

LYVIA CASSOLARI DE CASTRO

**ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO TECNOLÓGICA,
GEOGRÁFICA E DE PORTFÓLIO DE UMA
*FOODTECH***

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

São Paulo
2022

LYVIA CASSOLARI DE CASTRO

**ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO TECNOLÓGICA,
GEOGRÁFICA E DE PORTFÓLIO DE UMA
*FOODTECH***

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

Orientador: Professor Dr. Fernando
José Barbin Laurindo

São Paulo
2022

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

Castro, Lyvia Cassolari de

Estratégia de expansão tecnológica, geográfica e de portfólio de uma *foodtech*/ L.C.Castro. -- São Paulo, 2022.

117 p

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

1. *Delivery*. 2. Alimentação. 3. *Foodtech*. 4. Estratégia. 5. Expansão I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me apoiarem e me educarem, sempre com muito amor e carinho. Obrigada por me ensinarem tanto e servirem como exemplo de vida para mim.

À minha irmã, Caca, por me mostrar novas formas de ver a vida e me ensinar a levar as coisas de um jeito mais leve. Obrigada por ser minha companheira de vida.

Ao Kiko, um companheiro que vou levar para sempre no meu coração. Te vejo em todas as borboletas que voam por aí.

À minha família, em especial à minha avó Iranã, que me inspira de maneiras diversas. Ao Nino também, que transborda alegria e me faz tão bem.

Ao Caco, por toda a parceria, por tudo que vivemos e vamos viver, sempre com muito amor.

Aos meus amigos da Poli, que enfrentaram tantas batalhas comigo e que estavam presentes nos momentos bons e ruins que vivi aqui.

Às minhas amigas e aos meus amigos da Móbile, por me ensinarem a transitar entre mundos diferentes e a ser feliz e aproveitar cada um deles.

À Móbile e aos meus professores que tive lá, obrigada por tudo que aprendi e por quem me tornei.

À Poli e à USP, as vivências que tive aqui foram únicas e me transformei em uma pessoa que não seria em outro lugar. Obrigada também pela oportunidade de realizar um intercâmbio no Instituto Superior Técnico, em Lisboa.

À empresa onde trabalho e às pessoas que me ensinam todos os dias. É incrível crescer e aprender com vocês.

Por fim, mas não menos importante, obrigada ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, por me apoiar nesse ano e por sempre estar disponível para ajudar e ensinar.

RESUMO

O mercado de *foodtech* usa a tecnologia para propor soluções inovadoras para a cadeia de produção e distribuição de alimentos. Um de seus ramos é o de restaurantes digitais, que operam através de serviços de *delivery* - segmento que teve um forte crescimento na pandemia do COVID-19. Esse momento revelou uma tendência que foi incorporada no modo de vida de parte significativa da população. Tendo isso em vista, o presente trabalho se propõe a analisar uma *startup* do ramo alimentício e sugerir um plano de ação para a execução de sua estratégia de expansão, pautada em três pilares principais: portfólio, geografia e tecnologia.

A empresa em questão atua com um restaurante digital e com *dark kitchens*. Por meio do serviço de *delivery*, atende à parte da cidade de São Paulo. Seu portfólio possui seis culinárias diferentes - havaiana, asiática, saladas, sanduíches, doces e japonesa. O negócio é pautado no digital e faz uso de automações em alguns de seus processos para otimizar o preparo de alimentos e para garantir um serviço rápido e eficiente. Face ao crescimento constante do setor em que se insere, a *startup* seguiu o mesmo ritmo e planeja realizar sua expansão por vias diferentes, visando um crescimento sustentável e maior rentabilidade.

De forma a construir um planejamento estratégico condizente com o contexto em que a companhia se encontra, realizou-se uma análise da empresa, com uso de diferentes ferramentas para identificação de sua estratégia e modelo de negócio. Inicialmente, verificou-se sua missão, visão e valores. Além disso, também foram identificadas suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças às quais está suscetível. O mercado também foi analisado, considerando fatores como poder de concorrentes, fornecedores e clientes. Detectou-se a estratégia competitiva da empresa, alinhada à dinâmica da indústria em que se insere. Esses aspectos permitiram identificar o modelo de negócio da companhia.

A partir da análise dos fatores de negócio, foram analisadas as potenciais estratégias de expansão a serem adotadas. Levando em conta os três pilares previamente citados - geografia, portfólio e tecnologia -, estudaram-se diferentes propostas em cada um desses aspectos e, a partir da implementação do método de tomada de decisão, AHP, foi estabelecido um plano de ação para a execução das alternativas priorizadas. Para acompanhar a implementação da estratégia criada, o método de OKRs foi aprofundado na empresa.

Palavras-chave: *Delivery*. Alimentação. *Foodtech*. Estratégia. Expansão.

ABSTRACT

The foodtech market uses technology to propose innovative solutions to the food production and distribution chains. One of its branches is digital restaurants, which operate through delivery services - a segment that had strong growth in the COVID-19 pandemic. This moment revealed a trend that was incorporated into the way of life of a significant part of the population. With this in mind, the present work analyzes a startup in the field and suggests an action plan for the execution of its expansion strategy, based on three main pillars: portfolio, geography and technology.

The company in question works with a digital restaurant and dark kitchens. Through the delivery service, it serves part of the city of São Paulo. Its portfolio has six different cuisines - Hawaiian, Asian, salads, sandwiches, sweets and Japanese. The business is digitally based and uses automation in some of its processes to optimize food preparation and to guarantee a fast and efficient service. Given the constant growth of the sector in which it operates, the startup followed the same pace and plans to expand in different ways, aiming at sustainable growth and greater profitability.

In order to build a strategic plan in line with the context in which the company finds itself, an analysis of the company was carried out, using different tools to identify its strategy and business model. Initially, its mission, vision and values were verified. In addition, its strengths and weaknesses, opportunities and threats to which it is susceptible were also identified. The market was also analyzed, considering factors such as the power of competitors, suppliers and customers. The company's competitive strategy was detected, aligned with the dynamics of the industry in which it operates. These aspects made it possible to identify the company's business model.

Based on the analysis of business factors, the potential expansion strategies to be adopted were analyzed. Taking into account the three previously mentioned pillars - geography, portfolio and technology - different proposals were studied in each of these aspects and, from the implementation of the decision-making method, AHP, an action plan was established for the execution of the prioritized alternatives. To follow the implementation of the created strategy, the OKRs method was deepened in the company.

Keywords: Delivery. Food. Foodtech. Strategy. Expansion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças de Porter.....	30
Figura 2 - Matriz da ferramenta de análise SWOT.....	35
Figura 3 - Grid Estratégico.....	44
Figura 4 - estrutura genérica do AHP.....	48
Figura 5 - gráfico do faturamento de <i>food delivery</i> na América Latina de 2017 a 2027	54
Figura 6 - gráfico do crescimento anual da Lingu	55
Figura 7 - áreas e subáreas da Lingu.....	56
Figura 8 - análise SWOT da Lingu.....	61
Figura 9 – Evolução da Implementação dos OKRs na Lingu	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – características das perspectivas de alinhamento estratégico	45
Quadro 2 - exemplo de OKR.....	46
Quadro 3 - valores da Lingu.....	57
Quadro 4 - importância das alternativas analisadas	80
Quadro 5 - importância das alternativas analisadas	88
Quadro 6 - importância das alternativas analisadas	96
Quadro 7 - resultado final da análise AHP para expansão geográfica, de portfólio e de TI....	98
Quadro 8 - cronograma de implementação das iniciativas escolhidas.....	100
Quadro 9 - OKR global de expansão geográfica	101
Quadro 10 - OKR da área de Expansão	102
Quadro 11 - OKR da área de Expansão	102
Quadro 12 - OKR da área de Gente e Gestão.....	103
Quadro 13 - OKR da área de Estratégia.....	103
Quadro 14 - OKR global de expansão de portfólio	103
Quadro 15 - OKR da área de Produto	104
Quadro 16 - OKR da área de Produto	104
Quadro 17 - OKR da área de Expansão	105
Quadro 18 - OKR da área de Gente e Gestão.....	105
Quadro 19 - OKR global de expansão de portfólio	106
Quadro 20 - OKR da área de Produto	106
Quadro 21 - OKR da área de Produto	106
Quadro 22 - OKR da área de Expansão	106
Quadro 23 - OKR da área de Gente e Gestão.....	106
Quadro 24 - OKR global de expansão tecnológica.....	107
Quadro 25 - OKR da área de PCP	107
Quadro 26 - OKR da área de Produto	108
Quadro 27 - OKR da área de Tecnologia.....	108
Quadro 28 - OKR global de expansão tecnológica.....	109
Quadro 29 - OKR da área de PCP	109
Quadro 30 - OKR da área de PCP	109
Quadro 31 - OKR da área de PCP	110
Quadro 32 - OKR da área de Tecnologia.....	110
Quadro 33 - pontos a serem explorados nos OKRs de acompanhamento das iniciativas.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala numérica de Saaty	49
Tabela 2 - dados globais sobre o mercado de <i>food delivery</i>	51
Tabela 3 - OKRs globais da Lingu no terceiro trimestre de 2022	69
Tabela 4 - matriz de comparação paritária dos critérios	72
Tabela 5 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	72
Tabela 6 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à rentabilidade	73
Tabela 7 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	73
Tabela 8 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao tamanho de mercado	74
Tabela 9 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	74
Tabela 10 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de expansão	75
Tabela 11 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	75
Tabela 12 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à relevância de mercado	76
Tabela 13 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	76
Tabela 14 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à <i>ability to win</i>	77
Tabela 15 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	77
Tabela 16 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à maturidade da marca	78
Tabela 17 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	78
Tabela 18 - matriz dos vetores das alternativas em relação aos critérios.....	79
Tabela 19 - matriz com as prioridades finais para expansão geográfica.....	79
Tabela 20 - análise de sensibilidade com critérios de mesmo peso	80
Tabela 21 - análise de sensibilidade com rentabilidade com o maior peso.....	81
Tabela 22 - matriz de comparação paritária dos critérios	83
Tabela 23 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	83
Tabela 24 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao tamanho de mercado	84
Tabela 25 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação ao tamanho de mercado	84
Tabela 26 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à sinergia com as culinárias atuais.....	85
Tabela 27 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à sinergia com as culinárias atuais	85
Tabela 28 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à frequência de consumo	86
Tabela 29 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à frequência de consumo	86
Tabela 30 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade em ingressar no mercado	87
Tabela 31 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à facilidade em ingressar no mercado	87
Tabela 32 - matriz com as prioridades finais para expansão de portfólio.....	88
Tabela 33 - análise de sensibilidade para expansão de portfólio considerando critérios de mesmo peso	89

Tabela 34 - análise de sensibilidade para expansão de portfólio considerando “tamanho de mercado” como critério de maior peso	89
Tabela 35 - matriz de comparação paritária dos critérios	91
Tabela 36 - matriz normalizada e vetor prioridade.....	92
Tabela 37 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao custo	92
Tabela 38 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação ao custo.....	93
Tabela 39 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao impacto operacional	93
Tabela 40 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação ao impacto operacional	94
Tabela 41 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de implementação.....	95
Tabela 42 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à facilidade de implementação.....	95
Tabela 43 - matriz com as prioridades finais para expansão de TI	96
Tabela 44 - análise de sensibilidade para expansão de TI considerando critérios de mesmo peso	97
Tabela 45 - análise de sensibilidade para expansão de TI considerando custo como critério de maior peso	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i> / Processo Analítico Hierárquico
CMV	Custo de mercadoria vendida
DTA	Doença transmitida por alimentos
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> / Sistema de gestão integrado
KPI	<i>Key performance indicator</i> / Indicador-chave de desempenho
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OKRs	<i>Objective and Key Results</i> / Objetivos e Resultados-Chave
PCP	Planejamento e controle da produção
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SWOT	<i>Strenghts, Weaknessess, Oportunities and Threats</i> Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	22
1.1	Cenário	22
1.2	A Empresa	23
1.3	Contexto Atual.....	24
1.4	Motivação	25
1.5	Objetivos.....	25
1.6	Método	26
1.7	Estrutura do Trabalho.....	26
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	28
2.1	<i>Startup</i>	28
2.2	<i>Foodtech</i>	28
2.3	<i>Dark kitchen</i>	28
2.4	Estratégia	29
2.4.1	Missão, Valores, Visão	29
2.4.2	As cinco forças de Porter	30
2.4.3	Análise SWOT.....	35
2.4.4	Estratégia competitiva genérica.....	36
2.4.5	A evolução da indústria.....	37
2.4.6	Estratégia de oceano azul.....	38
2.4.7	Modelo de negócio Canvas	40
2.5	Tecnologia da informação e estratégia.....	43
2.5.1	Grid Estratégico.....	43
2.5.2	Alinhamento estratégico	44
2.6	Implementação da estratégia	45
2.6.1	<i>Objective Key Results</i>	45
2.7	Métodos de tomada de decisão	46
2.7.1	<i>Analytical Hierachy Process</i>	47
3	DESENVOLVIMENTO.....	51
3.1	O mercado global de restaurantes de <i>delivery</i>	51
3.1.1	Cenário no Brasil	52
3.1.2	Perspectivas	53
3.2	A <i>startup</i> de <i>foodtech</i>	54
3.2.1	Missão, visão e valores	56
3.2.2	Análise estratégica e de negócio.....	58

3.2.3	Uso de tecnologia da informação na organização	66
3.2.4	Identificação dos OKRs	67
4	IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS DE EXPANSÃO.....	70
4.1	Aplicação do Método AHP	70
4.2	Expansão Geográfica	70
4.2.1	Critérios.....	70
4.2.2	Alternativas	71
4.2.3	Resultados	71
4.3	Ampliação do portfólio de culinárias.....	81
4.3.1	Critérios.....	82
4.3.2	Alternativas	82
4.3.3	Resultados	82
4.4	Ampliação da TI	90
4.4.1	Critérios.....	90
4.4.2	Alternativas	90
4.4.3	Resultados	91
4.5	Resultado Final	98
5	PLANO DE AÇÃO	99
5.1	Iniciativas a serem implementadas	99
5.2	Cronograma de implementação	99
5.3	Formulação de OKRs.....	100
5.4	Acompanhamento da implementação	110
6	CONCLUSÃO	112
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cenário

A alimentação faz parte da vida de todos os seres humanos. Na sociedade ocidental contemporânea, o hábito alimentar se traduz em três refeições ao dia e, tradicionalmente, o consumo alimentar deu-se através de refeições domésticas e da compra de produtos em mercados (Collaço, 2004). Devido ao crescente ritmo urbano e a mudanças na composição demográfica, na tecnologia da informação e no trabalho, criaram-se oportunidades para a indústria de alimentação na forma que a comida é consumida (HOSSAIN; ADELAJA, 2000).

É possível identificar uma evolução na forma que o alimento é distribuído e adquirido ao longo do tempo. Tradicionalmente, os dois métodos mais conhecidos para aquisição de comida são compra em supermercados e em restaurantes físicos. Sistemas alternativos de compra de comida surgiram ao longo do tempo, como pedidos por telefone, entrega em domicílio de refeições prontas ou de insumos, restaurantes que atendem através do modelo de *drive-thru*, compra online de alimentos, entre outros (HOSSAIN; ADELAJA, 2000).

Para Hossain e Adelaja (2000), a busca por alternativas no consumo de alimentos é efeito da mudança em fatores socioeconômicos e padrões de consumo. Outro fator que contribui para essa procura é a percepção de falta de tempo, como resultado de horas de trabalho extensas, estresse relacionado ao trabalho, aumento da força de trabalho feminina e de famílias monoparentais (HOSSAIN; ADELAJA, 2000).

Uma das alternativas que cresce substancialmente nos últimos anos é o serviço *delivery* de comida através de plataformas virtuais (MELIAN-GONZÁLEZ, 2022). De acordo com Mahmuda, Sigler, Knight e Corcoran (2020), no período de 2007 a 2014, o setor de serviços *on-demand*, como é o caso do *delivery* de comida, teve crescimento de 1300%. Isso teria ocorrido em razão da existência de *marketplaces* e de sua crescente popularidade por oferecerem conveniência aos consumidores.

Em 2018, o crescimento da indústria de restaurantes nos Estados Unidos da América era de 3 a 4 por cento ao ano, enquanto as vendas via entrega cresciam de 7 a 8 por cento ao ano (AHUJA, K.; CHANDRA, V.; LORD, V., PEENS, C, 2021). O crescimento populacional influenciou na evolução do setor, mas um dos fatores mais relevantes a esse crescimento é a valorização da conveniência, principalmente pelos *millennials* e pela Geração Z - nascidos respectivamente entre 1980 e 1994 e entre 1995 e 2015.

Em 2020, após o início da pandemia do novo coronavírus, o serviço de *delivery* de refeições se tornou uma linha fundamental de receita para os restaurantes tradicionais, em meio às restrições impostas por governos para reduzir a contaminação da população pelo vírus. Nos EUA, a indústria cresceu mais de duas vezes e, no mundo, se consolidou como um mercado que vale mais de 150 bilhões de dólares (CHANDRA, V; EISENBERG, D; LORD, V, 2022).

No Brasil, o impacto da pandemia do setor foi relevante para seu crescimento e consolidação. Em abril de 2020, o número de usuários em plataformas de entrega de comida subiu 155%, enquanto seguia uma taxa de 30% em meses anteriores. O número de pedidos sofreu um aumento de 975%, dado o mesmo contexto (FRANCE, J, 2021).

1.2 A Empresa

O objeto de estudo deste trabalho é a organização identificada como Lingu, uma *foodtech* – empresa que une alimentação e tecnologia – que atua como um restaurante digital, vendendo seus pratos virtualmente e usando serviços de *delivery* para entregá-los ao consumidor final. O negócio atua a partir do modelo de *dark kitchen*, de forma que não possui um espaço físico para consumo de seus produtos, detém apenas a cozinha onde eles são preparados.

A *startup* possui seis diferentes submarcas, cada uma com sua culinária. São elas: Lingu Poke (culinária havaiana), Lingu Fresh (culinária voltada para saladas e pratos saudáveis), Lingu Wok (culinária asiática), Lingu Sushi (culinária japonesa), Lingu Sanduba (culinária de sanduíches) e Lingu Doce (culinária de doces, tortas e bolos). Cada submarca atua como um restaurante digital independente, com cardápio e loja virtual exclusivos.

A empresa foi fundada no final de 2019, inicialmente apenas com a vertente de pratos de origem havaiana, os pokes - tradicionalmente compostos por peixe cru em cubos e acompanhamentos como arroz japonês, alga, abacate e molho de soja. Os sócios fundadores criaram a Lingu a partir de 3 pilares: qualidade dos produtos, agilidade na entrega e preço justo. Buscava-se entregar pratos saborosos feitos com bons ingredientes em um curto período e por um preço compatível com as expectativas de um público principalmente das classes A e B. Dois dos fundadores já haviam empreendido no ramo alimentício antes, em restaurantes de hambúrguer e de culinária japonesa, e se uniram ao terceiro sócio, um chef de cozinha com experiência em restaurantes europeus consagrados pelo Guia Michelin.

No início de 2020, a Lingu Fresh integrou o portfólio da empresa, trazendo saladas à gama de produtos oferecidos pela empresa. Alguns meses depois, a Lingu Wok foi inaugurada, com pratos asiáticos feitos na *wok*, panela tradicional da culinária da Ásia. Além de novas linhas no cardápio, o período foi importante para amadurecimento e crescimento da marca, que além de expandir os cardápios de suas marcas, também ganhou um novo sócio responsável pela estratégia e governança da *foodtech*.

Em fevereiro de 2022 a Lingu Sushi foi aberta, com pratos de origem japonesa, e, na metade de 2022, surgiram as duas últimas culinárias, Lingu Sanduba, com sanduíches de peixe, carne e frango, e Lingu Doce, com bolos, tortas e outras sobremesas.

A Lingu possui duas filiais, além da sua operação central do Itaim Bibi, localizadas no Tatuapé e Perdizes. A localização dessas lojas foi estabelecida através de estudos que levavam em consideração a concentração de residências das classes A e B, além de possuírem diferente abrangência de raio de entrega em comparação ao Itaim Bibi.

As marcas podem ser encontradas atualmente no site próprio da marca, no iFood e na Rappi – aplicativos conhecidos como agregadores de restaurantes, onde esses vendem seus pratos virtualmente.

1.3 Contexto Atual

Com a consolidação da empresa, trazendo faturamento crescente mês a mês em suas diferentes culinárias, surgiu o plano de expandir a capacidade de produção da Lingu, já que, operacionalmente, não havia como produzir mais. A empresa operava, até então, em uma casa, antes residência familiar, que foi adaptada e reformada para servir como cozinha.

Um imóvel foi comprado e transformado em uma cozinha industrial, que iniciou sua operação em maio de 2022. Essa cozinha foi estruturada com o objetivo de se tornar o centro de produção da empresa, de forma que os ingredientes dos pratos das marcas Lingu serão preparados lá e enviados somente para a fase de finalização e montagem para as filiais. A capacidade de produção é 10 vezes maior do que a anterior, o que garantirá suporte para o crescimento do negócio.

Aliado aos planos de aumento de capacidade produtiva, também busca-se expandir geograficamente o negócio, de modo a atender mais áreas de São Paulo e também outras cidades brasileiras – como as principais capitais.

Além disso, existe a ambição de estruturar novas marcas, englobando as categorias mais populares de culinárias dentro do ramo de *delivery*, ainda não endereçadas pelas marcas

existentes da Lingu. Um dos sonhos da empresa é possibilitar a venda de produtos de diferentes culinárias em um mesmo pedido, o que não ocorre hoje em dia, pois as lojas são independentes e existe uma limitação tecnológica e operacional que ainda não foi contornada.

Para todos esses planos, é necessário suporte tecnológico, seja para viabilizar um novo tipo de comércio dos produtos, seja para garantir otimização do tempo de produção dos pratos.

1.4 Motivação

O que motiva esse trabalho são as pretensões e apostas da Lingu para seu futuro. A empresa começou a partir de uma pequena operação localizada em uma casa, antes residência familiar, e já possui um centro de produção de dimensões industriais, com alta capacidade produtiva, de forma a poder atender suas filiais já existentes.

A ambição para o futuro é a expansão em diferentes pilares – geográfico, atendendo a diferentes regiões; de portfólio, abrindo novas marcas e assumindo novas fatias de mercado; e tecnológica, de forma a sustentar a operação e possibilitar sua otimização.

Para garantir o sucesso na expansão, estrutura-se ao longo desse trabalho um plano estratégico, com a finalidade de construir um planejamento que leva em conta fatores de mercado, fatores da empresa e outros pontos fundamentais à construção de uma análise sólida e bem fundamentada.

A expansão é uma das principais ambições da Lingu e espera-se que, através do presente trabalho, a empresa poderá adotar mudanças, caso necessário, e seguir pelos caminhos aqui recomendados, conseguindo crescer de maneira estruturada e sadia.

A autora do trabalho integra a área de Estratégia da *startup* e, por isso, tem alto contato com as questões enfrentadas e exploradas neste trabalho, assim como possui acesso a informações essenciais ao desenvolvimento do estudo. Logo, além de realmente usar a produção acadêmica como fonte de aprendizado, também será utilizada como planejamento estratégico da Lingu.

