

Gama Academy

Para desenvolver um negócio com grande potencial competitivo, as etapas de um bom planejamento estratégico não devem ser ignoradas. Isso significa dedicação do empreendedor em pesquisar as melhores oportunidades de mercado, seus concorrentes, seu público-alvo, tendências, barreiras, ter um bom time a seu favor, e entregar, de fato, um bom produto ou serviço ao usuário final.

Ciente dessas etapas decisivas para a formatação de um produto realmente relevante, o CEO da **Gama Academy**, **Guilherme Junqueira**, compartilha neste estudo de caso os primeiros desafios enfrentados pela empresa nascente em relação à pesquisa de mercado, atuação de concorrentes e as melhores práticas a serem adotadas.

Para reunir todas as informações que necessitava para o desenvolvimento de produtos da Gama, Junqueira recorreu à técnica do Benchmarking.

Benchmarking é o processo de pesquisa sobre melhores práticas de mercado, incluindo métodos e procedimentos, dados e métricas. Normalmente, se busca informações sobre empresas dentro do segmento de interesse, entretanto, em alguns casos, observar melhores práticas de outros segmentos também pode ser vantajoso se o empreendedor enxergar a possibilidade de adaptação ao seu negócio.

A prática de benchmarking surgiu com a Xerox, final do século XX. A empresa precisou estudar o desempenho das outras empresas do mercado para elaborar uma solução mais competitiva.

“Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”, essa é a definição de **David T. Kearns**, na época CEO da empresa americana e que consta do livro *Benchmarking: o caminho da qualidade*, do autor Robert Camp.

Fazer benchmarking não significa copiar os concorrentes, mas sim identificar, estudar, analisar e adaptar as práticas a favor do seu negócio, buscando sempre um diferencial de mercado. Além disso, é importante buscar metrificar ou quantificar ao máximo essas informações.

São vários os tipos de Benchmarking, que podem ser analisados separadamente ou em conjunto a fim de proporcionar uma visão mais abrangente do mercado. **O Benchmarking pode ser feito através de networking, trocando informações com outras empresas ou**

pesquisando por dados que podem estar disponíveis online ou em relatórios. O que o empreendedor deve ter em mente é que este é um processo contínuo, ou seja, deve ser uma ferramenta valiosa para o progresso da empresa, pois, se bem feito, oferece possibilidades interessantes para o bom desempenho do negócio.

Exemplos de Benchmarking:

O exemplo clássico de benchmarking é a da Xerox que desmontava os equipamentos das concorrentes para descobrir os componentes utilizados e que possibilitavam a elas vender produtos a preços inferiores que o seu. Além dela, a Assolan, empresa de produtos de limpeza, se manteve no mercado por meio de análises das práticas e processos utilizados pela sua maior concorrente, a Bombril, embora a primeira fosse anos mais antiga que a segunda. Outro exemplo de benchmarking foi realizado pela Gol Linhas Áreas, que baseada em práticas adotadas por empresas internacionais do mesmo segmento, como a Easy Jet, implantou o modelo “low cost”, que significou a retirada de alguns benefícios durante o voo (ex: refeição gratuitas), impactando diretamente na redução do valor da passagem.

No caso da Gama, o CEO observou as melhores práticas adotadas por importantes centro de ensino e formação profissional na área de tecnologia espalhados pelo mundo e que poderiam ser adaptadas e aproveitadas para sua empresa, criando o seu próprio modelo de negócio, baseado em um conjunto de aprendizados já validado pelo mercado. **Junqueira fez benchmarking com instituições como o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), Stanford e Perestroika.**

A Gama Academy é uma empresa emergente no segmento de educação e trabalha com um nicho específico: formação de profissionais da área de tecnologia. Como método para organizar seus objetivos e metas, escolheu umas das ferramentas de planejamento estratégico mais utilizadas por empresas de alto desempenho e que é facilmente adaptada para negócios dos mais diversificados tamanhos e setores de atuação: a Metodologia OKR.

Conheça a Metodologia OKR (Objectives and Key Results)

O Método OKR é uma ferramenta para gestão de metas e objetivos, obrigatoriamente mensuráveis, de uma empresa. Essa metodologia foi originalmente desenvolvida por **Andy Grove**, um dos primeiros funcionários da Intel e que chegou ao cargo de CEO da empresa norte-americana. No final dos anos 90, o método foi adotado pelo Google e, desde então, as empresas mais inovadoras e de alto desempenho do mundo também têm adotado esse sistema de planejamento estratégico.

