores de 2020, refletiu a eficácia das estratégias implementadas para promover uma cultura mais inclusiva e alinhada com os valores estratégicos da empresa.

Além disso, o Net Promoter Score (NPS) interno da LIDE, que mede a disposição dos funcionários em recomendar a empresa como um excelente local para se trabalhar, experimentou uma mudança positiva. Anteriormente, o NPS interno estava em 65, indicando um nível moderado de satisfação e apoio dos colaboradores. Após a implementação das ações decorrentes das pesquisas de clima, o NPS interno subiu para 80 (aumento de 25%), demonstrando um maior entusiasmo e apoio dos funcionários à empresa como um ambiente de trabalho gratificante e motivador, além de categorizar a LIDE na chamada Zona de Excelência do *Net Promoter Score*. Esses dados demonstraram a eficácia das estratégias adotadas para promover um ambiente mais engajador e alinhado com a visão da organização.

5 CONCLUSÃO

Observa-se que o objetivo primordial deste trabalho foi atendido: estudar um método replicável para outras organizações, que promova maior adesão à cultura e estratégia organizacional entre os colaboradores. Assim, a empresa LIDE, ao constatar os resultados positivos, decidiu realizar, a cada semestre, pesquisas de clima e pesquisas de engajamento com seus funcionários, a fim de investir na melhoria contínua dos indicadores de satisfação.

O modelo de trabalho criado pela LIDE pode ser replicado em outras organizações, já que as diretrizes fundamentais, independem do ramo, atividade ou natureza da empresa, mas estão relacionadas ao aspecto estratégico e organizacional, bem como do alcance dos seus objetivos de negócio. Ademais, a abordagem 1:1 destaca-se universalmente pela eficácia em capacitar líderes a ouvir seus colaboradores, e transformar seus objetivos de negócios em ações práticas.

O aumento de 25% no Net Promoter Score (NPS), em relação aos indicadores do primeiro semestre de 2020, após a implementação da metodologia, reflete um maior engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, estudos desenvolvidos pela empresa de consultoria de Recursos Humanos, Gallup, demonstram que empresas com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais lucrativas, produtivas e têm maior retenção de clientes em comparação com seus concorrentes. Isso deve-se a correlação entre a motivação dos funcionários e a satisfação no trabalho, que resultam em melhorias no desempenho financeiro da empresa.

Essas descobertas enfatizam a importância de um ambiente de trabalho satisfatório para o sucesso econômico das organizações, destacando como a adesão dos colaboradores à cultura e estratégia organizacional, impacta positivamente o desempenho empresarial. A integração entre cultura, estratégia e engajamento dos colaboradores pode ser crucial para empresas que buscam se destacar em um mercado competitivo, influenciando diretamente a lucratividade e a fidelização de clientes.

Ainda existem muitos desafios a serem enfrentados pela LIDE. Por se tratar de uma agência de marketing digital, e especializada no ramo de SEO, naturalmente há o senso de urgência em dominar novas tecnologias e aprimorar seus serviços. No entanto, há também o desafio de gerir o capital humano da empresa, intrinsecamente atrelado ao seu conhecimento desenvolvido. O autor recomendou à Diretoria Executiva da LIDE que investisse recursos no âmbito da gestão do conhecimento, como a criação de *wikis*, Guias Internos, e materiais educacionais. Há também a

oportunidade da empresa explorar a comercialização de relatórios setoriais, tal como algumas consultorias bem conhecidas no mercado praticam.

Assim, o presente trabalho consolida todos os aprendizados acadêmicos oriundos dos cinco anos de estudo na Escola Politécnica da USP, com momentos desafiadores, enriquecedores e que possibilitaram, acima de tudo, grandes vivências e conhecimentos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SCHEIN, E. **Uma Nova Concepção de Cultura Organizacional**. Sloan Management Review, 1984. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769863/mod_resource/content/4/texto%2005%20-%20Schein%20Uma%20nova%20concep%C3%A7%C3%A3o%20de%20cultura%20organizacional.PDF> Acesso em: 25 de Julho de 2023
- CHAFFEY, D., SMITH, P.R.. **Emarketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing**. Routledge, 2013.
- RYAN, D., JONES, C. **Understanding Digital Marketing**. Kogan Page, 2009.
- KOTLER, P. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. Editora Sextante, 2017.
- PORTER, M. E. **How Competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p.137-145, 1979.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.
- DRUCKER, P. **The Practice of Management**. Harper & Brothers Publishers, 1954.
- CAMERON, S.K., QUINN, E.R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Jossey-Bass, 2005.
- KOTTER, J.P. **Corporate Culture and Performance**. Simon and Schuster, 2008.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.
- LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. C. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