1.5 Objetivos

O presente trabalho origina dos planos de expansão de uma *foodtech*. A partir de tendências que se fortaleceram após o início da pandemia do coronavírus, estruturou-se um mercado relevante no setor de *delivery*.

A empresa que é objeto deste estudo apresentou forte crescimento em um curto período de tempo, assumindo a liderança em alguns nichos do mercado de serviços alimentares. Seus

planos de expansão em diferentes pilares são um dos seus principais focos para os próximos anos, já que apoiará seu crescimento nisso.

O objetivo principal deste trabalho é delinear uma estratégia de expansão alinhada às ambições da Lingu, abordando três pilares: geografia, tecnologia e portfólio. Existem algumas possibilidades de caminhos a serem seguidos e buscar-se-á analisar as opções já existentes e priorizá-las de acordo com sua pertinência, usando o método adequado para tal.

Além disso, também será realizada, ao longo do trabalho, uma análise sobre o contexto em que a empresa se insere e sobre fatores intrínsecos ao negócio. Esses estudos não foram feitos na história da empresa de maneira formal. A Lingu é uma *startup* que teve rápido crescimento e, por vezes, não pôde tomar decisões embasadas em estudos e análises profundas de mercado, por conta da dinâmica do ambiente em que a empresa se insere. O objetivo é que com as informações e análises apresentadas, esse cenário seja revertido, garantindo maior assertividade na tomada de decisão e maior conhecimento sobre o mercado e sobre a própria companhia.

1.6 Método

O desenvolvimento do presente estudo foi realizado em três principais etapas. Primeiramente, foi construído um panorama do mercado e da empresa em questão, de modo 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 método de tomada de decisão, AHP (*Analytical Hierarchy Process*), os próximos passos estratégicos a serem seguidos são estabelecidos, logo elabora-se a futura estratégia da organização.

Por fim, segue-se para a implementação desta, estruturada a partir da ferramenta OKR (*Objective Key Results*), e apresenta-se um plano de ação referente às iniciativas escolhidas.

1.7 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho divide-se em 6 capítulos. Inicia-se pela introdução, onde introduz-se a empresa que é o objeto de estudo, explorando brevemente sua história e mercado em que se insere. Também é trazida a motivação e objetivos que guiam este projeto. O método utilizado também é apresentado.

Segue-se para o segundo capítulo, onde elabora-se 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 Lingu, de forma a construir um planejamento estratégico para a expansão do negócio.

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 expansão.

No quinto capítulo, desenvolve-se o plano de ação das alternativas selecionadas anteriormente, respaldado na metodologia de OKRs, para que realmente se concretize um planejamento a partir de todos os pontos construídos ao longo do presente trabalho.

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 *foodtech*.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste capítulo é apresentar a teoria que suporta o desenvolvimento do presente trabalho. Os conceitos trazidos fizeram parte, em sua maioria, da graduação em Engenharia de Produção e serão aplicados à empresa objeto de estudo nos capítulos seguintes. Outros tópicos aqui apresentados integram os aprendizados oriundos de outros espaços, como a vivência dentro da *foodtech*.

A revisão de literatura foi estruturada na mesma ordem que a sua aplicação ao objeto de estudo será apresentada no capítulo de desenvolvimento. Os conceitos apresentados serão suporte fundamental ao desenvolvimento da estratégia de expansão da Lingu e a teoria abordada aqui inclui o estudo de fatores de mercado, fatores da empresa e outros pontos fundamentais à construção de uma análise sólida e bem fundamentada.

2.1 *Startup*

Para Picken (2017), *startups* são empresas de base tecnológica que têm um potencial de crescimento exponencial. Elas são o estágio inicial de companhias que fazem uso da tecnologia – fator fundamental para seu ganho de escala.

2.2 *Foodtech*

A definição de *foodtech* se constrói de forma análoga ao termo *fintech*. Para Arner, Barberis e Buckley (2015), o termo em inglês “*fintech*” ou “*financial technology*” se refere a negócios que fazem uso de tecnologia para entregar soluções financeiras. Assim, *foodtech* - palavra que combina *food* (comida) e *technology* (tecnologia) - diz respeito a empresas que fazem uso da tecnologia para criar soluções inovadoras para a cadeia de produção e distribuição de alimentos.

2.3 *Dark kitchen*

As *dark kitchens* compõem um segmento do setor de serviços de alimentação e são caracterizadas por serem restaurantes que preparam alimentos exclusivamente para entrega, sem espaço para consumo no local (CARMO; DE MELO, 2021).

Essa estrutura implica em uma redução de custos se comparada à de restaurantes tradicionais, onde há garçons, mesas e balcões. A distribuição do produto se dá através de serviços de *delivery*, que podem ser próprios ou terceirizados (CARMO; DE MELO, 2021).

2.4 Estratégia

Para Carvalho e Laurindo (2012), existem diferentes concepções sobre o que define estratégia. O conceito foi criado no contexto da Grécia e associa-se fortemente ao ambiente militar, onde estratégia se relaciona a planejamento em um âmbito geral e a longo prazo para que se vencesse o oponente. Trazendo essa lógica para o contexto de negócios, um plano estratégico seria, portanto, realizado para que se supere e enfrente a concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A seguir serão apresentados diferentes conceitos que tem correlação com estratégia. Esta, por sua vez, está diretamente relacionada aos objetivos do presente trabalho, que busca estruturar um planejamento estratégico para uma *foodtech*.

2.4.1 Missão, Valores, Visão

Negócios de sucesso possuem propósitos e valores bem definidos e fixos, enquanto sua estratégia e movimentos organizacionais mudam para se adaptar às mudanças do mercado em que se inserem. Coloca-se como essencial garantir a continuidade da empresa, enquanto se gere novidades e desafios, se atendo a princípios e metas da organização (COLLINS; PORRAS, 1996).

Assim, a direção estratégica de uma empresa é definida a partir da ferramenta Missão-Visão-Valores. Ao estabelecer esses três pilares, tem-se a concepção de qual é o propósito da existência da companhia, a forma que ela opera e onde deseja-se chegar. Esses aspectos são importantes tanto para um bom planejamento do negócio quanto para a motivação de seus colaboradores (NAKAGAWA, 2015).

Nakagawa (2015) define missão como o propósito da existência da empresa. O estabelecimento deste conceito influencia a construção da estratégia do negócio, sendo a base para a instauração de objetivos, indicadores e metas internas à organização, assim como informa os benefícios que gerará ao seu público-alvo. É também importante que a missão seja inspiradora aos colaboradores da empresa (NAKAGAWA, 2015).

Visão é definida como a situação que a companhia pretende atingir em um determinado período. Ela deve ser criada tendo como base o objetivo a ser atingido e este objetivo deve ser pautado em indicadores e metas que sinalizem proximidade ou distanciamento da visão futura que é almejada (NAKAGAWA, 2015).

Os valores seriam, por fim, o conjunto de comportamentos que tanto os colaboradores quanto a própria empresa devem seguir. Outra forma de definir o conceito seria a partir de

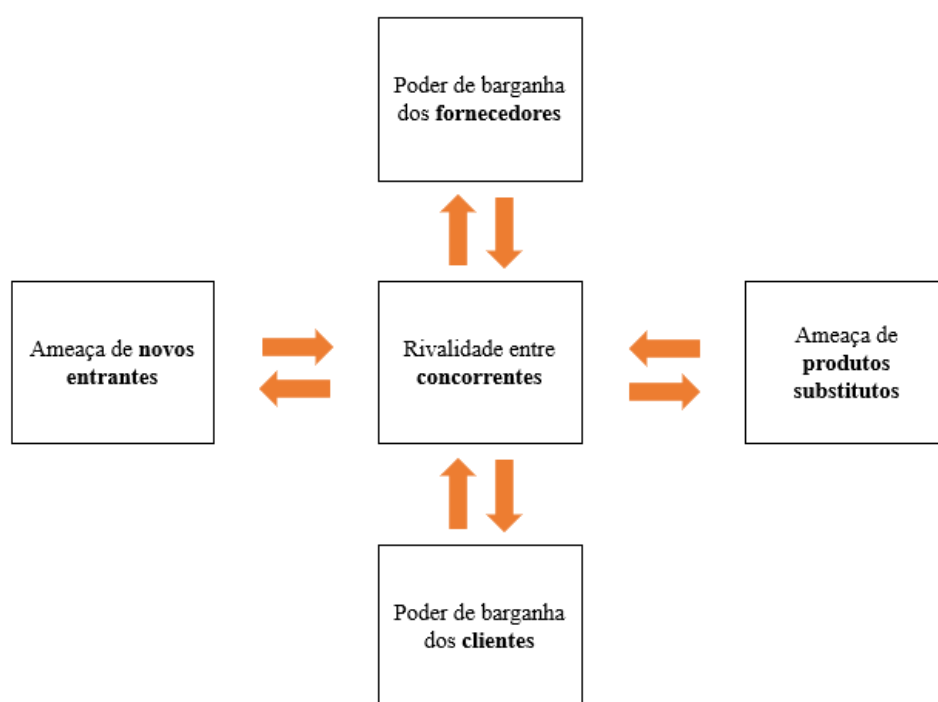
atitudes pelas quais a companhia deveria ser conhecida, caso fosse uma pessoa (NAKAGAWA, 2015).

2.4.2 As cinco forças de Porter

Para Porter (1979), a essência da formulação da estratégia é a competição. Ela permeia diferentes aspectos do ambiente organizacional e não se resume apenas a empresas com as quais se compete pelo mercado. A rivalidade entre concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos são as cinco forças que determinam a competitividade de um mercado e também a sua potencial lucratividade (PORTER, 1979).

A figura a seguir sumariza a ferramenta das cinco forças, sendo que, na horizontal, apresentam-se as forças competitivas entre concorrentes e, na vertical, as forças competitivas da cadeia produtiva.

Figura 1 - Cinco Forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter, 1979.

Cada mercado possui características econômicas e técnicas específicas a ele e que influenciam as forças competitivas intrínsecas a ele. A partir do conhecimento da dinâmica

das forças de uma determinada indústria, permite-se posicionar o negócio para combater as forças ou fazer com que elas atuem a favor da empresa (PORTER, 1979).

A seguir, as cinco forças serão detalhadas e explicadas.

Ameaça de novos entrantes

As barreiras presentes em uma indústria influenciam a seriedade e a relevância da entrada de novas empresas em um mercado. A reação das companhias já presentes no setor também deve ser considerada pelos entrantes (PORTER, 1979).

Há seis principais barreiras. As economias de escala são uma delas, pois fazem com que os novatos entrem no setor já trabalhando em larga escala ou aceitando sua desvantagem em custo, caso não consigam expandir seu negócio em um primeiro momento (PORTER, 1979).

Outra barreira é a de diferenciação de produto, que impacta na identificação da marca com os clientes, criando uma relação de lealdade, por fatores como publicidade, serviço de atendimento ao consumidor e ser o primeiro entrante em uma indústria. Esses fatores forçam os novos entrantes a investirem na superação do vínculo criado por empresas já estabelecidas e os clientes do setor em questão (PORTER, 1979).

A necessidade de capital é outro obstáculo a ser superado, pois a realização de grandes investimentos financeiros pode ser intrínseca à dinâmica do mercado a ser adentrado, limitando, por vezes, o número de entrantes potenciais. O capital pode ser necessário a atividades de alto risco, nas quais, muitas vezes, ele é irrecuperável, como é o caso de publicidade e pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1979).

A barreira das desvantagens de custo, independente de tamanho, é relevante, porque negócios já estabelecidos podem ter vantagens oriundas da chamada curva de aprendizado ou experiência, que avaliam e determinam mudanças na relação entre volume e custo, levando em conta diferentes variáveis. curvas de aprendizado (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Patentes, acesso à matéria-prima de qualidade, subsídios governamentais e localização favorável, são alguns outros fatores que podem favorecer a redução de custos de companhias já presentes no mercado (PORTER, 1979).

O acesso a canais de distribuição é um obstáculo aos recém-chegados, pois leva-os a assumir estratégias como redução de preço, promoções, intensificação de esforços de venda para conseguir assumir parte do mercado, através da persuasão desses canais para que passe

a comercializar seu produto através deles. Também é possível que o ingressante crie canais, exigindo alto investimento (PORTER, 1979).

Por fim, as políticas governamentais podem limitar a entrada de novos negócios, por meio da exigência de licenças, da limitação de acesso à matéria-prima, do controle do impacto ao meio ambiente e de regulamentações de segurança (PORTER, 1979).

Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores podem exercer seu poder sobre uma indústria elevando os seus preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Assim, reduzem a lucratividade de uma indústria que não consegue superar a elevação de custos, pois o aumento do preço praticado muitas vezes não é possível (PORTER, 1979).

É possível determinar o poder de fornecedores através de alguns fatores. O primeiro revela o quão pulverizado ou não é a indústria para a qual se fornece. Caso haja menos fornecedores do que compradores, os primeiros detêm poder sobre os segundos (PORTER, 1979).

Outro fator é se o produto fornecido é único, diferenciado ou se existem custos de mudanças, pois, nesse cenário, o comprador não consegue negociar já que o produto oferecido é específico ao fornecedor (PORTER, 1979).

Caso não concorra com outros produtos substitutos para venda, os fornecedores tornam-se poderosos, por não possuírem competição. Além disso, se representar uma ameaça à integração dos negócios da indústria, afeta uma negociação em relação aos preços de compra, aumentando, assim, o seu poder (PORTER, 1979).

Por fim, se a indústria não é uma compradora essencial aos fornecedores, esses possuem maior liberdade em exercer os preços que lhes beneficiarem e não terão que oferecer atividades de assistência e cordialidade, como pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1979).

Poder de barganha dos clientes

Similar ao poder de barganha dos fornecedores, os clientes – ou compradores -, têm seu poder determinado por algumas características e especificidades da indústria (PORTER, 1979). Os compradores e fornecedores atuam em lados simétricos e opostos, assim, quando uma situação é benéfica a um dos lados, muitas vezes acaba se tornando uma desvantagem ao outro.

Um dos fatores que influencia o poder dos clientes é ao atuar como um grupo concentrado ou quando compra em grandes volumes, pois são relevantes à receita de seus fornecedores, conquistando poder de barganha (PORTER, 1979).

Quando o produto ou serviço adquirido é padronizado ou não diferenciado, os compradores podem encontrar fornecedores alternativos e podem fazer com que a concorrência entre aqueles que fornecem cresça (PORTER, 1979).

Outra ocasião em que o cliente é poderoso é aquela na qual o bem consumido é um componente do produto final, representando uma fração significativa do custo que o comprador possui, assim, ele passará a buscar preços mais favoráveis e será seletivo na busca por fornecedores (PORTER, 1979).

Quando a lucratividade do cliente é baixa, ele será incentivado a buscar a redução de seus custos e é sensível a preço, tornando difícil mudanças no valor dos produtos vendidos pelos fornecedores. Quando a qualidade do produto não é importante, o comprador também será mais sensível a preços e buscará o menor custo possível (PORTER, 1979).

Se existe o risco dos compradores se integrarem, o vendedor precisa manter preços razoáveis para não perder seus clientes, que detêm poder nessa circunstância (PORTER, 1979).

Ameaça de produtos substitutos

Os produtos ou serviços substitutos desempenham a mesma função dos que são padrão, mas têm origem em outra indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Produtos ou serviços substitutos podem limitar o potencial de uma indústria. Caso não seja possível recorrer à diferenciação ou à melhoria, ela será afetada tanto em crescimento quanto em rentabilidade. Esse risco aumenta quando o produto substituto é mais barato e tem uma *performance* similar ao padrão (PORTER, 1979).

É importante considerar essa ameaça principalmente quando o substituto desempenha de maneira similar ao padrão e possui custo inferior a esse e quando é produzido por indústrias com alto lucro (PORTER, 1979).

Rivalidade entre concorrentes

A concorrência em um mercado influencia a lucratividade e, em indústrias com alta competitividade, atividades predatórias podem afetar rentabilidade e afetar o lucro das companhias inseridas nesse contexto. (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A rivalidade presente em uma indústria envolve diferentes táticas, como competição de preços, publicidade e novos produtos. Alguns fatores sinalizam a presença de um alto nível de rivalidade (PORTER, 1979).

O primeiro deles é em relação ao número de competidores. Quando há muitos competidores, ou eles possuem um tamanho similar, eles se tornam rivais nesse mercado, disputando por parcelas da indústria (PORTER, 1979).

Mercados de lento crescimento também constituem cenários de alta rivalidade, pois a expansão de um negócio está condicionada à contração de outro nesse contexto. Em setores acelerados, empresas podem expandir no ritmo de crescimento da indústria, sem necessariamente tomar uma parcela de mercado de seu concorrente (PORTER, 1979).

Quando o produto ou serviço oferecido é padronizado, sem diferenciação, as companhias inseridas nessa dinâmica tornam-se rivais, pois o preço é o fator decisivo de compra, o que leva, geralmente, a uma guerra de preços e, conseqüentemente, a uma redução da lucratividade. Além disso, se houver baixos custos de mudança, os clientes mudam mais facilmente entre concorrentes, se atendo ao menor preço oferecido no mercado (PORTER, 1979).

Setores com altos custos fixos ou com produtos perecíveis têm alta rivalidade, já que também há uma tendência à guerra de preços, dado que para diluir esses custos, as empresas buscam otimizar sua capacidade produtiva, atendendo a demanda. Através de preços baixos, os concorrentes conseguem assegurar suas vendas, mas acabam lucrando menos (PORTER, 1979).

Outro sinal de rivalidade é visto em indústrias que têm sua capacidade aumentada em grandes incrementos. Nesses casos, pode haver um desequilíbrio entre oferta e demanda, de forma que haja mais produtos sendo ofertados do que o exigido, levando a uma redução de preços dada a supercapacidade e, como consequência, inicia-se uma guerra de preços (PORTER, 1979).

Mercados com elevadas barreiras de saída, ou seja, fatores como ativos especializados, custos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais ou restrições de ordem governamental e social, que dificultam a saída da empresa do setor. Assim, alguns negócios acabam permanecendo, mesmo com retornos baixos ou negativos, o que eleva a competitividade dentro dessa dinâmica e a disputa por parcelas do mercado (PORTER, 1979).

Concorrentes com estratégias divergentes se transformam em rivais, pois possuem diferentes ideias sobre como competir e se chocam no processo, já que têm dificuldade em

decifrar os próximos passos de seus competidores e é difícil definir a dinâmica do mercado em que se inserem (PORTER, 1979).

2.4.3 Análise SWOT

O ambiente competitivo de uma organização é descrito através das cinco forças de Porter. Para uma análise de fatores ambientais próprios à organização, a ferramenta de SWOT é usada, de forma a identificar forças e fraquezas, assim como oportunidades e ameaças do ecossistema em que a empresa se insere. Dessa forma, constrói-se o posicionamento estratégico da companhia (PEREIRA, 2011).

A análise SWOT – abreviatura de *strenghts*, *weaknessess*, *oportunities*, *threats*, que se traduzem para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – é uma lista de pontos fracos e fortes de uma organização, construída a partir de seus recursos e capacidades, somada à outra lista de oportunidades e ameaças construída através da análise do ambiente em que se insere. Assim, a estratégia futura seria planejada levando em consideração uma associação entre forças e oportunidades, afastando ameaças e buscando superar fraquezas (PICKTON; WRIGHT, 1998).

Figura 2 - Matriz da ferramenta de análise SWOT

	Devem ser potencializados	Devem ser endereçados
Ambiente interno	Forças <i>(<u>Strenghts</u>)</i>	Fraquezas <i>(<u>Weaknesses</u>)</i>
Ambiente externo	Oportunidades <i>(<u>Opportunities</u>)</i>	Ameaças <i>(<u>Threats</u>)</i>

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2010)

Pode também ser importante identificar fatores compatíveis com aqueles que permeiam o ambiente dos competidores, relativizando-os a depender do contexto da companhia. Dessa forma, forças e fraquezas são estabelecidas de forma comparável para todos os que disputam por um mesmo mercado e as oportunidades e ameaças surgem das ações ou

inações dessas empresas frente às dinâmicas que surgem no ecossistema em questão (PICKTON; WRIGHT, 1998).

Para Pereira (2011), as oportunidades podem ser entendidas como força incontrolável, presente no ambiente externo, que pode favorecer a estratégia da empresa. Já as ameaças seriam igualmente forças incontroláveis, mas que criam obstáculos à estratégia estabelecida. As forças, por sua vez, são características ou recursos da companhia que tornam mais fácil o atingimento de objetivos, assim como são competências da organização. Enquanto as fraquezas são características ou limitações que tornam mais difícil o atingimento de objetivos, seriam, portanto, incompetências da organização.

Como Pickton e Wright (1998) indicam, é necessário levar em conta fatores prejudiciais que uma análise SWOT mal construída pode acarretar. A ferramenta é simples em sua essência, mas deve ser usada com cautela, evitando que os fatores sejam inadequadamente definidos, que a análise seja construída de forma enviesada e, principalmente, que a priorização dos fatores seja de alguma forma esclarecida. Este último ponto destaca o fato de não haver indicação sobre qual é o dimensionamento dos pontos lá destacados. Assim, oportunidades fracas podem se equiparar a ameaças relevantes. Para superar essas questões, é possível estabelecer níveis de impacto e probabilidade para as ameaças e estabelecer nível de retorno e atratividade de uma oportunidade. Dessa forma, a classificação dos fatores é realizada.

2.4.4 Estratégia competitiva genérica

Para Porter (1996), existem três estratégias que podem sumarizar os comportamentos e posicionamentos de empresas em variados mercados. Essas seriam as estratégias competitivas genéricas, as quais são importantes ao estabelecimento de uma posição competitiva favorável, que seja tanto lucrativa, quanto sustentável a longo prazo, combatendo as forças e a dinâmica da concorrência na indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A primeira estratégia é liderança em custo. Nesta, a organização está mobilizada para atingir o objetivo de menor custo possível em seu produto ou serviço, o que por vezes pode significar que a oferta terá menor flexibilidade ou variedade. Deve-se buscar o menor custo possível para aumentar as margens, mantendo o preço médio do mercado, através da eficiência e escalabilidade dos processos existentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A segunda estratégia é diferenciação, sendo que, nesse caso, busca-se aumentar as margens através do aumento de preço. Ao atender a necessidades específicas dos

consumidores, estes aceitam pagar um prêmio pelos requisitos atendidos, o que garante maior rentabilidade ao negócio. Nesse cenário, é importante atenção aos movimentos de mercado, já que concorrentes podem passar a oferecer propostas de valor similares, eliminando o quesito de diferenciação. Além disso, caso o consumidor não veja benefício no que lhe é oferecido, a empresa pode ser prejudicada pelo aumento em seus custos e pelo não recebimento do preço prêmio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Por fim, a terceira estratégia é enfoque. Ela pode ser tanto em relação a custo, quanto à diferenciação, e se diferencia das duas anteriores em relação ao escopo competitivo. Busca-se segmentar o mercado de forma a encontrar um consumidor específico, para superar os concorrentes com um escopo multifacetado. Assim, direciona-se todos os esforços em direção a esse segmento-alvo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.4.5 A evolução da indústria

Para Carvalho e Laurindo (2012), a dinâmica por trás do processo competitivo é influenciada por mudanças internas e externas às empresas. Assim, ocorre o surgimento de novos negócios, crescimento e amadurecimento de outros, combinações e até desaparecimentos. Por isso, é importante acompanhar o movimento dos concorrentes, assim como o da própria indústria em que a companhia se insere para garantir sua continuidade e saudabilidade (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os movimentos competitivos devem ser realizados levando em conta suas possíveis consequências e os sinais de mercado devem ser identificados antes da tomada de decisões. Estes sinais podem ser entendidos como ações da concorrência que indicam, direta ou indiretamente, as intenções, metas ou outras informações sobre o concorrente em questão. Alguns exemplos de sinais são avisos prévios de movimentos, avisos de resultados posteriores aos fatos, discussões públicas sobre a indústria, explicações dos concorrentes sobre seus próprios movimentos entre outros. Essas ações buscam tanto atuar como indicações da realidade, quanto blefar e iludir outras empresas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Porter (1996) destaca alguns movimentos competitivos, como ataques competitivos, movimentos cooperativos, movimentos ameaçadores e movimentos defensivos. Existem fatores de mercado que estimulam alguma dessas ações – quando há grande número de concorrentes ou concorrentes com poder similar, há maior probabilidade de um ataque competitivo, por exemplo (PORTER, 1996). Em oposição, os movimentos cooperativos melhoram a posição da empresa sem ameaça aos concorrentes. As ações ameaçadoras devem

prever a retaliação da concorrência para que seja benéfico à organização. Por fim, os movimentos defensivos buscam levar os concorrentes a desistirem de ações antes de sua execução (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Carvalho e Laurindo (2012) enfatizam que é necessária rapidez na execução de movimentos frente ao dinamismo do mercado do século XXI. Compromisso também é importante para sinalizar as intenções da empresa em relação a agir ou não agir, revelando seu empenho e postura frente ao mercado (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Aliada aos sinais e aos movimentos, a evolução da indústria apoia a formulação da estratégia de um negócio, pois revela as razões pelas quais ações foram tomadas e especificidades do mercado em questão (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O primeiro fator que ajuda a prever o caminho de uma indústria é o ciclo de vida dos produtos. Supõe-se que existem quatro estágios – introdução, crescimento, maturidade e declínio – e cada um possui características específicas relacionadas a perfil do consumidor, produtos e serviços comercializados, estratégia global da empresa, concorrência, margens e lucros, prováveis ganhadores de pedidos e prováveis qualificadores. Cada estágio possui uma duração específica à sua indústria e não é claro delimitar em qual fase um negócio se localiza. Além disso, reforça-se que a concorrência e sua dinâmica em cada estágio variam de acordo com o mercado em que se insere (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O segundo fator são os processos evolutivos, que são analisados a partir das forças no setor que é analisado e que levam este para sua estrutura potencial. Alguns processos são: mudanças a longo prazo no crescimento, mudanças nos segmentos de compradores atendidos, aprendizagem dos compradores, redução da incerteza, acúmulo de experiência, expansão na escala, inovação do produto, entradas e saídas, entre outros. Esses processos levam a mudanças não gradativas, pois, para Porter (1996) indústrias são sistemas inter-relacionados de caráter complexo. Logo, sofrem influência do comportamento das empresas, mas não tem impacto direto e proporcional no mercado como um todo (PORTER, 1996).

2.4.6 Estratégia de oceano azul

Se a estratégia de uma empresa busca formas de vencer de seu concorrente, para Kim e Mauborgne (2015), a superação da concorrência é algo presente nos chamados oceanos vermelhos - mercados saturados onde há muitos concorrentes que disputam usando o mesmo modelo de negócio.

As indústrias que existem na atualidade são oceanos vermelhos, pois são mercados conhecidos, cujas dinâmicas e movimentos competitivos são correntes. A demanda também já é estabelecida e disputa-se por uma fatia de mercado. Assim, acaba-se por reduzir lucros e crescimento em ambientes progressivamente competitivos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Os oceanos azuis, por sua vez, são mercados ainda não explorados, sem concorrência, e instaurados a partir de um novo modelo de negócio. A partir da busca por diferenciação e por custos baixos, cria-se demanda e, conseqüentemente, um novo mercado. Há oportunidade para crescimento e lucratividade acelerados. Nesse caso, a competição torna-se irrelevante, já que se começa a explorar um novo meio, no qual ainda não foram estabelecidas regras e dinâmicas de mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia de oceano azul pauta-se, portanto, na inovação de valor que cria demanda e conquista espaço no mercado, fazendo com que a competição se torne irrelevante ao negócio (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Para Kim e Mauborgne (2005), uma ferramenta que apoia a criação de oceanos azuis é a curva de valor. Ela é uma representação gráfica do desempenho de um negócio em relação a fatores relevantes à concorrência no mercado em que se insere. A partir do resultado obtido, pode-se identificar aspectos em que é necessária uma reestruturação e mudança para alcançar a diferenciação em relação aos concorrentes.

Com isso, uma nova curva de valor deve ser criada a partir de quatro questões:

1. Quais fatores que a indústria assume como normais e que devem ser eliminados?
2. Quais fatores devem ser reduzidos para níveis abaixo dos padrões da indústria?
3. Quais fatores que devem ser elevados para níveis muito acima dos padrões da indústria?
4. Quais fatores devem ser criados e que a indústria nunca ofereceu?

Assim, com a aplicação desses conceitos, redesenha-se a curva de valor e abre-se espaço para a criação de um oceano azul. A partir do estabelecimento do novo mercado, três fatores, presentes na curva de valor, são importantes para uma estratégia eficiente: foco, divergência e comunicação atraente (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O foco implica que a empresa não deve distribuir seus esforços em todos os aspectos da competição, mas deve priorizar recursos nos fatores mais relevantes para a geração de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A divergência é a diferenciação em relação aos competidores, não os usando como referência, mas sim buscando alternativas ao que se encontra no mercado (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A comunicação atraente, por fim, informa a proposta de valor ao público-alvo de forma simples e atrativa, para atração e criação de demanda (KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.4.7 Modelo de negócio Canvas

Para Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio de uma empresa descreve, a partir de nove pilares, as formas que a organização gera, entrega e captura valor. Através desse modelo, constrói-se um esquema para a implementação da estratégia nas estruturas organizacionais.

O modelo Canvas traz uma representação gráfica, em um quadro, inserindo em 9 diferentes quadrantes os fatores do modelo de negócio em questão. Assim, a ferramenta apresenta de forma simples e visual os fatores essenciais ao negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os nove componentes são:

1) Segmentos de clientes

Determina quem são os grupos de pessoas ou organizações que a empresa quer servir. É importante determinar quais segmentos serão servidos e quais serão ignorados de forma a direcionar o negócio para o público correto e levando em consideração suas necessidades e exigências (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O segmento de clientes é para quem se cria valor e ele pode ser pequeno ou grande, agrupando a partir de necessidades, comportamentos e atributos em comum. Alguns exemplos de segmentos 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 para o segmento de clientes escolhido. Logo, são a razão pela qual um cliente escolhe a empresa, pois resolve um problema ou supre uma necessidade. Caso haja mais de um segmento de clientes, pode-se dizer que a proposta de valor reúne benefícios ao consumidor, já que é necessária uma proposta de valor para cada segmento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Alguns exemplos de valor visto pelo cliente são: novidade, desempenho, personalização, “fazendo o que deve ser feito”, preço, design, marca, usabilidade, redução de custo, entre outros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

3) Canais

Descrevem como a empresa se comunica e como leva sua proposta de valor para seu segmento de clientes, através de canais de distribuição, venda e comunicação. Algumas funções importantes desses meios passam pelo serviço de atendimento ao consumidor, serviço de compra dos produtos ou serviços e informação sobre o que é comercializado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A escolha dos canais deve ser feita a partir do ponto de vista do cliente, logo levando em consideração o meio pelo qual ele gostaria de ser contactado, como esse canal se integra à vida do consumidor. Também é importante considerar fatores como alcance e custo-benefício nessa escolha (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Existem diferentes tipos de canais, que podem ser particulares, que podem ser de acesso direto ao cliente, através de equipe de vendas ou site, ou indireto, através de lojas de revenda. Também podem ser canais de parcerias, que são indiretos. As fases dos canais são conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

4) Relacionamento com clientes

Define a relação que o negócio busca estabelecer com seu segmento de clientes. A conquista e retenção do consumidor, assim como a ampliação das vendas, podem ser influenciados a depender do relacionamento estabelecido, já 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 interações automatizadas. Alguns exemplos são: assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, self-service, serviços automatizados, comunidades e cocriação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

5) Fontes de Receita

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

As fontes de receita podem ser oriundas 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, com diferentes características, quando há mais de um segmento de clientes. Assim, modelos diferentes de precificação, promoção, entre outros, podem ser estabelecidos de forma a atender o consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

6) Recursos Principais

Viabilizam o funcionamento da companhia e fazem com que o modelo proposto funcione. Através dos recursos, a proposta de valor pode ser executada e o produto ou serviço final pode ser entregue ao cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Os recursos principais podem ser detidos ou alugados e podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

7) Atividades-Chave

São as principais ações do negócio que fazem com que o modelo proposto funcione. Elas são essenciais para a proposta de valor, para manter relacionamento com o cliente, gerar renda e alcançar mercados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As atividades-chave podem ser estabelecidas a partir da exigência da proposta de valor, dos canais de distribuição, dos 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 negócio. Parcerias são importantes para otimizar e adquirir recursos, reduzir riscos e se fortalecer frente ao mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Quatro tipos de parcerias podem ser observados: 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 podem ser otimização, economia de escala, redução de riscos e incertezas e aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

9) Estrutura de custo

Revela todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Todos os componentes previamente descritos têm custos envolvidos em sua execução (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Alguns negócios têm o custo como pilar principal de sua empresa, sendo esses aqueles que buscam diferenciação através de baixo custo. Essas 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).

2.5 Tecnologia da informação e estratégia

A Tecnologia da Informação é um conceito que abrange desde aspectos técnicos, como processamento de dados, *softwares*, *hardware*, sistemas de informação, telecomunicações, automação e engenharia, até aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Abrangem-se, portanto, todas as informações criadas e utilizadas pelas empresas e as tecnologias que as processam (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

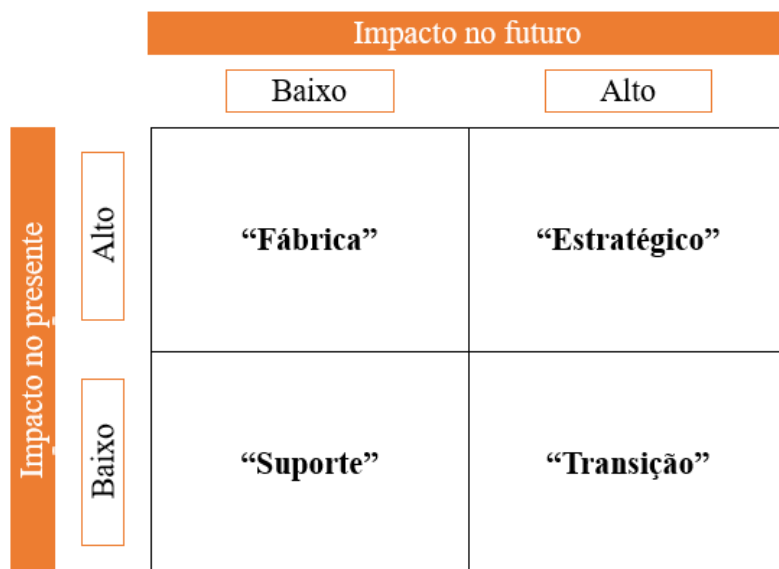
Para Carvalho e Laurindo (2012), a Tecnologia da Informação (TI) é uma ferramenta que torna negócios mais competitivos e desempenha importante papel na estratégia das empresas, por viabilizar as operações existentes e futuras estratégias. A TI permite que novos caminhos sejam tomados, como a partir da implementação de *e-commerce*. É essencial que exista alinhamento da TI com a estratégia do negócio e com sua estrutura organizacional para que haja eficácia no seu estabelecimento.

2.5.1 Grid Estratégico

McFarlan (1984) propõe uma análise do impacto estratégico das aplicações de Tecnologia da Informação e seus efeitos na organização e na indústria, a partir da visualização da relação entre estratégia de TI e do negócio estruturada em uma matriz, onde no eixo horizontal avalia-se o impacto da TI no futuro e, no vertical, o impacto atual.

São trazidos quatro quadrantes: suporte, fábrica, transição e estratégico. No primeiro, as aplicações da Tecnologia da Informação têm baixo impacto na estratégia organizacional. No segundo, as aplicações atuais são relevantes, mas não existem planos futuros para a TI. No terceiro, a TI não tem importância no presente, mas pode ser essencial no futuro. Por fim, no quarto, ela é significativa tanto hoje, quanto na posterioridade.

Figura 3 - Grid Estratégico



Fonte: adaptado de McFarlan (1984)

2.5.2 Alinhamento estratégico

O modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) também traz a importância da Tecnologia da Informação dentro das empresas, a partir de fatores internos (referentes à infraestrutura tecnológica) e externos ao negócio. A estratégia da empresa pode ser tanto ponto de partida, quanto ponto de chegada para a estratégia de TI (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Há quatro diferentes perspectivas de alinhamento: execução da estratégia, transformação tecnológica, potencial competitivo e nível de serviço. O primeiro é o mais comum, no qual as necessidades estratégicas da organização são resolvidas por aplicações da Tecnologia da Informação. O segundo é identificado em casos onde novas estratégias de negócio exigem a reformulação da estratégia de TI, a qual não se restringe pela estrutura organizacional. No terceiro, a estratégia de negócios é consequência de uma nova estratégia de TI e, por isso, a estrutura da empresa é alterada. No último, parte-se da ideia de aumentar a satisfação dos clientes usando sistemas de TI (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

As características das perspectivas de alinhamento estratégico variam em alguns quesitos como quem impulsiona, qual o papel da alta direção da empresa; qual o papel da direção de TI e o critério de desempenho de cada cenário (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Quadro 1 – características das perspectivas de alinhamento estratégico

Perspectiva	Impulsionador	Papel da alta direção da empresa	Papel da direção de TI	Critério de desempenho
Execução da estratégia	Estratégia de negócios	Formulador de estratégias	Implantador de estratégias	Custos/Centro de serviço
Transformação tecnológica	Estratégia de negócios	Fornecedor de visão de tecnologia	Arquiteto de tecnologia	Liderança tecnológica
Potencial competitivo	Estratégia de TI	Visionário de negócios	Catalisador	Liderança de negócios
Nível de serviço	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança Executiva	Satisfação do cliente

Fonte: adaptado de Henderson e Venkatraman (1993), Carvalho e Laurindo (2012)

2.6 Implementação da estratégia

2.6.1 *Objective Key Results*

Os *Objective Key Results* (OKRs) são uma metodologia que apoia a implementação de uma estratégia, por ser uma ferramenta de gestão e governança que mobiliza a organização para objetivos específicos a cada área que suportam os objetivos globais da empresa. Os OKRs são aplicáveis em empresas de todos os tamanhos e formatos (DOERR, 2018).

Para Doerr (2018), objetivo é algo que se deseja conquistar e deve ser ambicioso de forma a motivar a equipe. São concretos, orientados por ações e idealmente devem ser inspiracionais. Os resultados-chave, por sua vez, são uma maneira de monitorar a forma de atingir o objetivo estabelecido. São específicos, com duração pré-determinada e agressivos, mas realistas. Também são mensuráveis, o que ajuda a verificar se foram cumpridos. Esses resultados-chave são claramente atingidos ou não, de forma que não existe dúvida quando a metodologia é usada adequadamente. Recomenda-se que haja três a cinco resultados-chave por objetivo (DOERR, 2018).

Os OKRs são implementados comumente em períodos de 3 meses e quando os resultados-chave são atingidos, o objetivo também é alcançado (DOERR, 2018).

Doerr (2018) propõe a seguinte fórmula para se estruturar um OKR: Eu vou (Objetivo) medido por (esse conjunto de *Key Results*). Um exemplo de OKR pode ser visto na figura abaixo.

Quadro 2 - exemplo de OKR

<p style="text-align: center;">OBJETIVO CORPORATIVO INTEL</p> <p style="text-align: center;">Estabelecer o 8006 como o microprocessador de 16-bit com mais alto desempenho, que pode ser medido por:</p>
<p style="text-align: center;">RESULTADOS CHAVE (Q2 1980)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver e publicar cinco benchmarks mostrando a superioridade de desempenho da família 8006 (Aplicações). 2. Atualizar a embalagem de toda a família 8006 (Marketing). 3. Colocar o componente 9MHz em produção (Engenharia, Manufatura). 4. Fazer uma amostra do coprocessador aritmético até 15 de junho (Engenharia).

Fonte: Doerr, 2018

É interessante ressaltar que transparência faz parte da metodologia, de forma que os OKRs são acessíveis por todas as áreas – todos têm visibilidade dos objetivos dos diferentes níveis da companhia. A construção do OKR também passa por essa lógica, já que a sua definição é realizada de forma bidirecional: tanto os colaboradores propõem metas para a aprovação dos gestores, quanto a alta gestão sugere objetivos a cada área (DOERR, 2018).

Doerr (2018) coloca quatro principais vantagens no uso da metodologia. A primeira é o que ele chama de foco e comprometimento com as prioridades, já que a definição dos OKRs passa pelo questionamento do que é prioritário no período considerado. A segunda vantagem é o alinhamento e comunicação em prol do trabalho em equipe são fomentados pela transparência previamente citada, a qual permite enxergar a evolução e comprometimento de todas as áreas da empresa. Em terceiro, tem-se o acompanhamento de responsabilidades, que vai desde a configuração do OKR, passa pela sua avaliação entre continuar, atualizar, iniciar ou parar, até o fechamento do OKR com a pontuação do progresso obtido. Por fim, a última vantagem seria o esforço pelo maravilhoso, através de objetivos ambiciosos que levam a organização a novos patamares, de sucesso.

2.7 Métodos de tomada de decisão

Para Shimizu, Carvalho e Laurindo (2006), o processo de tomada de decisão é inerente ao cotidiano das organizações. Por enfrentar problemas complexos e que envolvem incertezas, as decisões devem ser tomadas de maneira estruturada, consistente, formal e transparente. A importância desses métodos está presente na facilitação da resolução de conflitos internos, na

minimização de riscos e incertezas, na busca por soluções próximas ao objetivo principal da companhia, no aprendizado constante e na capacidade de adaptação organizacional.

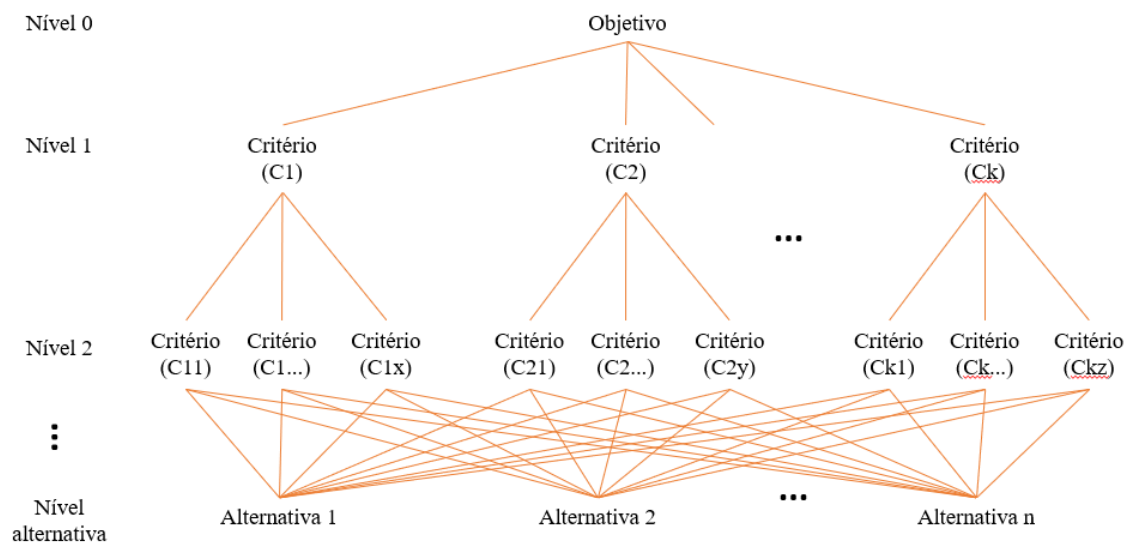
Assim, surgem métodos para a deliberação das questões enfrentadas. De modo geral, eles são estruturados seguindo a lógica de seleção – na qual a melhor estratégia é selecionada de acordo com o problema. Depois, parte-se para o planejamento – onde decide-se quem é o tomador de decisão, qual o propósito dessa decisão, por qual razão o processo é necessário, permitindo a estruturação de um plano para abordar o problema. Então, buscam-se os requisitos específicos à decisão a ser tomada para que sejam medidos de forma qualitativa ou quantitativa. A seguir, é checado se as alternativas levantadas são compatíveis com os critérios colocados, de forma a melhor qualificar a deliberação, também analisando a resposta encontrada. Por fim, a partir dos resultados obtidos, implementa-se a decisão previamente selecionada, caso ela seja compatível com o procurado (SHIMIZU; CARVALHO; LAURINDO, 2006).

É importante a realização de uma análise de sensibilidade para que se entenda o impacto e possível pertinência das alternativas levantadas. Assim, obtêm-se outras possíveis decisões, que podem também se encaixar no que a empresa busca (SHIMIZU; CARVALHO; LAURINDO, 2006).

2.7.1 *Analytical Hierachy Process*

O método multicritério de tomada de decisão, *Analytical Hierachy Process* (AHP), é usado para escolher a melhor alternativa considerando múltiplos critérios e objetivos expressos por valores qualitativos ou quantitativos (SHIMIZU; CARVALHO; LAURINDO, 2006). Ele propõe a hierarquização dos fatores importantes à decisão de forma estruturada e a partir do objetivo principal, cujos critérios são apontados e desdobrados para as alternativas em questão. Promove-se, portanto, a decomposição do problema (SAATY, 1990).

Figura 4 - estrutura genérica do AHP



Fonte: adaptado de Saaty (1990)

Após a modelagem do problema e a estruturação da hierarquia, segue-se para a etapa de definição de prioridades. A partir do julgamento entre pares, determina-se a importância relativa dos critérios e o vetor de prioridade – o qual indica o quanto um critério pode ceder para melhorar o desempenho do outro. O número de comparações a serem realizadas é igual a $n(n-1)/2$, sendo que n é o número de alternativas em questão.

A comparação deve ser realizada a partir da escala numérica de Saaty (1990), que quantifica a preferência entre os critérios estabelecidos a partir da relativização com a escala verbal. Com base nas escolhas realizadas pelo tomador de decisão, segue-se para a construção de uma matriz com os valores determinados por Saaty e suas recíprocas.

Tabela 1 - Escala numérica de Saaty

Escala numérica	Escala verbal	Explicação
1	Ambos os elementos são de igual importância.	Ambos os elementos contribuem com a propriedade de igual forma
3	Moderada importância de um elemento sobre o outro	A experiência e a opinião favorecem um elemento sobre o outro
5	Forte importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é fortemente favorecido.
7	Importância muito forte de um elemento sobre o outro.	Um elemento é muito fortemente favorecido sobre o outro.
9	Extrema importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é favorecido pelo menos com uma ordem de magnitude de diferença.
2,4,6,8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes.	Usados como valores de consenso entre as opiniões.
Incremento 0,1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0.1	Usados para graduações mais finas das opiniões.

Fonte: adaptado de Saaty (1990)

As matrizes de julgamento devem, então, ser normalizadas e as prioridades médias locais (PMLs) – médias das linhas após normalização - são calculadas, já que nem todos os critérios têm a mesma importância relativa às alternativas. Após isso, calcula-se as prioridades globais e obtém-se o vetor de prioridades global.

Ao final, avalia-se a consistência dos julgamentos realizados, através do cálculo da razão de consistência, que é a comparação entre o índice de consistência e o índice de consistência de uma matriz aleatória fornecida por Saaty (1990). O valor obtido deve ser menor ou igual a 0,1 para que se possa seguir com o método.

De forma análoga, parte-se para a análise e comparação das alternativas considerando os critérios analisados. Constrói-se uma matriz com base nos julgamentos do tomador de

decisão, usando a escala numérica de Saaty, e é calculado seu vetor de prioridade, assim como seu índice de consistência. O processo é executado para todos os critérios e, em seguida, volta-se para a matriz inicial de modo a encontrar a prioridade global das alternativas, descobrindo qual é a que melhor se encaixa dados os critérios e suas respectivas prioridades.

Por fim, é interessante executar uma análise de sensibilidade, para avaliar o resultado obtido e sua fidelidade. Pode-se analisar considerando diferentes cenários e observando o impacto destes nas prioridades finais. Alguns cenários podem ser critérios com as mesmas prioridades, critérios com prioridades maiores que 0,5, entre outras.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 O mercado global de restaurantes de *delivery*

Com o crescimento econômico e digitalização da sociedade, surge uma tendência de maior uso de ferramentas de *e-commerce*. A escolha por esse meio é justificada com maior poder aquisitivo da população, maior confiabilidade em meios de pagamento digitais e maior rede de plataformas disponíveis – no caso do setor de alimentação, mais plataformas de *delivery* e redes de restaurantes. Além disso, um fator essencial ao crescimento do comércio digital de alimentos foi a proliferação de telefones celulares. Dados revelam que ao final de 2020, metade da população global possuía acesso a serviços de internet móvel, necessário à viabilização do *delivery* (MIROSA; BREMER, 2020).

Para Mirosa e Bremer (2020), o desenvolvimento do mercado de *delivery* foi suportado pelos avanços nas plataformas de entrega, como Uber Eats, iFood, Rappi – no Brasil – e outras como Deliveroo, PostMates, Just Eat e Swiggy – no resto do mundo. O crescimento de serviços de entrega de comida é uma tendência, não só no Brasil, mas também em outras economias emergentes, como Índia – sendo que ambos possuem a maior taxa de crescimento anual composto. A China lidera com o maior mercado global, além de países como Estados Unidos e Reino Unido que também apresentam tamanho relevante dentre os países citados (MIROSA; BREMER, 2020).

Tabela 2 - dados globais sobre o mercado de *food delivery*

País	Receita Prevista para 2020 (milhões de dólares)	Taxa de crescimento anual composto (CAGR)	Principais plataformas de <i>delivery</i>
China	51.514	7,0%	Meituan, Eleme
Estados Unidos	26.527	5,1%	Grubhub, Uber Eats, Doordash
Índia	10.196	9,5%	Swiggy, Zomato
Reino Unido	5.988	6,5%	Just Eat, Deliveroo
Brasil	3.300	9,5%	iFood, Rappi

Fonte: Adaptado de MIROSA; BREMER, 2020

Estes agregadores de restaurantes permitem acesso por parte dos consumidores a uma grande variedade de estabelecimentos, culinárias e pratos diferentes através de seus sites ou aplicativos. Além disso, são o espaço onde os pedidos são feitos, estabelecendo contato entre

cliente e restaurante, onde o pagamento é realizado e onde se realiza o rastreamento do pedido e sua avaliação. O modelo de entrega do pedido pode ser próprio ao restaurante, mas também pode ser terceirizado, usando entregadores que são pagos por comissão (MIROSA; BREMER, 2020).

3.1.1 Cenário no Brasil

O conceito de *delivery* de comidas – entrega de alimentos preparados em restaurantes e entregues diretamente na casa do consumidor – existe no Brasil desde os anos 1980, após o modelo ter sido trazido dos Estados Unidos, onde se criou embalagens que viabilizavam o transporte da comida. O foco inicial era em poucas culinárias, principalmente em pizzas, e o serviço era exclusivamente realizado por telefone, o que instituiu as chamadas “*disk-pizza*” (XAVIER, 2015).

O mercado passou a ganhar outra forma quando surgiram plataformas de *delivery*. Pigatto, Machado, Negreti e Machado (2017) colocam que no Brasil, as primeiras empresas de entrega de alimentos surgiram em meados dos anos 2000 com os avanços tecnológicos e maior acessibilidade fomentada pelos telefones celulares. As plataformas de *delivery* se diferenciam do modelo tradicional que existia até então – caracterizado por serem de propriedade do próprio restaurante, que fazia a gestão do pedido desde sua realização, em geral por telefone, até sua entrega e pagamento, detendo controle e responsabilidade sobre todo o processo. Com os agregadores, os estabelecimentos passam a poder focar somente na operação de preparo do alimento, enquanto a logística, oferta e pagamento é realizado através da plataforma onde o restaurante se localiza (PIGATTO; MACHADO; NEGRETI; MACHADO, 2017).

A pandemia do COVID-19, com início em 2020, foi fato definitivo que consolidou e provocou grande crescimento do mercado de *delivery*. Com as restrições impostas pelos governos, os clientes passaram a realizar pedidos em domicílio com maior frequência, em novas ocasiões de consumo e em maior volume. Além disso, novos perfis de consumidores passaram a fazer uso do serviço, como pessoas idosas. Assim, cresce a atratividade e fidelização a esse modelo de consumo (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020). A plataforma iFood revelou que no início de 2020 realizava 22 milhões de pedidos e, em março de 2021, esse número atingiu o total de 60 milhões, quase triplicando (VEROTTI, 2021).

A indústria de *delivery* de comida adota estratégias de crescimento que comumente são publicidade e captação de investimentos (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020), como a *startup* de venda de saladas via *delivery*, Olga Ri, que levantou R\$30 milhões em maio

de 2022, de modo a expandir o negócio, com a futura abertura de mais 12 unidades (ARBEX, 2022).

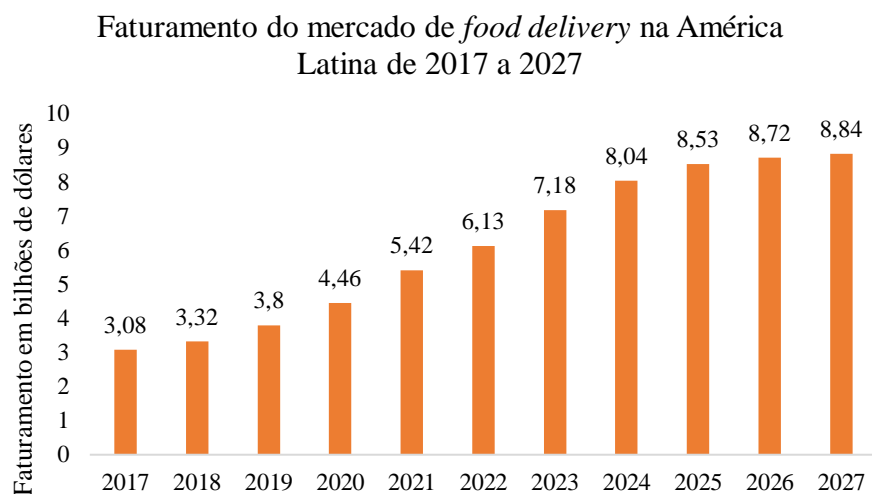
É interessante pontuar que o mercado de *delivery* de alimentos constitui-se por dois principais tipos de empresas: os agregadores de restaurantes, como iFood, que são responsáveis por fazer a gestão de pagamento e entrega da comida, e os restaurantes, que podem ou não ser exclusivamente digitais, e são responsáveis pelo preparo dos pratos vendidos. No caso do objeto de estudo deste trabalho, trata-se de um restaurante exclusivamente digital, que opera através de agregadores e também de seu *site* próprio.

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 em 2022, o potencial para o setor de *delivery* de alimentos no mundo é de US\$330 bilhões, com expansão, principalmente, em economias de alto crescimento, como China, Índia e Brasil, onde gastos com alimentação são uma parcela relevante do consumo (PROSUS, 2021). A taxa de crescimento anual composto de *food delivery* no mundo entre 2022 e 2027 é de 7,6%, com volume projetado de US\$466 bilhões no ano de 2027 (STATISTA, 2022).

Existem projeções que colocam a taxa de crescimento anual composto na América Latina, entre 2021 e 2025, como equivalente a 25%, revelando um mercado forte e em alto crescimento (STATISTA, 2022).

Figura 5 - gráfico do faturamento de *food delivery* na América Latina de 2017 a 2027

Fonte: adaptado de Statista (2022)

Por fim, observando as perspectivas no Brasil, em 2021, estimava-se que havia 12 milhões de consumidores de plataformas de entrega de comida e 49 milhões de usuários de *delivery* de restaurantes (sem o uso de agregadores). Para esse último grupo, projeta-se que em 2027 haverá 84 milhões de consumidores, revelando um crescimento de quase 100% (STATISTA, 2022).

Conclui-se, então, que o cenário de *delivery* no mundo, na América Latina e no Brasil, é de crescimento relevante, fomentado por mudanças de hábito e por preferência por conveniência e praticidade – como mencionado anteriormente. Revela-se a estruturação de um mercado grande e que apresenta diversas oportunidades.

3.2 A startup de *foodtech*

A Lingu foi criada no final de 2019 e foi estruturada buscando entregar pratos de alta qualidade, pensados para o *delivery* – desde os ingredientes até a embalagem. Procurava-se atender a um nicho das classes A e B, oferecendo produtos para esses grupos. Rapidez na entrega também foi um pilar no qual a marca se apoiou desde o início.

A marca oferece diferentes culinárias em diferentes lojas. Assim, a Lingu – que poderia ser entendida como uma marca mãe – possui diferentes restaurantes que são suas submarcas – como Lingu Poke, Lingu Fresh, Lingu Wok, Lingu Sanduba, Lingu Sushi e Lingu Doce. A estratégia por trás disso é estar presente nos diferentes momentos de consumo do cliente, o que traz maior frequência de compra e maior faturamento por cliente durante seu período de consumo.

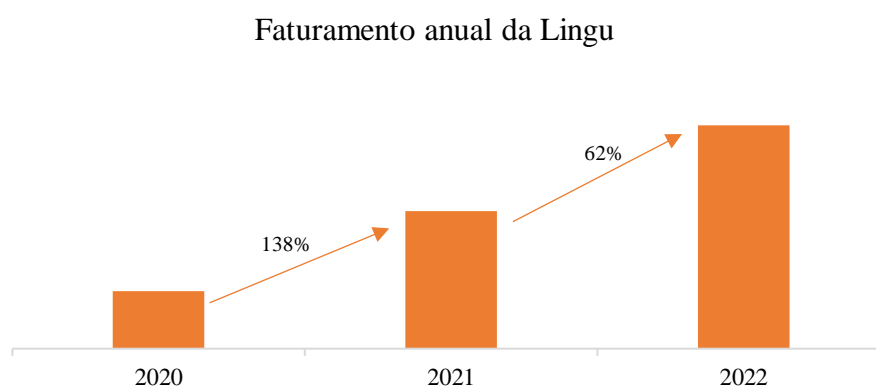
Além disso, a empresa é 100% digital, o que significa que se apoia exclusivamente na venda por canais *online*, como os agregadores de restaurantes – iFood e Rappi – e a sua plataforma própria. A digitalização é central ao negócio e está presente também na gestão da operação da cozinha, com controle dos tempos de preparo, da entrada e saída de pedidos, controle de erros, entre outros.

Atualmente, sua presença é na cidade de São Paulo, com 3 unidades nos bairros Itaim Bibi, Perdizes e Tatuapé. O raio de entrega é de, em média, 8 quilômetros das filiais, assim, atende-se não apenas ao bairro, mas também à região em que ele se encontra.

A expansão é importante para a marca e faz parte de seus objetivos estratégicos, pois permite alcançar novos públicos, garantindo crescimento constante. Nos quesitos de geografia e de portfólio, a relação entre aquisição de clientes e aumento de faturamento se dá por inclusão de potenciais clientes dentro do raio de entrega e por atendimento a diferentes ocasiões e hábitos de consumo alimentares. Quanto à tecnologia, ela é a facilitadora de tudo isso, garantindo eficiência operacional, assertividade nas entregas e tornando a experiência do cliente cada vez melhor.

A Lingu apresentou forte crescimento desde sua origem. De 2020 para 2021, o faturamento cresceu 139%, sendo que 240.000 pedidos foram entregues no segundo ano. De 2021 para 2022, o crescimento projetado é de 62%. A base de clientes ultrapassa o valor de 60.000 pessoas e existe um foco constante para trazer novos consumidores de maneira orgânica, ou seja, através dos produtos de qualidade e do boca a boca, e também inorgânica, com estratégias pagas de marketing digital, as quais fomentam a atração de consumidores a partir de estudos que melhor direcionam as publicidades e campanhas da marca.

Figura 6 - gráfico do crescimento anual da Lingu



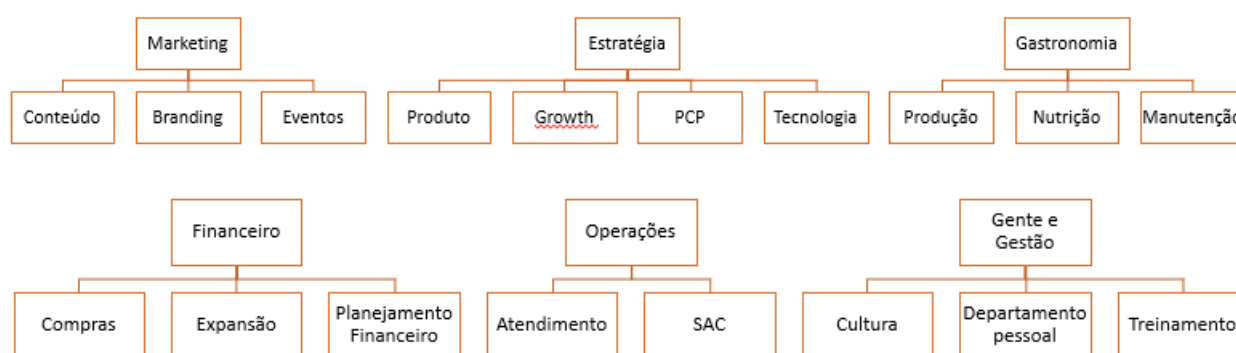
Fonte: elaborado pela autora

A empresa vem se estruturando progressivamente e atualmente seu organograma se organiza de forma que não existe um CEO ou um diretor único. Os 4 sócios comandam suas áreas específicas, mas são responsáveis por áreas que ainda não possuem líderes executivos.

O quadro atual da empresa conta com aproximadamente 200 funcionários, sendo que a área administrativa possui por volta de 30 pessoas e o restante se trata da equipe de cozinha.

Na figura a seguir são ilustradas as áreas e suas subdivisões. A divisão em áreas é importante também para a estruturação do sistema de gestão implementado, o *OKR*.

Figura 7 - áreas e subáreas da Lingu



Fonte: elaborado pela autora

Atualmente, existem seis principais grandes áreas e cada uma engloba algumas outras subáreas da empresa. A área de marketing se divide entre Conteúdo, *Branding* e Eventos. Estratégia se desdobra em Produto, *Growth*, PCP e Tecnologia. Já Gastronomia, que é o centro do negócio, tem-se a Produção, responsável pela preparação dos alimentos vendidos, Nutrição, que controla a qualidade da empresa, e Manutenção. A área financeira engloba Compras, Expansão – que nesse caso refere-se à expansão geográfica –, e planejamento financeiro. Atendimento e SAC compõem a área de Operações da empresa. Por fim, Gente e Gestão é dividida entre Cultura, Departamento Pessoal e Treinamento.

3.2.1 Missão, visão e valores

A Lingu possui os três pilares – missão, visão, valores – já definidos a partir de um projeto interno estruturado entre as áreas de Branding e de Recursos Humanos, no qual foram realizados estudos e uma série de entrevistas com sócios, integrantes da equipe do escritório e da cozinha, de modo a estruturar a cultura da empresa.

Primeiramente, pensando no pilar de missão como o propósito da existência da empresa, a Lingu busca impactar e inovar o mundo digital de alimentação, chegando até o consumidor com a melhor experiência, por meio de marcas que atenda a todos os paladares. Assim, através de inovação, produtos e serviço de qualidade, com diversidade de pratos, culinárias e sabores, almeja-se agregar ao mercado de *delivery* e crescer dentro deste.

Em relação à visão, busca-se ser o grupo referência no mundo de alimentação de forma sustentável, mantendo a qualidade e agilidade, com uma equipe que ama o que faz. Define-se, portanto, o sonho da empresa e onde a *foodtech* busca estar.

Por fim, pensando nos valores, esses pautam principalmente os comportamentos dos colaboradores e do negócio como um todo. Foram estabelecidos 6 eixos principais: diversidade, respeito 360°, paixão, oportunidade, comunidade e excelência. No quadro abaixo descrevem-se cada um deles.

Quadro 3 - valores da Lingu

Diversidade	Respeito 360°	Paixão
É dessa forma que sabemos fazer. E em tudo que fazemos, sendo diversos não somente na culinária, mas também diversos nas pessoas, pois acreditamos que assim, e só assim, vamos construir o lugar em que queremos estar e chegar.	Presente em tudo que fazemos, em todas as trocas que temos. Pelos clientes, colaboradores, meio ambiente, parceiros, fornecedores e sociedade, respeitando cada singularidade.	Algo que está em nosso DNA. De uma marca que se propôs desde o começo em fazer diferente dentro do <i>delivery</i> brasileiro. Uma marca que nasceu no meio digital, sendo protagonista e inovadora.
Oportunidade	Comunidade	Excelência
O sentimento de pertencimento é imprescindível em nosso dia a dia, reconhecer que faz parte de tudo que estamos construindo. Ter sempre a oportunidade de se desenvolver, e entendermos juntos, como podemos fazer isso melhor, sempre	É a forma com que construímos tudo por aqui. Fazemos com, e para as pessoas. Onde opiniões são bem-vindas e apreciadas, sempre. E levamos tudo isso adiante, com excelência.	Fazer mais com menos é o nosso lema em todos os processos. Nosso time é desafiado a entregar resultados todos os dias, cumprindo metas com eficiência e rapidez. Através do comprometimento diário, construímos um alto padrão de qualidade em tudo que fazemos.

Fonte: elaborado pela autora

A importância da definição dos três pilares é, não apenas, guiar a estratégia da empresa como um todo, mas também fortalecer a sua cultura, direcionando a área de recursos humanos a realizar contratações que condizem com o que o negócio busca, ajustando as comunicações e publicidades da área de Marketing, definindo as relações com fornecedores, entre outros impactos.

3.2.2 Análise estratégica e de negócio

3.2.2.1 As cinco forças de Porter

Considerando o mercado de *delivery* brasileiro e focando nos restaurantes que atuam nele – exclusivamente digitais ou não –, busca-se realizar uma análise das forças que revelam os movimentos de mercado e sua dinâmica.

Analisando primeiramente a ameaça de novos entrantes, com a disseminação de plataformas de entrega, tornou-se simples ingressar nos aplicativos e passar a vender digitalmente. Entretanto, existem muitas questões referentes ao algoritmo dos agregadores que privilegiam restaurantes que possuem avaliações boas, alto volume de pedidos e também que oferecem alguns serviços de marketing digital pago que melhor posicionam a loja dentro do *app*. Assim, tornar-se popular de modo a apresentar vendas relevantes e representar verdadeiramente uma ameaça às empresas já estabelecidas é um desafio e envolve uma boa gestão da estratégia do negócio. Entretanto, caso haja um posicionamento agressivo, com baixos preços e qualidade no serviço e produto, pode haver uma queda da rentabilidade do mercado em situações de disputa.

Em relação ao poder de barganha dos clientes, pode-se dizer que os consumidores têm baixo custo de mudança entre restaurantes, logo colaboram para o aumento da competitividade do mercado, estimulando redução de preços, criação de promoções, o que acaba afetando a rentabilidade do setor.

A rivalidade entre concorrentes se destaca na medida em que se instauram táticas como as mencionadas acima: concorrência de preços, promoções, campanhas de publicidade, entre outros. Assim, disputa-se pelo mercado fazendo uso de diferentes ferramentas. É interessante pontuar que algumas características intrínsecas à forma que o segmento se estrutura estimulam essa competitividade, a exemplo de promoções realizadas pelos agregadores de restaurantes – como Rappi e iFood – que acabam colocando todo o mercado em uma guerra de preços com ofertas agressivas.

A rentabilidade do mercado pode também ser afetada devido ao poder de barganha dos fornecedores. Em situações de alta da inflação, problemas climáticos, falta de insumos ou reajustes de mercado, os componentes dos produtos comercializados pelos restaurantes têm seus preços elevados e, em algumas situações, não há espaço para renegociação. Assim, se não há reajuste nos valores do cardápio, enfrenta-se uma elevação de custos. Em circunstâncias onde há compra de um volume alto de certo ingrediente, há maior espaço para negociação – seja de preços ou de prazos.

Por fim, pensando em ameaça de produtos substitutos, pode-se entender que esses seriam outros meios e formas de comprar e consumir alimentos. Ir a restaurantes físicos e preparar as refeições em casa substituem o consumo através do *delivery*. Essas circunstâncias oferecem uma experiência diferente ao cliente, seja a de frequentar um novo espaço, ser atendido e receber a comida assim que ela acaba de ser preparada são benefícios dos bares e restaurantes que ainda não foram superados pelos *deliveries*. A personalização e baixo custo ao preparar o alimento em domicílio também se opõe ao oferecido em uma refeição oriunda de um aplicativo de entrega.

3.2.2.2 Análise SWOT

Com o entendimento 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 produto oferecido é uma delas. Os pratos são produzidos a partir de ingredientes dos melhores fornecedores do mercado e há alto controle por parte do setor de qualidade por trás do processo produtivo, com tiragem de amostras diariamente, para controle de corpos estranhos, número de casos de DTA (doenças transmitidas por alimentos), entre outros. Além disso, a marca é reconhecida no mercado, por ter se estabelecido como a líder de mercado de uma de suas culinárias, ganhando reconhecimento e identificação. A equipe de *chefs* com alta experiência e renome também é uma fortaleza da empresa, usando isso tanto para comunicação e propaganda, como para produção de pratos saborosos e para exploração de novas culinárias.

Outras fortalezas da empresa são sua localização central, no Itaim Bibi, onde predomina seu público-alvo e onde há um grande mercado potencial. O tempo médio de preparo dos alimentos também é um ponto forte, conferindo rapidez e agilidade no recebimento dos pedidos. O alto controle de processos, que permite, por exemplo, o conhecimento do tempo de preparo ou do desperdício da produção, confere à Lingu um perfil mais próximo ao de uma indústria, visando à otimização de processos e economia de custos.

Em relação às fraquezas, destaca-se primeiro a forte dependência das plataformas de entrega, como iFood e Rappi, de onde vem mais de 90% do faturamento do negócio. Esses agregadores de restaurantes cobram altas comissões sobre as vendas e, caso haja algum problema tecnológico, o faturamento e operação são duramente afetados. Além disso, outro desafio é a susceptibilidade ao mau tempo, pois a entrega torna-se difícil e muitos dos entregadores param de trabalhar, de forma que se acumula pedidos parados.

Alguns outros fatores que ainda são pontos fracos da empresa são erros em pedidos, que ocorrem por erro humano muitas vezes, e que acabam levando à detração de potenciais clientes, afetando imensamente a experiência com a marca. Além disso, o fato de não haver um espaço físico torna mais complexo estabelecer uma relação de confiança entre restaurante e cliente.

Pensando em oportunidades que a *foodtech* tem, as mais claras e que já são almejadas pela sua equipe é de expansão geográfica, seja em São Paulo, em novos bairros, seja em outras cidades brasileiras. Além disso, expandir o portfólio de culinárias também é um objetivo futuro, pois já se tem ciência sobre quais são as culinárias mais populares, se possui a estrutura física e o conhecimento dos chefs de cozinha para preparar os pratos com expertise. Também há o plano de expansão em termos de público-alvo, trazendo marcas que atendam a pessoas de menor renda.

Outras oportunidades a serem exploradas são ingresso em espaços onde o segmento de clientes está presente, de modo a melhor divulgar a marca, como em eventos, por exemplo. Algumas oportunidades relacionadas à TI também podem ser destacadas, como otimizar a produção a partir da mecanização de alguns processos e unificar as culinárias em uma única loja através de um sistema de gestão que permita administrar os diferentes tempos de preparo. Além disso, melhorar o atendimento ao consumidor, oferecendo uma experiência cada vez melhor, e focar em iniciativas de sustentabilidade são outras possibilidades a serem desenvolvidas.

Por fim, pontuando as ameaças identificadas em relação ao negócio, destaca-se a criação e mobilização recentes em torno de políticas públicas sobre *dark kitchens*, que podem vir a impor barreiras à operação da empresa. Greves e paralizações também podem representar barreiras similares, seja por mobilização por parte dos motoboys, não havendo entregadores para os pedidos, seja de qualquer outro cunho, que pode dificultar o acesso dos funcionários ao local de trabalho.

Outras ameaças são dependência dos fornecedores de insumos, de forma que problemas na oferta podem afetar a disponibilidade de certos produtos no cardápio. Também

se pontua a susceptibilidade a aumentos das taxas cobradas pelas plataformas de *delivery* e o fato de que essas são mais atrativas do que a própria plataforma, tornando difícil a competição. A competição também é uma ameaça, principalmente ao assumir posicionamentos mais agressivos, com promoções fortes e competitivas.

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

Figura 8 - análise SWOT da Lingu

	Devem ser potencializados	Devem ser endereçados
Ambiente interno	Forças Qualidade Marca reconhecida Equipe altamente preparada Localização Rapidez Controle	Fraquezas Dependência dos agregadores de restaurante Susceptibilidade ao mau tempo Erros em pedidos Ausência de espaço físico
Ambiente externo	Oportunidades Expansão geográfica Expansão tecnológica Expansão de culinárias Ingresso em novos meios de venda Melhora no SAC	Ameaças Legislações e políticas públicas Greves e paralizações Fornecedores Aumento das taxas de agregadores Competição

Fonte: elaborado pela autora

3.2.2.3 Estratégia competitiva genérica

Pode-se dizer que a estratégia da Lingu é de diferenciação. Desde seu início, a empresa surgiu com o intuito de oferecer um *delivery* com comida de altíssima qualidade – tanto em sabor quanto em termos de processo produtivo – com o mesmo nível que pode ser encontrado em restaurantes.

Mesmo com essa estratégia, ainda prioriza-se buscar os menores custos, em negociação com novos e antigos fornecedores e fazendo também mapeamento do mercado. Entretanto, para oferecer ao cliente a melhor experiência, de uma forma que ele se disponha a pagar um preço um pouco maior pelo prato escolhido, abre-se mão de usar os insumos mais baratos, já que se privilegia qualidade.

3.2.2.4 A evolução da indústria

Como analisado anteriormente, o mercado de *delivery* global e nacional possui perspectiva de alto crescimento. Com sua alta penetração, estimulada pelo cenário da pandemia do COVID-19, surgem oportunidades no setor, assim como novas dinâmicas em um meio onde antes prevaleciam competidores mais tradicionais. A penetração em novos grupos de consumidores, instituindo novos hábitos de consumo de alimentos, também foi fator essencial ao crescimento da indústria.

O mercado não é novo, de forma que não se encaixa na fase inicial de seu ciclo de vida. No entanto, está passando por grandes transformações que têm levado à sua expansão, de modo que se enquadra no estágio de crescimento - com aumento exponencial no volume de vendas.

A Lingu usufrui da expansão do mercado de *delivery*, de forma que cresce da mesma maneira que o mercado o faz, mas um ponto essencial, também trazido por Porter (1996), é a inovação como direcionadora da evolução da indústria. Como pontuado previamente, o setor existe no Brasil desde 1980 com foco principalmente em Pizza. Empresas tradicionais se consolidaram, entretanto, a Lingu trouxe diferenciação ao setor, com produtos diferentes daqueles comumente comercializados, oferecendo altíssima qualidade – similar a de restaurantes físicos – e um tempo de entrega rápido. Assim, a empresa colabora com a expansão da indústria e traz novos patamares a serem atingidos pelos tradicionais concorrentes.

Cabe também abordar o ponto de entradas e saídas do mercado, dado que com o ingresso de empresas tais quais a Lingu, inaugurou-se uma nova dinâmica, de forma que restaurantes tiveram que se adaptar e, por vezes, acabaram saindo do setor. Atualmente, a Lingu é uma das líderes de mercado e consegue ditar as regras a seus concorrentes, no entanto, pode haver ameaças no caso de entrada de empresas com estratégias como identificação de marca, oferta de preços atrativa, qualidade de produto, entre outros. Assim, poderia haver captura de uma fatia do mercado, aumentando a rivalidade do setor e afetando, consequentemente, a rentabilidade.

Em relação aos movimentos e sinais competitivos, a Lingu tem como parte de sua estratégia acompanhar seus concorrentes de diferentes formas: por redes sociais – analisando estratégias de comunicação e acompanhando a divulgação de novidades -, pelo próprio restaurante digital – observando precificação, produto e provando as comidas da concorrência.

Dessa forma, busca-se prever potenciais movimentações e adequar-se ao que a indústria determina.

Além desses pontos, existem discussões públicas sobre o modelo de *dark kitchens*, dado que não existe regulamentação e, de acordo com o g1 (2022), alguns estabelecimentos perturbam as regiões onde se localizam e, por isso, existe um projeto de lei que busca trazer algumas regras ao funcionamento das cozinhas. Dessa forma, as possíveis mudanças que podem surgir a partir das novas imposições podem alterar a dinâmica atual do mercado – restringindo, por exemplo, horas de operação, o que afetaria o faturamento do negócio.

3.2.2.5 Estratégia de oceano azul

A estratégia de diferenciação usada pela Lingu possui pontos em comum com uma estratégia de oceano azul. Desde sua fundação, buscava-se trazer a lógica de inovação de valor, não pautada exclusivamente na superação de concorrentes, mas sim na oferta de uma experiência dificilmente encontrada no mercado de *delivery*. Como mencionado previamente, a ideia inicial da empresa era de ofertar alimentação de altíssima qualidade – a mesma encontrada em restaurantes físicos – a um preço justo e com rapidez.

A gestão por trás da empresa corrobora a lógica do oceano azul, pois restaurantes são negócios tradicionais, que, em geral, tem administração mais informal. A Lingu possui alto controle sobre seus processos, custos operacionais, despesas, entre outros, de modo que a própria estratégia administrativa já é inovadora.

Além disso, há constante análise de mercado, de modo a identificar novas oportunidades e nichos a serem explorados. Por essa razão, a empresa está presente e busca ingressar em diferentes culinárias – em linha com sua missão -, estando presente em diferentes ocasiões de consumo e atendendo a diferentes necessidades de seus consumidores.

Por mais que se destaquem os pontos previamente citados, é válido citar que alguns dos aspectos que definem a estratégia de oceano azul nem sempre são atendidos, como o fato de a competição não ser irrelevante. Mesmo havendo poucos restaurantes com a maturidade da Lingu, ainda há regras ditadas pela concorrência na indústria em que a *startup* se insere, principalmente em termos de precificação.

3.2.2.6 Modelo de negócio CANVAS

De forma a melhor entender o modelo de negócio da Lingu, foi estruturado o Canvas da empresa, permitindo entender sua geração de valor.

1) Segmentos de clientes

A Lingu atende, de forma geral, o público das classes A e B que está dentro do seu raio de entrega, logo, os segmentos que habitam as regiões do Itaim Bibi, Tatuapé e Perdizes. A segmentação a partir de classes sociais dos clientes é dada pelo preço médio dos pratos vendidos.

Além disso, por ser um negócio pautado no digital, foca-se nas pessoas de faixa etária de até 45 anos, com especial destaque ao público até 30 anos, por possuírem maior hábito de consumo que incorpora o *delivery* em seus cotidianos.

2) Proposta de valor

A Lingu oferece refeições de alta qualidade a um preço justo e com rapidez na entrega.

3) Canais

Como a Lingu é um restaurante digital, ela não possui contato físico direto com seus consumidores. Assim, seus canais de comunicação passam principalmente pelo âmbito virtual, destacando-se as plataformas de entrega e o site próprio.

A estratégia de divulgação e transmissão da proposta de valor ao público ocorre primordialmente pelas redes sociais onde a marca se encontra, como Instagram. O contato é tanto orgânico, por meio do perfil da *foodtech*, quanto inorgânico, através de propagandas veiculadas através de mídia paga.

Por fim, na fase do pós-venda, principalmente em casos de problemas com o pedido, existe uma área de atendimento ao consumidor, interna à empresa, que pode ser acessada através do número de telefone da companhia.

4) Relacionamento com os clientes

De modo geral, a busca pela fidelização é essencial ao negócio, aumentando a receita média gerada por cliente ao longo de sua vida como consumidor da marca.

Como mencionado no ponto anterior, o contato direto com o cliente ocorre no pós-venda, em casos de irregularidades com o pedido – como atrasos, envios incorretos, itens faltantes, entre outros. Nesse cenário, é oferecido suporte, sempre colocando o cliente como central e buscando ofertar uma melhor experiência a ele – seja enviando outro pedido ou oferecendo reembolso. A interação é humana.

Além disso, também ocorrem interações por meio de redes sociais ocorre como estratégia de criação de valor da marca.

5) Fontes de receita

A receita da Lingu é gerada a partir dos pedidos vendidos pelas plataformas digitais - seja própria ou terceira. Os produtos comercializados são pratos principais, sobremesas, entradas, combos e bebidas.

6) Recursos principais

Os recursos da Lingu que se destacam são sua cozinha industrial, os equipamentos e máquinas que permitem o preparo dos alimentos. Sem esses artifícios, não seria possível entregar o produto principal da empresa.

Além da estrutura da cozinha principal, também existem as filiais, onde ocorre a montagem dos pedidos e toda a gestão até que eles cheguem aos clientes finais.

Outros recursos essenciais são as plataformas de entrega e o site próprio, através dos quais são comercializados os produtos. Os entregadores não são funcionários da Lingu, mas oferecem um serviço primordial ao funcionamento do negócio.

Por fim, os funcionários são recurso fundamental também ao preparo das comidas ofertadas, pois mesmo com mecanização de parte da produção, a maioria dos processos ainda são humanos.

7) Atividades-chave

Uma das principais atividades da Lingu é o preparo de alimentos de diferentes culinárias, para que o produto final seja elaborado. Para tal, outra atividade importante é a compra de insumos, os quais compõem os pratos.

Também se destacam a venda e oferta nas plataformas digitais, gestão dos pedidos oriundos desses meios e gestão do pós-venda, com serviço de atendimento ao consumidor. Além dessas atividades, a veiculação virtual de publicidade é importante à divulgação do negócio.

8) Parcerias principais

Parcerias que destacam para a Lingu são os agregadores digitais de restaurantes, como iFood e Rappi, que além de servirem como meio de venda, também ofertam serviço de entrega dos produtos.

Os fornecedores de insumos também são cruciais à entrega dos alimentos elaborados, já que sua qualidade é transmitida no produto final e sua falta pode significar o impedimento da venda de um prato.

O sistema ERP e PDV, Eclética, atualmente usado garante a gestão e integração da venda realizada de forma digital.

9) Estrutura de custo

Um dos custos mais importantes da empresa é o custo de mercadoria vendida, que engloba os insumos utilizados e também embalagens e descartáveis que se fazem necessários no *delivery*. Esse custo é controlado diariamente e busca-se atingir uma média de 35%.

Além deste, também se destaca a comissão sobre a venda de produtos nas plataformas de restaurantes digitais, como iFood e Rappi. Esse valor é de em média 13% sobre o total vendido.

Custos como aluguel, energia, água e manutenção também estão inclusos dentro da estrutura de custos da empresa.

3.2.3 Uso de tecnologia da informação na organização

A Lingu tem a tecnologia na essência do seu negócio. A estratégia de ser um restaurante exclusivamente digital, que opera através do modelo de *dark kitchens*, coloca a empresa como centrada no virtual.

Além disso, a excelência integra os valores da companhia e essa se traduz também em excelência operacional, que é apoiada muito fortemente pela TI. Atualmente, a Lingu faz uso do sistema ERP Eclética e está em transição para o SAP e Oracle, ainda em fase de estruturação.

Alguns processos da cozinha são realizados por máquinas, como é o caso da porcionadora – que já coloca as gramaturas corretas de alguns ingredientes diretamente nas embalagens que chegarão aos clientes, garantindo precisão e rapidez. Além disso, processadores de alimentos de larga escala também são utilizados de modo a reduzir a necessidade de funcionários e garantir produtividade no processo.

Também existe um sistema interno, desenvolvido pelo responsável pela área de Tecnologia da empresa através da plataforma virtual Bubble.io, que gere o processo de recebimento de pedido, fabricação deste, até a sua entrega para o *motoboy*. Essa integração garante organização no recebimento dos pedidos, assim como a gestão do tempo de preparo – fator essencial dado que se valoriza a agilidade na entrega.

3.2.3.1 Grid Estratégico

A *foodtech* pode ser posicionada no quadrante Estratégico do Grid de McFarlan (1984), pois, desde sua origem, a Tecnologia da Informação foi aplicada de forma a impactar estrategicamente o negócio, dado que a empresa surgiu, e continua presente, no meio digital exclusivamente.

Além disso, busca-se explorar novas aplicações de TI que podem impactar o negócio em diversos âmbitos – operacional, processual, financeiro, estratégico, entre outros.

3.2.3.2 Alinhamento estratégico em tecnologia da informação

Em relação ao alinhamento estratégico da Lingu, é interessante observar uma mudança com a maturação da empresa. Inicialmente, dado que o negócio sempre se pautou no meio digital, ele se enquadrava como execução da estratégia, de forma que as necessidades da *startup* em termos estratégicos eram resolvidas por aplicações de TI, como era o caso de ter um sistema que se integra a venda nas plataformas digitais, como os próprios agregadores de restaurantes, entre outras aplicações.

No entanto, com o crescimento da Lingu – como visto nos itens anteriores – surgiu a necessidade de reformular a estratégia de TI, por conta de novas estratégias de negócio, como a expansão e a produtividade da empresa. De forma que a TI passou a suportar esses processos, com estudos sobre o uso de novo ERP, busca por maquinário específico para produção de alimentos em grandes volumes, entre outros. Assim, conclui-se que o alinhamento atual do negócio é de transformação tecnológica.

3.2.4 Identificação dos OKRs

A metodologia de Doerr (2018) começou a ser implementada na *foodtech* no final de 2021. Nesse momento, a empresa ainda se estruturava, com um quadro de funcionários e organograma diferentes dos presentes. Os funcionários tiveram um treinamento sobre o que são OKRs, como eles deveriam propor suas metas e como estruturá-las. A ambição da Lingu era que com a maturação da implementação da ferramenta, o bônus das equipes seria função do resultado final do OKR de cada área, motivando, assim, à procura pelo atingimento total dos objetivos propostos.

A evolução da implementação foi analisada através do número de áreas participantes, do percentual de completude do OKR de cada área – deveria ser preenchido em referência ao objetivo, tipo, descrição dos *key results*, responsável dentro da área, peso do *key result*, como

medir, baseline anterior e avaliador, além das autoavaliações parciais ao longo do trimestre. Também foi trazido o resultado final de cada trimestre para evidenciar a agressividade das metas, pois a *foodtech* entendeu que um alto número final seria indício de metas pouco ambiciosas. Outro ponto é a distribuição do tipo de objetivo entre *milestones* e *KPIs*, sendo que o segundo deveria predominar em relação ao outro. Abaixo, apresenta-se o quadro de evolução.

Figura 9 – Evolução da Implementação dos OKRs na Lingu



Fonte: material interno da empresa

A conclusão da implementação da ferramenta de OKRs até então é que ainda existem algumas melhorias a serem realizadas. A maturidade atingida é positiva, com completude total e resultado final na faixa de 74% - sinalizando a imposição de metas mais agressivas, mas não utópicas. Entretanto, ao analisar a performance de área por área, percebe-se que alguns ajustes precisam ser feitos. Em alguns casos há metas irreais ou que, por outras razões, não conseguiriam ser cumpridas. Em outros casos, há metas confortáveis, principalmente colocadas pelo fato de haver um vínculo entre resultado e bônus salarial. Por isso, faz-se necessário mudar a estratégia de motivação e remuneração por trás dos OKRs, assim como precisa-se de um maior treinamento dos funcionários para a imposição de metas adequadas.

A seguir, é trazido o OKR global da *startup* para o terceiro trimestre de 2022 a fim de exemplificar a implementação até então.

Tabela 3 - OKRs globais da Lingu no terceiro trimestre de 2022

Objetivo	Tipo	Descrição dos KRs	Peso KR	Como medir?	Baseline anterior
EBITDA	KPI	Crescimento de 40% no faturamento do trimestre	40%	OK: 40% de crescimento OK, mas...: 35% de crescimento Fail: crescimento menor que 35%	20%
EBITDA	KPI	CMV = 35,5%	15%	OK: CMV de 35,5% OK, mas...: CMV < 36% Fail: OK: CMV > 36%	38%
Plano de Expansão	Milestone	Executar plano de marcas	10%	Abertura ou plano de abertura até o fim do trimestre	NA
Plano de Expansão	Milestone	Executar plano de abertura de filiais	10%	Abertura ou plano de abertura até o fim do trimestre	NA
Clima Organizacional	KPI	Pesquisa de clima	5%	Pesquisa do RH OK: >=80% OK, mas...: >=70% Fail: <70%	NA
Qualidade	KPI	Zero casos de DTA.	5%	OK: zero casos Fail: um ou mais casos	Sem casos
Qualidade do serviço	KPI	Nota das marcas nos agregadores	15%	Nota média do trimestre. OK: maior ou igual a 4,6, OK, mas...: 4,4 e 4,6, FAIL: menor que 4,4	Poke: 4,7 Fresh: 4,6 Wok: 4,5 Sushi: 4,7

Fonte: material interno da empresa adaptado pela autora

É interessante notar que a implementação atual da ferramenta não segue à risca o processo construído por Doerr (2018), de forma que não é estruturada seguindo sua fórmula que coloca: Eu vou (Objetivo) medido por (esse conjunto de Key Results). O objetivo é colocado de maneira mais genérica e há apenas um resultado chave para mensurar cada um, na maior parte dos casos. Doerr (2018) definiu que a quantidade ideal de resultados-chave por objetivo é de três a cinco.

Além disso, a forma de mensuração usada possui uma escala de atingimento – “OK”, quando 100% atingido, “OK, mas...”, quando atingido parcialmente, e “Fail”, quando não teve o atingimento necessário. Essa espécie de escala possui multiplicadores que calculam o resultado final do OKR, o que colabora para o cálculo do multiplicador do bônus salarial da Lingu previamente citado.

4 IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DE ALTERNATIVAS DE EXPANSÃO

4.1 Aplicação do Método AHP

O método AHP, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, foi o escolhido para guiar a estratégia de expansão da Lingu, levando em conta critérios estruturados em conjunto com os tomadores de decisão principais e usando sua avaliação para a construção das matrizes de julgamentos paritários. O objetivo do método era definir qual culinária deveria ser expandida, em termos de portfólio e geografia, e em qual tecnologia dever-se-ia investir. Foi aplicado o método, portanto, em três decisões distintas.

As análises da estratégia e do negócio realizadas previamente estão alinhadas com as decisões e com os julgamentos realizados. Destaca-se a análise SWOT feita, a qual trouxe as oportunidades aqui analisadas.

Os tomadores de decisão foram o sócio responsável pela área de Estratégia e o gerente de Estratégia da companhia. Ambos estão em contato constante com as escolhas e dilemas por trás do processo de expansão, tanto em questão de portfólio, quanto em questão de presença geográfica ou de tecnologia. Foi realizada uma reunião, na qual os critérios foram definidos e os julgamentos paritários foram realizados para cada um dos três pilares analisados.

4.2 Expansão Geográfica

A expansão em termos geográficos integra a estratégia da empresa, pois com a maturação das marcas e sua consolidação em mercados locais, torna-se mais difícil crescer ao atingir um tamanho significativo. Assim, deve-se buscar novos mercados que não são atendidos devido a restrições do raio de entrega. No geral, opera-se com um raio de aproximadamente 8 quilômetros. Atualmente, o negócio já possui duas filiais, além de sua operação central.

A Lingu possui seis culinárias, como apontado previamente, e com o intuito de levá-las a outros mercados e de forma a aumentar o faturamento, busca-se eleger quais marcas devem ser levadas a outras filiais da companhia.

4.2.1 Critérios

Para definição dos critérios que guiariam a aplicação do método de tomada de decisão, foi realizada uma reunião com os tomadores de decisão do modelo, onde foram levantados seis principais pontos que guiam a escolha da marca a ser expandida.

Os critérios escolhidos foram rentabilidade – que indica o quão rentável a marca é em termos de custo de mercadoria -, tamanho de mercado – que traduz a oportunidade de negócio em termos de quantidade de consumidores potenciais para a culinária em questão -, facilidade de expandir – que leva em conta a operação da marca, seja em termos de processos ou ingredientes que permeiam os seus pratos -, relevância no mercado – que analisa o tamanho de mercado atual da marca e o quão presente, ou não, ela é no meio em que se insere -, *ability to win* – que significa a habilidade de ganhar, que pode ser entendida com a familiaridade da empresa com a culinária em questão, com seus processos e com a dinâmica da concorrência e funcionamento do mercado, que, conseqüentemente, podem ser pilares fundamentais ao sucesso da marca -, e maturidade da marca – que traduz-se em quão bem estabelecida a marca está, seja em termos operacionais, de produtos ou de presença de mercado.

4.2.2 Alternativas

As alternativas em questão são justamente as culinárias que a Lingu possui atualmente. Logo, essas são: Poke, Fresh, Wok, Sanduba, Sushi e Doce.

Vale ressaltar que existem planos para estruturação de outras marcas, de diferentes culinárias e para um público-alvo diferente, como apontado anteriormente, mas se escolheu focar nas opções do presente para um julgamento mais assertivo.

4.2.3 Resultados

Primeiramente, foi construída a matriz de comparação par a par entre os critérios, avaliando sua importância em relação ao outro no processo de expansão de uma marca. O número de comparações realizadas foi 15.

Tabela 4 - matriz de comparação paritária dos critérios

	Rentabilidade	Tamanho de Mercado	Facilidade de expandir	Relevância no mercado	Ability to win	Maturidade da marca
Rentabilidade	1	4	5	6	9	7
Tamanho de Mercado	1/4	1	5	6	6	6
Facilidade de expandir	1/5	1/5	1	3	1	5
Relevância no mercado	1/6	1/6	1/3	1	1/2	3
Ability to win	1/9	1/6	1	2	1	2
Maturidade da marca	1/7	1/6	1/5	1/3	1/2	1

Fonte: elaborado pela autora

A matriz foi então normalizada e, a partir da média de cada linha, obteve-se o vetor prioridade de cada critério.

Tabela 5 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Rentabilidade	Tamanho de Mercado	Facilidade de expandir	Relevância no mercado	Ability to win	Maturidade da marca	Vetor prioridade
Rentabilidade	0,53	0,70	0,40	0,33	0,50	0,29	0,46
Tamanho de Mercado	0,13	0,18	0,40	0,33	0,33	0,25	0,27
Facilidade de expandir	0,11	0,04	0,08	0,16	0,06	0,21	0,11
Relevância no mercado	0,09	0,03	0,03	0,05	0,03	0,13	0,06
Ability to win	0,06	0,03	0,08	0,11	0,06	0,08	0,07
Maturidade da marca	0,08	0,03	0,02	0,02	0,03	0,04	0,03

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, foi calculado o índice de consistência da matriz. Dado que a sua ordem é 6, o valor do índice de consistência de uma matriz aleatória a ser usado, de acordo com Saaty (1990), é 1,24. Para a matriz construída, obteve-se uma razão final de consistência de 0,09, de forma que pôde-se seguir com a análise sem necessidade de revisões nos julgamentos feitos.

O vetor prioridade obtido revelou que, para os tomadores de decisão, a ordem de importância dos critérios – de mais importante para menos importante – é: rentabilidade,

tamanho de mercado, facilidade de expandir, *ability to win*, relevância no mercado e maturidade da marca.

Em seguida, foram realizadas as análises entre critérios e alternativas do problema. Como também havia seis opções, a estrutura e valores de referência usados foram os mesmos da primeira parte do método. O primeiro critério foi rentabilidade e os tomadores de decisão fizeram julgamentos que levaram à construção da matriz a seguir.

Tabela 6 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à rentabilidade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	1/3	1/3	1/2	1/2	1/6
Fresh	3	1	2	1	1/2	1/5
Sushi	3	1/2	1	4	1/2	1/4
Wok	2	1	1/4	1	1/2	1/4
Sanduba	2	2	2	2	1	1/5
Doce	6	5	4	4	5	1

Fonte: elaborado pela autora

Após isso, normalizou-se a matriz e obteve-se o vetor prioridade para cada alternativa em relação ao critério de rentabilidade.

Tabela 7 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,06	0,03	0,03	0,04	0,06	0,08	0,05
Fresh	0,18	0,10	0,21	0,08	0,06	0,10	0,12
Sushi	0,18	0,05	0,10	0,32	0,06	0,12	0,14
Wok	0,12	0,10	0,03	0,08	0,06	0,12	0,08
Sanduba	0,12	0,20	0,21	0,16	0,13	0,10	0,15
Doce	0,35	0,51	0,42	0,32	0,63	0,48	0,45

Fonte: elaborado pela autora

A razão de consistência obtida em seguida foi de 0,09, sinalizando que poderia dar continuidade ao método.

A conclusão dessa primeira análise foi que em termos de rentabilidade, as marcas que mais possuem esse critério a seu favor são, em ordem decrescente, Doce, Sanduba, Sushi, Fresh, Wok e Poke.

O próximo critério analisado foi o tamanho de mercado. A matriz a seguir foi construída com base nos julgamentos dos tomadores de decisão.

Tabela 8 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao tamanho de mercado

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	1/5	1/6	3	1/6	1/6
Fresh	5	1	1/4	7	1/2	1/3
Sushi	6	4	1	8	5	2
Wok	1/3	1/7	1/8	1	1/5	1/8
Sanduba	6	2	1/5	5	1	1/2
Doce	6	3	1/2	8	2	1

Fonte: elaborado pela autora

Com os valores obtidos, normalizou-se a matriz e obteve-se o vetor prioridade. O índice de consistência obtido foi de 0,08, que, mais uma vez, permitiu a confiabilidade do resultado e continuidade do método.

Tabela 9 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,04	0,02	0,07	0,09	0,02	0,04	0,05
Fresh	0,21	0,10	0,11	0,22	0,06	0,08	0,13
Sushi	0,25	0,39	0,45	0,25	0,56	0,48	0,40
Wok	0,01	0,01	0,06	0,03	0,02	0,03	0,03
Sanduba	0,25	0,19	0,09	0,16	0,11	0,12	0,15
Doce	0,25	0,29	0,22	0,25	0,23	0,24	0,25

Fonte: elaborado pela autora

Assim, concluiu-se que o tamanho de mercado é o maior e deve ser considerado na seguinte ordem, do maior para o menor: Sushi, Doce, Sanduba, Fresh, Poke e Wok.

Em seguida, foi analisado o critério que se refere à facilidade de expansão. A seguinte matriz foi elaborada:

Tabela 10 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de expansão

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	4	7	7	3	1/2
Fresh	1/4	1	4	5	2	1/5
Sushi	1/7	1/4	1	3	1/3	1/5
Wok	1/7	1/5	1/3	1	1/5	1/8
Sanduba	1/3	1/2	3	5	1	1/4
Doce	2	5	5	8	4	1

Fonte: elaborado pela autora

Com a normalização e o cálculo para obtenção o vetor de prioridade, obteve-se a seguinte matriz:

Tabela 11 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,26	0,37	0,34	0,24	0,28	0,22	0,29
Fresh	0,06	0,09	0,20	0,17	0,19	0,09	0,13
Sushi	0,04	0,02	0,05	0,10	0,03	0,09	0,06
Wok	0,04	0,02	0,02	0,03	0,02	0,05	0,03
Sanduba	0,09	0,05	0,15	0,17	0,09	0,11	0,11
Doce	0,52	0,46	0,25	0,28	0,38	0,44	0,39

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, com os dados acima, entendeu-se que a ordem de importância das marcas em relação a esse critério é, da maior para menor, Doce, Poke, Fresh, Sanduba, Sushi e Wok. A consistência encontrada nesse caso foi de 0,07.

Em seguida, observou-se a relevância de mercado.

Tabela 12 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à relevância de mercado

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	7	9	3	9	8
Fresh	1/7	1	7	1/3	5	5
Sushi	1/9	1/7	1	1/6	1	2
Wok	1/3	3	6	1	7	9
Sanduba	1/9	1/5	1	1/7	1	1
Doce	1/8	1/5	1/2	1/9	1	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 13 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,55	0,61	0,37	0,63	0,38	0,31	0,47
Fresh	0,08	0,09	0,29	0,07	0,21	0,19	0,15
Sushi	0,06	0,01	0,04	0,04	0,04	0,08	0,04
Wok	0,18	0,26	0,24	0,21	0,29	0,35	0,26
Sanduba	0,06	0,02	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04
Doce	0,07	0,02	0,02	0,02	0,04	0,04	0,03

Fonte: elaborado pela autora

Nesse caso, a consistência obtida foi de 0,07 e a ordem de importância decrescente é Poke, Wok, Fresh, Sushi, Sanduba e Doce.

Para *ability to win*, o procedimento foi executado mais uma vez e as matrizes construídas estão a seguir.

Tabela 14 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à *ability to win*

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	4	3	5	5	5
Fresh	1/4	1	2	4	6	5
Sushi	1/3	1/2	1	3	4	4
Wok	1/5	1/4	1/3	1	3	5
Sanduba	1/5	1/6	1/4	1/3	1	1
Doce	1/5	1/5	1/4	1/5	1	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 15 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,46	0,65	0,44	0,37	0,25	0,24	0,40
Fresh	0,11	0,16	0,29	0,30	0,30	0,24	0,23
Sushi	0,15	0,08	0,15	0,22	0,20	0,19	0,17
Wok	0,09	0,04	0,05	0,07	0,15	0,24	0,11
Sanduba	0,09	0,03	0,04	0,02	0,05	0,05	0,05
Doce	0,09	0,03	0,04	0,01	0,05	0,05	0,05

Fonte: elaborado pela autora

Assim, com razão de consistência igual a 0,09, concluiu-se que a marca para qual esse critério tem maior importância é Poke, seguida de Fresh, Sushi, Wok, Sanduba e Doce.

Por fim, o último critério analisado foi maturidade da marca e as seguintes matrizes foram obtidas com base nos julgamentos realizados.

Tabela 16 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à maturidade da
marca

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce
Poke	1	5	9	7	9	8
Fresh	1/5	1	7	6	8	8
Sushi	1/9	1/7	1	1/2	2	1
Wok	1/7	1/6	2	1	5	4
Sanduba	1/9	1/8	1/2	1/5	1	1/2
Doce	1/8	1/8	1	1/4	2	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 17 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,59	0,76	0,44	0,47	0,33	0,36	0,49
Fresh	0,12	0,15	0,34	0,40	0,30	0,36	0,28
Sushi	0,07	0,02	0,05	0,03	0,07	0,04	0,05
Wok	0,08	0,03	0,10	0,07	0,19	0,18	0,11
Sanduba	0,07	0,02	0,02	0,01	0,04	0,02	0,03
Doce	0,07	0,02	0,05	0,02	0,07	0,04	0,05

Fonte: elaborado pela autora

Nesta última análise, obteve-se consistência de 0,09 e a maior importância obtida em relação à maturidade foi Poke, seguido de Fresh, Wok, Sushi, Doce e Sanduba.

Com a realização de todos os julgamentos necessários, partiu-se para a obtenção das prioridades finais. Primeiramente, construiu-se a matriz que trazia o vetor de cada um dos critérios em comparação às alternativas.

Tabela 18 - matriz dos vetores das alternativas em relação aos critérios

	Rentabilidade	Tamanho de Mercado	Facilidade de expandir	Relevância no mercado	Ability to win	Maturidade da marca
Poke	0,05	0,05	0,29	0,47	0,40	0,49
Fresh	0,12	0,13	0,13	0,15	0,23	0,28
Sushi	0,14	0,40	0,06	0,04	0,17	0,05
Wok	0,08	0,03	0,03	0,26	0,11	0,11
Sanduba	0,15	0,15	0,11	0,04	0,05	0,03
Doce	0,45	0,25	0,39	0,03	0,05	0,05

Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, a partir do peso de cada critério, obtido na primeira etapa do método, obteve-se o vetor prioridade final do problema.

Tabela 19 - matriz com as prioridades finais para expansão geográfica

	Rentabilidade	Tamanho de Mercado	Facilidade de expandir	Relevância no mercado	Ability to win	Maturidade da marca	Vetor Prioridade
Poke	0,02	0,01	0,03	0,03	0,03	0,02	0,14
Fresh	0,06	0,03	0,01	0,01	0,02	0,01	0,14
Sushi	0,06	0,11	0,01	0,00	0,01	0,00	0,19
Wok	0,04	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,08
Sanduba	0,07	0,04	0,01	0,00	0,00	0,00	0,13
Doce	0,21	0,07	0,04	0,00	0,00	0,00	0,32
Peso do critério	0,46	0,27	0,11	0,06	0,07	0,03	

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, na execução do AHP, a conclusão obtida foi que a marca a ser expandida, em termos geográficos, com maior importância, levando em consideração os critérios estabelecidos pelos tomadores de decisão, é Doce, seguida de Sushi, Poke, Fresh, Sanduba e Wok.

Quadro 4 - importância das alternativas analisadas

Ordem de importância	Alternativas
1°	Doce
2°	Sushi
3°	Poke
4°	Fresh
5°	Sanduba
6°	Wok

Fonte: elaborado pela autora

Para concluir a análise, performou-se uma análise de sensibilidade buscando entender como os resultados ficariam em dois cenários distintos. O objetivo dessa análise é compreender o que ocorreria com a resposta obtida caso os critérios tivessem pesos diferentes, já que as prioridades gerais são fortemente influenciadas por esses valores. Assim, pode-se entender quão robusta é a decisão original e quais fatores são mais impactantes no resultado final.

No primeiro cenário, todos os critérios tiveram o mesmo peso e a matriz final foi a seguinte:

Tabela 20 - análise de sensibilidade com critérios de mesmo peso

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,01	0,01	0,05	0,08	0,07	0,08	0,29
Fresh	0,02	0,02	0,02	0,03	0,04	0,05	0,17
Sushi	0,02	0,07	0,01	0,01	0,03	0,01	0,14
Wok	0,01	0,00	0,00	0,04	0,02	0,02	0,10
Sanduba	0,03	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	0,09
Doce	0,08	0,04	0,06	0,01	0,01	0,01	0,20
Peso do critério	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	

Fonte: elaborado pela autora

Nesse caso, Doce deixa de ser a marca com maior prioridade, mas Wok e Sanduba continuam sendo as duas de menor importância. A ordem final obtida foi, de maneira decrescente, Poke, Doce, Fresh, Sushi, Wok, Sanduba.

O segundo cenário analisado aumentava o peso do critério mais importante – rentabilidade – para 50%, e distribuía o restante entre as outras cinco opções, que ficaram com 10%.

Tabela 21 - análise de sensibilidade com rentabilidade com o maior peso

	Poke	Fresh	Sushi	Wok	Sanduba	Doce	Vetor Prioridade
Poke	0,03	0,00	0,03	0,05	0,04	0,05	0,20
Fresh	0,06	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	0,15
Sushi	0,07	0,04	0,01	0,00	0,02	0,00	0,14
Wok	0,04	0,00	0,00	0,03	0,01	0,01	0,10
Sanduba	0,08	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,11
Doce	0,23	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00	0,30
Peso do critério	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	

Fonte: elaborado pela autora

Assim como no cenário original, Doce é a marca prioritária para expansão em termos geográficos, mas a seguinte é Poke, diferente do caso base. A ordem final foi: Doce, Poke, Fresh, Sushi, Sanduba e Wok.

4.3 Ampliação do portfólio de culinárias

Como colocado previamente, a missão da Lingu é atender a todos os públicos com diferentes culinárias e em diferentes ocasiões de consumo. Essa ideia está alinhada com um dos valores da empresa, a diversidade – tanto interna, em questão de pessoas, quanto nos seus pratos e na sua oferta de produtos.

Até então, a Lingu possui seis diferentes culinárias e possui planos de expandir para mais linhas de produtos, abrangendo novas ocasiões e hábitos de consumo. A seguir, foi implementado o método AHP de forma a apoiar a decisão sobre qual culinária investir para abertura de uma nova marca.

4.3.1 Critérios

Decidiu-se, em parceria com os tomadores de decisão, os critérios que guiariam a escolha da culinária a ser investida pela empresa. Primeiramente, elegeu-se tamanho do mercado, dado que este simboliza a oportunidade e o potencial de crescimento dessa linha de produtos. Também se buscou considerar a sinergia com as culinárias atuais, tanto em termos operacionais – pensando em equipamentos e pessoas necessários à execução dos pratos -, quanto em termos de cardápio – que pode ter similaridades com culinárias que já integram o portfólio da Lingu.

Frequência de consumo é o terceiro critério a ser considerado, pois relaciona-se com o valor do cliente e a rentabilidade que oferecerá ao negócio. Por fim, o último critério é a facilidade em ingressar no mercado, que traduz a dinâmica deste – competitividade, concentração do mercado, existência de companhias tradicionais, entre outras características.

4.3.2 Alternativas

As potenciais culinárias a serem investidas já são estudadas pela empresa em termos de oportunidade. Dados trazidos pelas plataformas de venda estimam esse potencial. Uma das cozinhas mais famosas e pioneira no *delivery* é a pizza, como apontado previamente. Também se estuda ingressar no mercado do que se chama de comida brasileira, que seria a comida caseira tradicional do Brasil, que integra o dia a dia da população.

As outras duas alternativas observadas são café da manhã, cuja oferta seria similar à de padarias e cafés, e a culinária *veggie*, com pratos vegetarianos, explorando esse mercado em crescimento.

4.3.3 Resultados

Primeiro, estruturou-se a matriz de comparação par a par entre os quatro critérios, avaliando sua importância em relação ao outro no processo de expansão de uma marca. Seis comparações foram realizadas.

Tabela 22 - matriz de comparação paritária dos critérios

	Tamanho do Mercado	Sinergia com as culinárias atuais	Frequência de consumo	Facilidade em ingressar no mercado
Tamanho do Mercado	1	5	3	3
Sinergia com as culinárias atuais	1/5	1	2	1/2
Frequência de consumo	1/3	1/2	1	1
Facilidade em ingressar no mercado	1/3	2	1	1

Fonte: elaborado pela autora

A matriz foi então normalizada e, a partir da média de cada linha, obteve-se o vetor prioridade de cada critério.

Tabela 23 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Tamanho do Mercado	Sinergia com as culinárias atuais	Frequência de consumo	Facilidade em ingressar no mercado	Vetor Prioridade
Tamanho do Mercado	0,54	0,59	0,43	0,55	0,52
Sinergia com as culinárias atuais	0,11	0,12	0,29	0,09	0,15
Frequência de consumo	0,18	0,06	0,14	0,18	0,14
Facilidade em ingressar no mercado	0,18	0,24	0,14	0,18	0,18

Fonte: elaborado pela autora

Considerando a razão de inconsistência igual a 0,9, como definido por Saaty (1990) para matrizes de ordem 4, partiu-se para a análise de consistência dos julgamentos realizados. Obteve-se valor de 0,08, o que sinalizou a adQuadro das comparações realizadas.

O vetor prioridade obtido revelou que, para os tomadores de decisão, a ordem de importância dos critérios considerando a expansão do portfólio – de mais importante para menos importante – é: tamanho de mercado, facilidade em ingressar no mercado, sinergia com as culinárias atuais e frequência de consumo.

Em seguida, foram realizadas as análises entre critérios e alternativas do problema. Dado que havia quatro possíveis culinárias como alternativas, os valores de referência usados foram os mesmos da primeira parte do método. O primeiro critério analisado foi tamanho de mercado.

Tabela 24 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à tamanho de mercado

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie
Pizza	1	3	6	9
Brasileira	1/3	1	3	7
Café da Manhã	1/6	1/3	1	4
Veggie	1/9	1/7	1/4	1

Fonte: elaborado pela autora

Após isso, normalizou-se a matriz e obteve-se o vetor prioridade para cada alternativa em relação ao critério observado.

Tabela 25 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à tamanho de mercado

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie	Vetor Prioridade
Pizza	0,62	0,67	0,59	0,43	0,58
Brasileira	0,21	0,22	0,29	0,33	0,26
Café da Manhã	0,10	0,07	0,10	0,19	0,12
Veggie	0,07	0,03	0,02	0,05	0,04

Fonte: elaborado pela autora

Assim, concluiu-se que em ordem de importância e em relação ao critério “Tamanho de Mercado” tem-se: Pizza, Brasileira, Café da Manhã e Veggie.

De forma a conferir a consistência dos julgamentos realizados, realizou-se o cálculo da razão e o valor obtido foi 0,05, menor que 0,1.

Em seguida, foi analisado o critério de sinergia com as culinárias atuais.

Tabela 26 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à sinergia com as culinárias atuais

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie
Pizza	1	1/6	1/3	1/7
Brasileira	6	1	5	3
Café da Manhã	3	1/5	1	1
Veggie	7	1/3	1	1

Fonte: elaborado pela autora

Com a normalização da matriz gerada após os julgamentos, obteve-se os seguintes valores:

Tabela 27 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à sinergia com as culinárias atuais

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie	Vetor Prioridade
Pizza	0,06	0,10	0,05	0,03	0,06
Brasileira	0,35	0,59	0,68	0,58	0,55
Café da Manhã	0,18	0,12	0,14	0,19	0,16
Veggie	0,41	0,20	0,14	0,19	0,23

Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, com a razão de consistência obtida de 0,08, pôde-se concluir que a ordem de importância das alternativas, considerando o critério analisado, é: Brasileira, Veggie, Café da Manhã e Pizza. Tal resultado condiz com o observado na realidade, já que existem sinergias de cardápio e de insumos usados principalmente considerando a culinária brasileira, já que na

culinária Fresh – já existente – comercializam-se pratos que também poderiam ser encontrados nessa nova linha de produtos.

O próximo critério observado foi de frequência de consumo. Primeiro, foi gerada a matriz de comparação paritária e, em seguida, normalizou-se os valores obtidos e foi calculado o vetor prioridade.

Tabela 28 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à frequência de consumo

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie
Pizza	1	1/2	4	3
Brasileira	2	1	4	3
Café da Manhã	1/4	1/4	1	2
Veggie	1/3	1/3	1/2	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 29 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à frequência de consumo

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie	Vetor Prioridade
Pizza	0,28	0,24	0,42	0,33	0,32
Brasileira	0,56	0,48	0,42	0,33	0,45
Café da Manhã	0,07	0,12	0,11	0,22	0,13
Veggie	0,09	0,16	0,05	0,11	0,10

Fonte: elaborado pela autora

Nesse caso, obteve-se consistência de 0,07. As conclusões sobre nível de importância, de forma decrescente, foram: Brasileira, Pizza, Café da Manhã e Veggie. Como o hábito de consumo de comida tradicional caseira é praticamente diário para os brasileiros, faz sentido o resultado obtido, que coloca a culinária como a mais relevante em frequência de consumo.

Por fim, o último critério analisado foi o de facilidade em ingressar no mercado. A seguir, são apresentadas as duas matrizes geradas.

Tabela 30 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade em ingressar no mercado

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie
Pizza	1	1/7	1/9	1/8
Brasileira	7	1	1/3	1/3
Café da Manhã	9	3	1	1/2
Veggie	8	3	2	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 31 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à facilidade em ingressar no mercado

	Pizza	Brasileira	Café da Manhã	Veggie	Vetor Prioridade
Pizza	0,04	0,02	0,03	0,06	0,04
Brasileira	0,28	0,14	0,10	0,17	0,17
Café da Manhã	0,36	0,42	0,29	0,26	0,33
Veggie	0,32	0,42	0,58	0,51	0,46

Fonte: elaborado pela autora

Com consistência final de 0,07, concluiu-se que a importância obtida é, da maior para menor, Veggie, Café da Manhã, Brasileira e Pizza. Entende-se que no mercado vegetariano há menos negócios estabelecidos, em oposição ao mercado de pizzas, com grandes e tradicionais restaurantes já inseridos.

A partir dos julgamentos realizados para critérios e alternativas, estruturou-se então a matriz de prioridades finais.

Tabela 32 - matriz com as prioridades finais para expansão de portfólio

	Tamanho do Mercado	Sinergia com as culinárias atuais	Frequência de consumo	Facilidade em ingressar no mercado	Vetor Prioridade
Pizza	0,30	0,01	0,04	0,01	0,36
Brasileira	0,14	0,08	0,06	0,03	0,32
Café da Manhã	0,06	0,02	0,02	0,06	0,164
Veggie	0,02	0,04	0,01	0,08	0,157

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, na execução do AHP, a conclusão obtida foi que a culinária a ser investida, com maior importância, levando em consideração os critérios estabelecidos pelos tomadores de decisão, é Pizza, Brasileira, Café da Manhã e Veggie. Como o critério de tamanho de mercado é tão relevante nessa decisão, mesmo com menor importância nos outros critérios, Pizza continua sendo a marca privilegiada.

Quadro 5 - importância das alternativas analisadas

Ordem de importância	Alternativas
1°	Pizza
2°	Comida Brasileira
3°	Café da Manhã
4°	<i>Veggie</i>

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, executou-se uma análise de sensibilidade para entender o resultado que seria obtido em diferentes cenários. Primeiro, observou-se o resultado considerando pesos iguais para os quatro critérios.

Tabela 33 - análise de sensibilidade para expansão de portfólio considerando critérios de mesmo peso

	Tamanho do Mercado	Sinergia com as culinárias atuais	Frequência de consumo	Facilidade em ingressar no mercado	Vetor Prioridade
Pizza	0,14	0,01	0,08	0,01	0,25
Brasileira	0,07	0,14	0,11	0,04	0,36
Café da Manhã	0,03	0,04	0,03	0,08	0,18
Veggie	0,01	0,06	0,03	0,11	0,21

Fonte: elaborado pela autora

Nesse cenário, obteve-se uma nova ordem de importância: Brasileira passou a ocupar a primeira posição, seguida de Pizza, Veggie e Café da Manhã ficou em último.

A próxima análise realizada colocou o critério de tamanho de mercado com maior peso – 75% - e o restante foi distribuído entre os três outros critérios.

Tabela 34 - análise de sensibilidade para expansão de portfólio considerando “tamanho de mercado” como critério de maior peso

	Tamanho do Mercado	Sinergia com as culinárias atuais	Frequência de consumo	Facilidade em ingressar no mercado	Vetor Prioridade
Pizza	0,43	0,00	0,03	0,00	0,47
Brasileira	0,20	0,05	0,04	0,01	0,30
Café da Manhã	0,09	0,01	0,01	0,03	0,14
Veggie	0,03	0,02	0,01	0,04	0,10

Fonte: elaborado pela autora

Dado que a ordem de importância obtida foi a mesma dos valores obtidos pelos julgamentos, pôde-se concluir que o impacto do tamanho de mercado é muito relevante nessa decisão e é um dos principais guias do resultado obtido. Tal conclusão é compreensível, dado

que o tamanho e mercado simboliza o tamanho da oportunidade a ser explorada com a inauguração de outras linhas de produtos.

4.4 Ampliação da TI

Como identificado anteriormente, a Lingu se posiciona como estratégica no Grid de McFarlan (1984), assim, a TI tem impactos fundamentais tanto no presente, quanto no futuro da companhia. Além disso, o alinhamento estratégico atual da empresa é de Transformação Tecnológica, de forma que cada vez mais busca-se investir em TI e adaptar a estratégia do negócio colocando-o como líder em termos de tecnologia.

Além das aplicações atuais de Tecnologia da Informação, existem inúmeras outras que seriam benéficas à empresa, principalmente pelo fato de o negócio se pautar tão fortemente no digital.

4.4.1 Critérios

Os critérios observados para a decisão foram custo, posto que como a empresa é uma *startup*, existem limitações financeiras que podem impedir algumas escolhas, além da necessidade de entender a viabilidade do projeto. Também escolheu-se observar o impacto operacional da tecnologia analisada, já que os benefícios podem ser grandes, de forma que valha a pena maior investimento em alguns casos. E, por fim, a facilidade de implementação desse recurso foi considerada, já que projetos de alta complexidade podem ser um desafio a uma organização do porte da Lingu.

4.4.2 Alternativas

Para a escolha das alternativas de ampliação da Tecnologia da Informação, decidiu-se privilegiar opções com maior foco e impacto na operação da companhia. Foram deixadas de lado oportunidades com impacto direto no campo administrativo da empresa, mas ressalta-se que esse também tem amplo espaço para melhorias.

As alternativas levantadas foram: aplicativo com desenvolvimento próprio para venda de pedidos de clientes; sistema de gestão de pedidos, permitindo integração de culinárias e comercialização de diferentes linhas de produtos na mesma compra; implementação do ERP SAP; mecanização da montagem do Poke através de uma máquina robótica que junta os ingredientes do prato.

Aprofundando as opções levantadas, sobre a primeira delas, atualmente já existe um site próprio de venda de produtos, mas ele é terceirizado. O benefício de desenvolver um aplicativo seria estruturá-lo e personalizá-lo a partir dos requisitos da *foodtech*, atendendo a todas suas necessidades e superando dificuldades operacionais, o que não ocorre atualmente.

O sistema de gestão de pedidos é um dos sonhos da empresa, pois atualmente, a Lingu oferta diversas culinárias, mas não permite a compra de mais de uma em um mesmo pedido. O cliente tem que, portanto, fazer compras diferentes caso queira uma salada e sushi, por exemplo, pagando por duas entregas diferentes. O desafio, nesse caso, é integrar os tempos de preparo de cada linha, de forma que o produto final não perca qualidade e chegue com rapidez até o consumidor – parte da proposta de valor da empresa.

A implementação do SAP já é estudada na empresa, mas é um sistema robusto que possui complexidade e necessidade de integração entre áreas. Entretanto, traria benefícios diretos, impactando diversas áreas, como a Cozinha, Compras, Produtividade, entre outras.

Por fim, a inserção de uma máquina de montagem de *pokes* na Lingu permitiria maior precisão nos pedidos, diminuindo a taxa de erros, além de poder contribuir com maior velocidade no preparo. Essa automação já foi analisada, porém nunca se seguiu em frente. Ela possui custo altíssimo e seu impacto exato não foi mensurado.

4.4.3 Resultados

Primeiramente, como nos cenários anteriores, estruturou-se uma matriz de comparação paritária dos critérios a serem considerados na decisão em questão.

Tabela 35 - matriz de comparação paritária dos critérios

	Custo	Impacto Operacional	Facilidade de implementação
Custo	1	1/5	2
Impacto Operacional	5	1	4
Facilidade de implementação	1/2	1/4	1

Fonte: elaborado pela autora

Em seguida, a matriz foi normalizada e obteve-se o vetor prioridade dos critérios. Em ordem de maior para menor importância obteve-se: impacto operacional, custo e complexidade.

Tabela 36 - matriz normalizada e vetor prioridade

	Custo	Impacto Operacional	Facilidade de implementação	Vetor Prioridade
Custo	0,15	0,14	0,29	0,19
Impacto Operacional	0,77	0,69	0,57	0,68
Facilidade de implementação	0,08	0,17	0,14	0,13

Fonte: elaborado pela autora

De modo a analisar a consistência dos julgamentos realizados, foi considerada a razão de inconsistência igual a 0,58, para matrizes de ordem 3, como define Saaty (1990). Obteve-se o valor de 0,08, sinalizando adQuadro das comparações feitas anteriormente.

Após a comparação entre critérios, segue-se para a comparação entre alternativas de acordo com cada um dos fatores analisados. O primeiro deles foi custo. Foi gerada a matriz de comparação paritária e, com sua normalização, calculou-se o vetor prioridade.

Tabela 37 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao custo

	Plataforma de pedidos de clients	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke
Plataforma de pedidos de clientes	1	3	7	6
Sistema de gestão de pedidos	1/3	1	4	3
Implementação de SAP	1/7	1/4	1	1/4
Máquina de Poke	1/6	1/3	4	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 38 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação ao custo

	Plataforma de pedidos de clientes	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,61	0,65	0,44	0,59	0,57
Sistema de gestão de pedidos	0,20	0,22	0,25	0,29	0,24
Implementação de SAP	0,09	0,05	0,06	0,02	0,06
Máquina de Poke	0,10	0,07	0,25	0,10	0,13

Fonte: elaborado pela autora

Assim, obteve-se importância – do mais importante para o menos importante – igual a plataforma de pedidos de clientes, sistema de gestão de pedidos, máquina de Poke de implementação de SAP. Tal resultado faz sentido considerando que os custos observados são progressivamente maiores ao longo da ordem de importância obtida. Para analisar a consistência do resultado, calculou-se o índice usando razão de inconsistência igual a 0,9 e obteve-se o valor de 0,08. Posteriormente, foi analisado o critério de impacto operacional. As matrizes a seguir foram obtidas.

Tabela 39 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação ao impacto operacional

	Plataforma de pedidos de clientes	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke
Plataforma de pedidos de clientes	1	1/7	1/7	1/6
Sistema de gestão de pedidos	7	1	1	4
Implementação de SAP	7	1	1	3
Máquina de Poke	6	1/4	1/3	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 40 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação ao impacto operacional

	Plataforma de pedidos de clientes	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,05	0,06	0,05	0,03	0,05
Sistema de gestão de pedidos	0,32	0,41	0,38	0,65	0,41
Implementação de SAP	0,32	0,41	0,38	0,49	0,38
Máquina de Poke	0,28	0,10	0,13	0,16	0,16

Fonte: elaborado pela autora

Nesse caso, o vetor prioridade obtido revela qual iniciativa trará mais impacto positivo à operação da *foodtech*. Assim, a partir do maior impacto, tem-se: sistema de gestão de pedidos, implementação de SAP, máquina de poke e plataforma de pedidos de clientes. É evidente que as duas primeiras iniciativas são inovadoras em relação ao modo que a empresa opera atualmente, trazendo ganhos não apenas financeiros, mas também processuais.

Para garantir a consistência da análise, calculou-se o índice e obteve-se o valor de 0,06.

O último critério analisado foi de facilidade de implementação da iniciativa. As matrizes a seguir foram geradas.

Tabela 41 - matriz de comparação paritária das alternativas em relação à facilidade de implementação

	Plataforma de pedidos de clientes	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke
Plataforma de pedidos de clientes	1	8	6	4
Sistema de gestão de pedidos	1/8	1	1/3	1/7
Implementação de SAP	1/6	3	1	1/4
Máquina de Poke	1/4	7	4	1

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 42 - matriz normalizada e vetor prioridade das alternativas em relação à facilidade de implementação

	Plataforma de pedidos de clientes	Sistema de gestão de pedidos	Implementação de SAP	Máquina de Poke	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,65	0,42	0,53	0,74	0,59
Sistema de gestão de pedidos	0,08	0,05	0,03	0,03	0,05
Implementação de SAP	0,11	0,16	0,09	0,05	0,10
Máquina de Poke	0,16	0,37	0,35	0,19	0,27

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, a ordem de importância obtida para as alternativas, considerando a sua facilidade de implementação, foi: plataforma de pedidos de clientes, máquina de poke, implementação de SAP e sistema de gestão de pedidos. A consistência obtida nesse caso foi de 0,08. Por fim, foram calculadas as prioridades finais.

Tabela 43 - matriz com as prioridades finais para expansão de TI

	Custo	Impacto Operacional	Facilidade de implementação	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,11	0,03	0,08	0,22
Sistema de gestão de pedidos	0,05	0,28	0,01	0,33
Implementação de SAP	0,01	0,26	0,01	0,28
Máquina de Poke	0,03	0,11	0,03	0,17

Fonte: elaborado pela autora

Logo, considerando os pesos dos critérios e os vetores prioridade previamente obtidos, a priorização no investimento das iniciativas de Tecnologia da Informação deve seguir a seguinte ordem: sistema de gestão de pedidos, implementação de SAP, plataforma de pedidos de clientes e máquina de poke.

Quadro 6 - importância das alternativas analisadas

Ordem de importância	Alternativas
1°	Sistema de gestão de pedidos
2°	Implementação de SAP
3°	Plataforma de pedidos de clientes
4°	Máquina de poke

Fonte: elaborado pela autora

A fim de analisar o resultado em diferentes cenários, foram executadas duas análises de sensibilidade. Na primeira, consideraram-se todos os critérios com a mesma importância.

Tabela 44 - análise de sensibilidade para expansão de TI considerando critérios de mesmo peso

	Custo	Impacto Operacional	Facilidade de implementação	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,19	0,02	0,20	0,40
Sistema de gestão de pedidos	0,08	0,14	0,02	0,23
Implementação de SAP	0,02	0,13	0,03	0,18
Máquina de Poke	0,04	0,05	0,09	0,19

Fonte: elaborado pela autora

O resultado obtido é diferente do original, destacando-se a maior importância conferida à plataforma de pedidos de clientes. Como o impacto operacional era o critério de relevância mais alta, com a mudança dos pesos, há grande impacto no resultado final.

A segunda análise realizada colocava custo como critério de peso 0,5 e os demais com peso de 0,25.

Tabela 45 - análise de sensibilidade para expansão de TI considerando custo como critério de maior peso

	Custo	Impacto Operacional	Facilidade de implementação	Vetor prioridade
Plataforma de pedidos de clientes	0,29	0,01	0,15	0,44
Sistema de gestão de pedidos	0,12	0,10	0,01	0,24
Implementação de SAP	0,03	0,10	0,03	0,15
Máquina de Poke	0,07	0,04	0,07	0,17

Fonte: elaborado pela autora

O resultado obtido nesse caso é o mesmo que na análise anterior em relação à ordem de importância final. Como custo era o segundo critério mais relevante na versão original, nesse cenário há, novamente, grande alteração no vetor prioridade obtido.

4.5 Resultado Final

Após a execução do método AHP para os três objetivos diferentes, o seguinte resultado foi obtido:

Quadro 7 - resultado final da análise AHP para expansão geográfica, de portfólio e de TI

Objetivo	Critérios	Ordem de importância das alternativas (em ordem decrescente)
Expansão geográfica	Rentabilidade, tamanho de mercado, facilidade de expandir, relevância no mercado, <i>ability to win</i> e maturidade da marca.	Doce, Sushi, Poke, Fresh, Sanduba e Wok.
Expansão de portfólio	Tamanho do mercado, sinergia com as culinárias atuais, frequência de consumo e facilidade em ingressar no mercado.	Pizza, Brasileira, Café da Manhã, <i>Veggie</i> .
Expansão de TI	Custo, impacto operacional e facilidade de implementação.	Sistema de gestão de pedidos, implementação de SAP, plataforma própria de pedidos, máquina de <i>poke</i> .

Fonte: elaborado pela autora

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Iniciativas a serem implementadas

Após a execução do método AHP no item anterior, através do qual obteve-se a ordem de importância das alternativas analisadas em cada um dos cenários de expansão considerados, optou-se por levar à diante – estruturando um plano de ação e *OKRs* – as duas iniciativas mais relevantes de cada um dos três pilares, totalizando seis implementações a serem realizadas.

Assim, para o pilar geográfico, tem-se a expansão das culinárias de Doce e Sushi, que devem ser levadas a outras filiais da empresa. Para expansão de portfólio, tem-se a criação e estruturação das culinárias de Pizza e de Comida Brasileira. E para expansão em termos tecnológicos, a ideia é implementar tanto um sistema de gestão de pedidos de diferentes culinárias, quanto realizar a implementação do ERP, SAP.

5.2 Cronograma de implementação

A sugestão de implementação das iniciativas selecionadas a partir do método aplicado anteriormente foi realizada levando em consideração o planejamento de 2023 da empresa. As iniciativas foram estrategicamente posicionadas ao longo dos oito primeiros meses de 2023, levando em consideração mão de obra disponível, capacidade estrutural de implementação e tempo de execução e completude de cada ação.

Primeiramente, foi considerada a expansão geográfica. Acredita-se que esta é mais simples em comparação aos outros pilares, pois as filiais já existem, logo se depende de mão de obra capacitada e disponível para executar a culinária em questão e, caso julgue necessário, a companhia pode buscar novos pontos de venda. Doce foi a linha de maior importância, dado sua facilidade em ser levada a outros locais, já que a produção pode ser inteiramente realizada na unidade central do Itaim. Assim, planeja-se realizar essa expansão em janeiro. Quanto à culinária japonesa, por esta envolver mão de obra altamente qualificada, com necessidade de treinamentos e especialização na fabricação dos pratos, é necessário maior tempo para sua expansão, de forma que se reserva os meses de fevereiro e março para concluir tal iniciativa.

Em termos do pilar de portfólio, busca-se iniciar pela culinária de Pizza no mês de janeiro. Entretanto, entendendo que o processo de construção de marca envolve diversos passos – como produto, embalagem, divulgação, estudos de mercado -, planeja-se concluir tal processo ao final de março, levando, portanto, três meses para o lançamento da nova linha de

produtos. A segunda culinária, de Comida Brasileira, deve ser trabalhada após a finalização da primeira, dado que se busca não dividir o foco das áreas envolvidas na estruturação da nova marca. Como já existe certa sinergia com as marcas atuais, acredita-se que, nesse caso, serão necessários dois meses para a conclusão do trabalho, de forma que se inicia em abril e se finaliza em maio de 2023.

Por fim, em referência ao pilar de tecnologia, entende-se que este é o de maior complexidade e que necessita de maior maturidade, tanto em relação à empresa e seus processos, quanto em relação ao time envolvido na expansão. Por essas razões, optou-se por começar a implementação das iniciativas no segundo trimestre de 2023, com o início da estruturação do sistema de gestão de pedidos – algo que a empresa ainda não tem conhecimento sobre como estruturar – e finalizando-o em junho. A implementação do ERP, SAP, deve iniciar em julho, e após a conclusão de todos os mapeamentos e treinamentos necessários, será concluída em setembro.

Quadro 8 - cronograma de implementação das iniciativas escolhidas

PILAR	INICIATIVA	2023								
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep
Geografia	Doce									
	Sushi									
Portfólio	Pizza									
	Comida Brasileira									
Tecnologia	Sistema de gestão de pedidos									
	Implementação de SAP									

Fonte: elaborado pela autora

5.3 Formulação de OKRs

De forma a garantir a implementação das iniciativas trazidas dentro do cronograma previsto, buscou-se trazer os OKRs a serem praticados para a execução das alternativas e as áreas envolvidas para tal.

Foi adotado um modelo no qual parte-se do cenário global da empresa, com objetivos e resultados-chave gerais, e atinge-se um cenário por área, no qual os objetivos são os resultados-chave globais. Com esse formato, quando as áreas atingirem seus OKRs, consequentemente a *foodtech* como um todo também terá atingido os seus.

Vale ressaltar que os OKRs aqui propostos são apenas aqueles relacionados à implementação da estratégia desenhada previamente.

Assim, iniciando pelo primeiro pilar – de expansão geográfica – coloca-se os seguintes OKRs para o primeiro trimestre de 2023 – dado que as iniciativas se concentram nesse período:

Quadro 9 - OKR global de expansão geográfica

OBJETIVO GLOBAL	
Expandir as culinárias Doce e Sushi para outras regiões de São Paulo, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)	
1.	[Expansão] Expansão para as filiais existentes – Tatuapé e Perdizes – dentro do período programado.
2.	[Expansão] Iniciar, ao menos, 2 negociações com novas filiais.
3.	[Gente e Gestão] Contratar pessoal para culinária de Sushi.
4.	[Estratégia] Estruturar a abertura das lojas nas plataformas dentro do período programado.

Fonte: elaborado pela autora

O primeiro OKR proposto busca sintetizar o primeiro objetivo em termos de expansão – levar as culinárias já existentes, de Doce e Sushi, para as filiais da Lingu. Os resultados-chave associados a ele buscam resumir as etapas necessárias ao sucesso da implementação das duas submarcas em outros locais.

Primeiro, são colocados dois resultados-chave para a área de Expansão: conseguir expandir as culinárias para Perdizes e Tatuapé dentro do período estimado no cronograma para cada submarca, e buscar novos pontos para realizar também expansão para outras regiões. Coloca-se aqui que ao menos duas negociações devem ser iniciadas até o final do primeiro trimestre.

Em seguida, pensando na operação das marcas já foi pontuado previamente que a linha Doce não precisa de funcionários preparando as sobremesas no local, assim a necessidade por mão de obra nova ocorreria somente para Sushi. Coloca-se, portanto, um resultado-chave para a área de gente e Gestão, com o objetivo de realizar contratações para a culinária.

Por fim, para garantir a disponibilidade das marcas e o sucesso de suas vendas, a área de Estratégia recebeu o KR referente à abertura das lojas virtuais, já que essa é a plataforma principal de venda da *startup*.

Para cada um dos resultados-chave propostos, tem-se os seguintes objetivos específicos às áreas responsáveis.

Quadro 10 - OKR da área de Expansão

OBJETIVO - EXPANSÃO
Expandir para as filiais existentes – Tatuapé e Perdizes, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir Doce nas filiais até o final de janeiro. 2. Incluir Sushi nas filiais até o final de fevereiro. 3. Adquirir maquinário necessário dentro do período. 4. Realização de obras para inclusão das culinárias dentro do período.

Fonte: elaborado pela autora

Para a área de Expansão, são propostos KRs mais objetivos e essenciais à conclusão do objetivo principal. Assim, tem-se a inclusão de cada culinária dentro do prazo estimado, a aquisição de maquinários e realização de obras – ambos necessários à operação. No caso da culinária Doce, entende-se que podem ser necessárias apenas geladeiras e outras estruturas de armazenamento. No caso do Sushi, existe maior complexidade, mas também há maior tempo previsto para sua execução. Provavelmente, será necessária uma estrutura específica às necessidades da culinária e sua operação, como pistas refrigeradas, por exemplo.

Quadro 11 - OKR da área de Expansão

OBJETIVO - EXPANSÃO
Iniciar negociação com, ao menos, 2 novas filiais, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver análise sobre regiões de interesse e de maior concentração de pessoas ou residências. 2. Construir plano de expansão geográfica para o ano de 2023. 3. Avançar em negociação com, no mínimo, 2 possíveis filiais até o fim do trimestre.

Fonte: elaborado pela autora

Além do OKR anterior a respeito da implementação das submarcas nas filiais existentes, também se buscou incluir como objetivo a busca por novos espaços em novas regiões, de modo a aumentar a abrangência geográfica da Lingu.

Para tal, será importante a realização de estudos e a construção de planejamentos, ambos inclusos nos resultados-chave do objetivo ao qual se referem. Dessa forma, busca-se ter dois potenciais pontos de venda novos até o final do primeiro trimestre de 2023, para que, nos meses seguintes, possa-se seguir com a expansão para as regiões escolhidas,

Quadro 12 - OKR da área de Gente e Gestão

OBJETIVO – GENTE E GESTÃO Contratar pessoal para culinária de Sushi, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023) 1. Garantir a entrega de testes de 80% das vagas no primeiro mês. 2. Formar e desenvolver a equipe do Sushi.

Fonte: elaborado pela autora

O papel da área de Gente e Gestão é crucial para garantir a operação das submarcas em novos lugares. A mão de obra é contratada pela área e, no cenário analisado, apenas seria necessária a contratação de funcionários para a culinária de Sushi – já que como explicado previamente, a marca de Doce possui alta facilidade operacional.

Assim, o OKR proposto para a área envolve a realização da grande maioria dos testes necessários no mês de janeiro, para que em fevereiro possa-se focar no treinamento e consolidação dos funcionários contratados que irão trabalhar nas filiais.

Quadro 13 - OKR da área de Estratégia

OBJETIVO – ESTRATÉGIA Estruturar a abertura das lojas nas plataformas, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023) 1. Estruturar lojas nos agregadores. 2. Construir <i>dashboard</i> de acompanhamento de vendas e <i>performance</i> nas filiais.

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, a área de Estratégia deve garantir os meios para a venda, além de acompanhá-la em termos de número de visitantes e conversão deles em vendas. Portanto, os resultados-chave propostos envolvem estruturação das lojas nas plataformas virtuais e a construção de ferramentas de acompanhamento da *performance* nas filiais.

Em relação ao segundo pilar, de expansão em termos de portfólio, o seguinte OKR global foi proposto para a iniciativa de maior importância:

Quadro 14 - OKR global de expansão de portfólio

OBJETIVO GLOBAL Estruturar e lançar a culinária Pizza, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023) 1. [Produto] Estruturação de estudo do mercado de Pizza. 2. [Produto] Lançamento de novos produtos com NPS maior ou igual a 50. 3. [Expansão] Garantir implementação, ao menos, no Itaim Bibi (centro de produção). 4. [Gente e Gestão] Contratação da equipe necessária.

Fonte: elaborado pela autora

Como colocado no cronograma anteriormente, o tempo necessário para a conclusão da estruturação da nova submarca é de 3 meses, finalizando ao final do primeiro trimestre. Assim, tal OKR corresponderá a esse mesmo período.

O primeiro resultado chave proposto é para a área de Produto, que deve estruturar a marca a partir de estudos do mercado em que esta se inserirá e deve realizar testes com clientes de forma que os produtos a serem lançados tenham um NPS maior ou igual a 50, considerado satisfatório.

Também é necessária a viabilização da operação, seja em termos de estrutura física ou em termos de mão de obra.

Quadro 15 - OKR da área de Produto

OBJETIVO - PRODUTO	
Estruturar estudo do mercado de Pizza, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)	
1.	Mapear ticket médio do setor, perfil dos clientes, ocasião de consumo, frequência de compra e produtos mais vendidos.
2.	Desenvolver análise de concorrência do mercado.

Fonte: elaborado pela autora

O primeiro OKR proposto para a área de Produto tem como propósito entender a dinâmica do mercado a ser explorado. Portanto, será necessária a realização de estudos, traduzidos nos resultados-chave a serem atingidos.

Quadro 16 - OKR da área de Produto

OBJETIVO – PRODUTO	
Lançar novos produtos com NPS maior ou igual a 50, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)	
1.	Realizar, ao menos, 15 envios de testes para clientes de cada produto.
2.	Garantir, ao menos, 80% dos produtos com NPS maior ou igual a 50.

Fonte: elaborado pela autora

O segundo OKR proposto para a área de Produto busca garantir que os produtos a serem lançados terão alta aceitação dos clientes. Assim, são colocados resultados-chave de forma a estruturar o envio de testes, a partir dos quais serão obtidas avaliações que trarão o NPS do produto em questão. Busca-se atingir a nota esperada para, ao menos, 80% do cardápio da nova culinária.

Quadro 17 - OKR da área de Expansão

OBJETIVO - EXPANSÃO
Garantir implementação, ao menos, no Itaim Bibi (centro de produção), que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir maquinário necessário. 2. Realização de obras para inclusão da culinária dentro do período. 3. Estruturar planejamento de expansão geográfica da marca.

Fonte: elaborado pela autora

Em termos da área de Expansão, ela é colocada com a responsável por viabilizar a operação, ao menos no Itaim Bibi, onde a Lingu tem sua central. Para tal, devem ser adquiridos os maquinários necessários à confecção das pizzas, assim como obras devem ser realizadas dentro do prazo previsto.

Com os aprendizados da implementação, também se incluiu o resultado-chave que prevê o planejamento da expansão da culinária para outras filiais da empresa.

Quadro 18 - OKR da área de Gente e Gestão

OBJETIVO – GENTE E GESTÃO
Contratar pessoal para culinária de Pizza, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q1 2023)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir a entrega de testes de 80% das vagas no primeiro mês. 2. Formar e desenvolver a equipe de Pizza.

Fonte: elaborado pela autora

Da mesma forma proposta para a expansão do Sushi para outras regiões, propõe-se aqui a mesma estrutura de OKR para Pizza, nesse caso.

A seguir, é trazido o OKR global da segunda iniciativa de maior importância em termos de portfólio – a implementação a culinária de Comida Brasileira. Como previsto no cronograma, a execução terá início no segundo trimestre, de forma que o OKR corresponde a esse período. O desdobramento nos OKRs de cada área segue a mesma estrutura daqueles anteriormente elaborados para a culinária de Pizza.

Quadro 19 - OKR global de expansão de portfólio

OBJETIVO GLOBAL
Estruturação e lançamento da culinária Comida Brasileira.
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
1. [Produto] Estruturação de estudo do mercado de Comida Brasileira.
2. [Produto] Lançamento de novos produtos com NPS maior ou igual a 50.
3. [Expansão] Garantir implementação, ao menos, no Itaim Bibi (centro de produção).
4. [Gente e Gestão] Contratação da equipe necessária.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 20 - OKR da área de Produto

OBJETIVO - PRODUTO
Estruturar estudo do mercado de Comida Brasileira, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
3. Mapear ticket médio do setor, perfil dos clientes, ocasião de consumo, frequência de compra e produtos mais vendidos.
4. Desenvolver análise de concorrência do mercado.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 21 - OKR da área de Produto

OBJETIVO – PRODUTO
Lançar novos produtos com NPS maior ou igual a 50, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
3. Realizar, ao menos, 15 envios de testes para clientes de cada produto.
4. Garantir, ao menos, 80% dos produtos com NPS maior ou igual a 50.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 22 - OKR da área de Expansão

OBJETIVO - EXPANSÃO
Garantir implementação, ao menos, no Itaim Bibi (centro de produção), que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
1. Adquirir maquinário necessário.
2. Realização de obras para inclusão da culinária dentro do período.
3. Estruturar planejamento de expansão geográfica da marca.

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 23 - OKR da área de Gente e Gestão

OBJETIVO – GENTE E GESTÃO
Contratar pessoal para culinária de Comida Brasileira, que pode ser medida por:
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)
1. Garantir a entrega de testes de 80% das vagas no primeiro mês.
2. Formar e desenvolver a equipe de Pizza.

Fonte: elaborado pela autora

Em relação ao terceiro e último pilar de expansão – tecnologia – as iniciativas a serem desenvolvidas são o sistema de gestão de pedidos de diferentes culinárias e a implementação do ERP, SAP. Esses são os caminhos mais complexos e desconhecidos para a Lingu, atualmente, de forma que o período de implementação das iniciativas é o mais longo até então e exige estudo e conhecimento sobre todo o processo da operação da empresa.

A seguir é trazido o OKR global da iniciativa de maior importância, de acordo com o método AHP, o sistema de gestão de pedidos. Sua implementação deve ocorrer ao longo do segundo trimestre de 2023.

Quadro 24 - OKR global de expansão tecnológica

OBJETIVO GLOBAL	
Implementar sistema de gestão de pedidos, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)	
1. [PCP] Mapear todos os processos e tempos de preparo de cada culinária.	
2. [Produto] Delimitar produtos integrantes em fase inicial da loja multiculinárias	
3. [Tecnologia] Estruturar e desenvolver sistema integrado de gestão	

Fonte: elaborado pela autora

Primeiramente, coloca-se como KR o mapeamento dos processos de cada culinária por parte da área de PCP, o que passa também pela definição do tempo de preparo de cada prato. Com isso, será possível que a área de Produto estruture uma loja virtual multiculinárias, através da qual o cliente poderá consumir produtos de diferentes submarcas. Para sustentar a operação, o time de Tecnologia será responsável pela estruturação e desenvolvimento de um sistema integrado de gestão de pedidos de cada uma das culinárias da Lingu.

Quadro 25 - OKR da área de PCP

OBJETIVO - PCP	
Mapear todos os processos e tempos de preparo de cada culinária, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)	
1. Desenvolver rotina de coleta e armazenamento de dados.	
2. Mapear os processos de 2 culinárias por semana.	
3. Mapear o tempo de preparo de todos os pratos em abril.	

Fonte: elaborado pela autora

Para a área de PCP, é importante que os processos por trás de cada culinária sejam mapeados para servirem como base ao sistema a ser desenvolvido. Assim, deve-se desenvolver uma rotina de coleta e armazenamento dos dados que serão coletados, tratando-os e disponibilizando-os de forma amigável a outros possíveis usuários das informações.

Colocou-se que os processos de 2 culinárias sejam mapeados por semana – com início em abril – e que todos os pratos produzidos pela Lingu tenham seu tempo de preparo mapeado até o fim do primeiro mês do segundo trimestre.

Quadro 26 - OKR da área de Produto

OBJETIVO – PRODUTO	
Delimitar produtos integrantes em fase inicial da loja multiculinárias, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estruturar plano para a loja multiculinárias. 2. Desenvolver análise sobre produtos mais vendidos e tempo de preparo. 	

Fonte: elaborado pela autora

A área de Produto tem o objetivo de estruturar o funcionamento da futura loja multiculinárias, através da qual os produtos de diferentes submarcas serão comercializados. Assim, considerando que o primeiro passo é estruturar uma loja em fase piloto – ainda não na sua versão almejada -, deve-se estruturar um plano de etapas a serem executadas até a plena implementação do sistema. Além disso, para definir os produtos a serem vendidos, é interessante realizar uma análise considerando os mais vendidos, seus tempos de preparo e o mix oferecido.

Quadro 27 - OKR da área de Tecnologia

OBJETIVO - TECNOLOGIA	
Estruturar e desenvolver sistema integrado de gestão, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q2 2023)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar sistemas usados com dados obtidos sobre processos e preparo. 2. Desenvolver modelo para integração. 	

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, cabe à área de Tecnologia desenvolver um sistema de gestão, que suportará a plataforma de venda e a operação. Assim, deve usar os dados gerados pelo time de PCP, de forma a criar o sistema que orquestrará a integração de pratos de diferentes culinárias em um mesmo pedido.

A segunda iniciativa – implementação do SAP – será executada a partir do terceiro trimestre. Seus resultados-chave foram desdobrados a seguir:

Quadro 28 - OKR global de expansão tecnológica

OBJETIVO GLOBAL	
Implementar SAP, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q3 2023)	
1. [PCP] Mapear todos os processos de cada área.	
2. [PCP] Realizar cadastros necessários.	
3. [PCP] Realizar treinamento dos usuários.	
4. [Tecnologia] Integrar ERP com sistemas internos e externos.	

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados-chave colocados buscam organizar toda a estrutura de processos e operações da Lingu, de forma a realizar o mapeamento que permitirá a integração do ERP com o funcionamento da empresa como um todo. Cadastros no sistema são necessários a seu funcionamento e os treinamentos são importantes para a aderência da implementação. Por fim, a integração com os sistemas internos – como PDV – e externos – como as plataformas de venda – é essencial para a conclusão da implantação do SAP.

Quadro 29 - OKR da área de PCP

OBJETIVO - PCP	
Mapear todos os processos de cada área, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q3 2023)	
1. Desenvolver rotina de coleta e armazenamento de dados.	
2. Mapear os processos de 2 áreas por semana.	

Fonte: elaborado pela autora

Assim como para a iniciativa anterior, nesta é necessário mapear processos, não apenas de culinárias, mas de toda a empresa – principalmente dos maiores usuários do SAP, como o Estoque, Compras e Financeiro. Colocou-se o mapeamento dos processos de 2 áreas por semana de forma a concluir o objetivo em questão.

Quadro 30 - OKR da área de PCP

OBJETIVO – PCP	
Realizar cadastros necessários, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q3 2023)	
1. Realizar cadastros de produtos.	
2. Realizar cadastros de materiais.	
3. Realizar cadastros de fornecedores	

Fonte: elaborado pela autora

Outro objetivo de PCP é realizar os cadastros necessários de todos os dados a serem inseridos no SAP, de modo a alimentar a base de dados e tornar útil o sistema. Assim, coloca-se o cadastro de produtos, materiais e fornecedores, dentro do prazo do trimestre.

Quadro 31 - OKR da área de PCP

OBJETIVO - PCP	
Realizar treinamento dos usuários, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q3 2023)	
1.	Mapear usuários do SAP dentro da companhia.
2.	Estruturar treinamentos customizados para cada área envolvida.
3.	Realizar os eventos de treinamento no mês de agosto.

Fonte: elaborado pela autora

O último objetivo da área de PCP é de treinar e capacitar os usuários do SAP dentro da empresa. Assim, é necessário inicialmente mapear quem são essas pessoas, em seguida, deve-se estruturar de forma personalizada o treinamento a cada um dos envolvidos e, por fim, efetivamente realizar o treinamento no mês de agosto.

Quadro 32 - OKR da área de Tecnologia

OBJETIVO - TECNOLOGIA	
Integrar ERP com sistemas internos e externos, que pode ser medida por:	
RESULTADOS CHAVE (Q3 2023)	
1.	Integração interna – PDV, Bubble.
2.	Integração externa – plataformas de venda.

Fonte: elaborado pela autora

O objetivo da área de Tecnologia é realizar a integração do SAP com todos os outros sistemas da companhia. Logo, existe a frente interna, que exige integração com o sistema PDV que viabiliza a compra, o sistema Bubble, que permite a gestão dos pedidos que ficam prontos e são entregues aos *motoboy*s. E existe a frente externa, que é, principalmente, a plataforma dos agregadores de restaurantes.

5.4 Acompanhamento da implementação

A Lingu já possui uma rotina em relação à implementação de seus OKRs. A periodicidade desses é trimestral e, a cada mês, são realizadas reuniões de acompanhamento da evolução dos objetivos e resultados-chave, onde revisões podem ser feitas. Sugere-se a implementação da metodologia de Doerr (2018) que realiza a avaliação sobre continuar, atualizar, iniciar ou

parar e entende-se que o nível de maturidade em relação ao acompanhamento atual é suficiente para garantir o sucesso dos objetivos propostos.

Considerando que as iniciativas sugeridas têm início previsto em 2023, este trabalho não trará os resultados da implementação, mas acredita-se que a partir do plano de ação proposto, a Lingu possui um guia para a execução das ações necessárias e para seu acompanhamento.

É interessante acompanhar os resultados das iniciativas escolhidas. Assim, analisar fatores como número de usuários que visitam as lojas virtuais, conversão desses em número de pedidos realizados, pensando principalmente nas culinárias novas e naquelas que estão em novas regiões. Crescimento em termos de faturamento também cabe ser avaliado.

Quanto à tecnologia, vale realizar estudos de eficiência operacional, produtividade, além de analisar o impacto financeiro trazido pela implementação das alternativas eleitas.

Optou-se por não aprofundar a ferramenta de OKRs no que tange o acompanhamento das iniciativas, após a conclusão de sua execução. Entretanto, estruturou-se um quadro, com os temas, de forma mais genérica, a serem explorados nos futuros OKRs de acompanhamento de cada uma das iniciativas, de forma a garantir seu sucesso.

Quadro 33 - pontos a serem explorados nos OKRs de acompanhamento das iniciativas

Pilar	Iniciativa	Pontos a serem analisados
Geografia	Doce	<ul style="list-style-type: none"> - Faturamento - Market share - Número de visitas na loja virtual - Conversão - Mix de produtos vendidos
	Sushi	
Portfólio	Pizza	
	Comida Brasileira	
Tecnologia	Sistema de gestão de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto operacional - Impacto financeiro - Produtividade
	Implementação de SAP	

Fonte: elaborado pela autora

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho era estruturar um plano de expansão estratégica para a Lingu com base em três principais pilares: geografia, portfólio e tecnologia. Considerando os possíveis caminhos, foi implementado o método de tomada de decisão, AHP, e sua aplicação foi realizada com o apoio dos principais responsáveis pela estratégia da companhia. Os julgamentos realizados por esses tomadores de decisão foram feitos de forma adequada, atingindo os níveis necessários de consistência para a construção da análise.

Os resultados obtidos nos três pilares - geografia, portfólio e tecnologia – trouxeram a ordem de importância em relação à implementação das alternativas consideradas. Assim, as duas iniciativas de maior prioridade para cada pilar foram, respectivamente, expansão das submarcas de Sushi e Doce para outras regiões, criação das culinárias de Pizza e Comida Brasileira, implementação do ERP, SAP, e implementação de sistema de gestão de pedidos oriundos de diferentes culinárias.

Com isso, foi estruturado o plano de ação, com início em janeiro de 2023, tendo como base as seis iniciativas a serem levadas em frente em um primeiro momento. Foram atribuídos responsáveis, prazos e atividades para a implementação de cada uma delas. Portanto, atingiu-se o propósito principal deste estudo. Além disso, foram delineadas linhas gerais sobre o acompanhamento da execução de cada iniciativa.

Outro objetivo do trabalho era realizar uma análise sobre o contexto em que a *foodtech* se insere, dado que esses estudos não foram feitos na história da empresa de maneira formal e podem ajudar na tomada de decisões mais embasadas e no maior conhecimento sobre a dinâmica do seu mercado. Assim, inicialmente, foi essencial entender o contexto da empresa, em termos de histórico e de perspectivas, para entender o potencial de crescimento do negócio e do setor.

A aplicação de ferramentas e teorias de estratégia foi realizada, de forma a respaldar o plano de expansão proposto, condizendo com os aspectos internos e externos da empresa, além de seus objetivos, ambições e limitações. Dessa forma, foi possível estruturar um panorama geral, como se buscava inicialmente.

Os frutos deste trabalho para a Lingu foram diversos. A visão de mercado e de empresa obtida é importante à estratégia do negócio e traz novas perspectivas sobre seu contexto. Além disso, o ponto principal do trabalho – a expansão em termos de geografia, portfólio e tecnologia – é foco da *foodtech*, de forma que o estudo realizado respaldará suas decisões, oferecendo suporte teórico e embasado para os caminhos a serem seguidos no ano de 2023.

Ainda existem muitos desafios a serem enfrentados pela Lingu. Por se tratar de uma *startup*, os recursos financeiros são alocados com cuidado, de forma que pode haver substituições ao longo do caminho que podem conflitar com o plano de ação previamente estruturado. Outro ponto relevante é a necessidade de total comprometimento do time com os OKRs e com as atividades envolvidas para a conclusão desses. Os riscos e pontos de atenção, portanto, existem, mas entende-se que os benefícios trazidos pelas estratégias propostas superarão os possíveis obstáculos.

Em termos acadêmicos, acredita-se que os estudos realizados oferecem grande fonte de conhecimento, dado que a bibliografia disponível acerca do tema de *foodtechs*, restaurantes digitais e o mundo do *delivery* ainda não é rica. Pôde-se reunir conceitos e ferramentas, de forma a contribuir à literatura, unindo-os com a teoria do curso de Engenharia de Produção.

Assim, foi possível realizar a aplicação de conceitos e metodologias aprendidos no curso de Engenharia de Produção, em especial nas disciplinas de Estratégia e de Tecnologia da Informação, ao mundo real, trazendo-os mais próximos à realidade da autora. Além disso, uma das ferramentas que sustenta este trabalho, o AHP, foi estudado a fundo na experiência da autora em Lisboa, onde realizou um intercâmbio pela Escola Politécnica no Instituto Superior Técnico, da Universidade de Lisboa. Tal experiência foi extremamente enriquecedora em termos de vivências pessoais, mas também trouxe frutos acadêmicos que engrandeceram sua formação como engenheira de produção.

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

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, K.; CHANDRA, V.; LORD, V., PEENS, C. **Ordering in the rapid Evolution of food delivery**. McKinsey & Company, 2021.

ARBEX, P. **Kaszek dobra a aposta na Olga Ri, a startup das saladas**. Brazil Journal, 2022.

ARNER, D. W., BARBERIS, J. N., BUCKLEY, R. P. **The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?**. University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047, 2015.

BOTELHO, L. V., CARDOSO, L. O., CANELLA, D. S. **COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida**. Cadernos em Saúde Pública, ed. 36, 2020.

CARMO, C. R. S.; DE MELO, G.D. **Risco associado ao processo de valuation: o estudo de caso de uma dark kitchen do food service brasileiro**. Contabilometria – Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting, v. 8, ed. 2, 2021.

CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHANDRA, V; EISENBERG, D; LORD, V. **Next on the menu for food delivery**. McKinsey & Company, 2022.

COLLAÇO, J. **Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer**. Estudos Históricos: Alimentação, v. 1 n. 33, p. 116-135, 2004.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Building Your Company's Vision**. Harvard Business Review, Vol. 74, n. 5, p. 65–77, 1996.

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. Portfolio/Penguin, Nova Iorque, 2018.

FRANCE, J. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento**. Jornal da USP, 2021

G1. Prefeitura de SP envia projeto à Câmara para regularização de 'dark kitchens' na cidade. 2022.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations.** IBM Systems Journal. v. 32, n. 1, p 4-16, 1993.

HOSSAIN, F., ADELAJA, A. **Consumers' Interest in Alternative Food Delivery Systems: Results from a Consumer Survey in New Jersey,** Journal of Food Distribution Research, p. 49-67, 2000.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy.** Harvard Business School Press, Boston, 2005

LI C, MIROSA M, BREMER P. **Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability.** Sustainability. 2020; 12(14):5528.

MAHMUDA, S., SIGLER, T., KNIGHT, E. **Sectoral evolution and shifting service delivery models in the sharing economy.** Business Research, 13, 663–684, 2020.

MCFARLAN, F. W. **Information technology changes the way you compete.** Harvard Business Review, Reprint Service, 1984.

MELIÁN-GONZÁLEZ, S. **Gig economy delivery services versus professional service companies: Consumers' perceptions of food-delivery services.** Technology in Society, Vol. 69, 2022.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 24 abr. 2022

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelo de Negócios.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2010.

PEREIRA, M. F. **Análise Ambiental: Análise Externa, Interna e Matriz FOFA.** In: Administração Estratégica. Florianópolis: 2011, Cap. 3, p. 95-115.

PICKTON, D.; WRIGHT, S. **What's SWOT in Strategic Analysis?.** Strategic Change. Março/Abril, 1998, p.101-109.

PICKEN, J. **From startup to scalable enterprise: Laying the foundation**. Business Horizons. 60(5), 587-595, 2017.

PIGATTO, G., MACHADO, J.G.d.C.F., NEGRETI, A.d.S. and MACHADO, L.M. **Have you chosen your request? Analysis of online food delivery companies in Brazil**. 2017. British Food Journal, Vol. 119 No. 3, pp. 639-657.

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.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PROSUS. **Prosus 2021 - Performance Review**. 2022.

SAATY, T.L. **How to make a decision: the analytic hierarchy process**. European Journal of Operational Research, Amsterdam, v. 48, n. 1, p. 9-26. 1990

STATISTA. **Online Food Delivery – Worldwide**. 2022.

STATISTA. **Number of users of online food delivery services in Brazil from 2017 to 2027, by segment**. 2022.

STATISTA. **Revenue for the online food delivery market in Latin America from 2017 to 2027, by segment**. 2022.

SHIMIZU, T., CARVALHO, M.M., LAURINDO, F. J. B. **Strategic Alignment Process and Decision Support Systems**. Hershey: IIRM Press, v.1. p.357, 2006.

VEROTTI, A. **Muito mais que entregar comida**. IstoÉ Dinheiro, ed. 1220, 2021.

XAVIER, M. **A moda de pedir pizza pelo telefone**. Veja São Paulo, 2015.