No livro **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**, obra de Paul R. Niven e Ben Lamorte, os

autores descrevem como a metodologia nasceu e como tem sido usada por companhias líderes em diversos segmentos para guiar seus times e colaboradores a pensar mais amplamente sobre as inúmeras possibilidades, construir seus objetivos e metas e atingir o melhor desempenho potencial.

Para os autores, a definição de OKR consiste em “uma ferramenta de pensamento crítico e de uso contínuo que busca que funcionários trabalhem juntos, focando seus esforços em contribuições mensuráveis que impulsionem a empresa” (tradução livre da Academia PME).

Em geral, na Metodologia OKR, uma meta macro é elaborada para toda a empresa, com características que inspiram, e a partir dela, as áreas e setores elaboram suas metas específicas. Esse é o modelo utilizado na Gama, onde a partir da meta global, os setores, times e indivíduos terão suas metas elaboradas e total autonomia para definir os caminhos para a realização das mesmas.

Os OKRs são compostos por dois componentes: Objetivo e Resultados-Chave (Key Results). O Objetivo é o que se planeja entregar, ou seja, é a resposta para a pergunta “Aonde quero chegar?”. Geralmente, os objetivos são claros, concisos e inspiradores, que motivem a equipe a conquistá-los.

Os Resultados-Chave podem ser definidos ao responder a seguinte questão: “Como eu vou saber se estou chegando lá?”. Eles são estabelecidos como um meio para o objetivo final. São sempre compostos de elementos que possam ser mensuráveis, num período também determinado, para serem capaz de indicar se o objetivo está sendo alcançado. Ou seja, na metodologia OKR, o Objetivo é qualitativo enquanto que os KRs são quantitativos.

“A gente está conseguindo fazer retrospectivas semanas, onde dou a visão, o panorama geral do que eu acredito que seja a visão macro da empresa, em todas as áreas, olhando de maneira holística, e as pessoas também dão um reply de como elas também vão planejar e trabalhar a semana, quais vão ser as suas prioridades. Eu acredito muito que o gestor tem que definir o que precisa ser feito, e o profissional é quem decide como fazer. Isso é dar autonomia, dar poder às pontas”, comenta Guilherme Junqueira.

Outro tópico abordado pelos autores e também empregado pelo CEO da Gama é a elaboração de objetivos claros, de fácil compreensão para suportar o objetivo final, para o qual todos os esforços são concentrados.

Os prazos para cumprimento das metas podem variar, sendo habitualmente mais utilizado o período de três meses para a entrega final. No decorrer desse tempo são realizadas reuniões de desempenho semanais com avaliações da necessidade de correção de rotas para o cumprimento da meta global ao final do trimestre.

“Embora exista margem para customizar cada implementação, uma boa prática aplicada na utilização de OKRs é definir e medir trimestralmente o progresso. Então, estabelecer prioridades é fundamental. E à medida que as mudanças internas e externas aceleram os negócios, é essencial que novas informações sejam assimiladas, analisadas e transformadas em conhecimento, que poderá ser usado para inovar e potencialmente alterar a estratégia ou plano de negócio” (trad.livre), reforçam Niven e Lamorte em uma das passagens do livro.

Para que a Metodologia OKR seja efetiva dentro uma empresa, dois fatores são indispensáveis: metas e objetivos possíveis de serem mensuráveis por métricas a serem definidas e a uma equipe engajada, comprometida, autônoma e ciente do propósito maior do negócio.

Assim, quando a metodologia OKR é bem aplicada, torna-se uma ferramenta de transformação cultural dentro da empresa e colabora para um ambiente organizacional de alto rendimento com foco em resultados.

Exemplos de OKRs para você se inspirar:

Objetivo 1: Construir uma cultura de engajamento dos colaboradores

Resultados-chave:

KR 1: Atingir nota 9 no índice de engajamento

KR 2: Garantir que todos os colaboradores recebam ao menos 3 feedbacks

KR 3: Realizar 4 atividades filantrópicas sugeridas pelos funcionários

Objetivo 2: Acelerar o crescimento de receita recorrente

Resultados-chave:

KR 1: Entregar R\$ 5 milhões em receitas de inscrição

KR 2: Aumentar a receita mensal por assinante para R\$ 300

KR 3: Contratar 3 novos vendedores

Objetivo 3: Ter uma base incrível de leads

Resultados-chave:

KR 1: Aumentar visitas mensais no website em 30%

KR 2: Ter 4 parcerias para link building

KR 3: Bater a marca de 2.000 leads a partir de busca paga

Inúmeras pesquisas sobre o mundo corporativo têm apontado que melhores índices de produtividade estão relacionados a ambientes de trabalho com **cultura organizacional** mais aberta, flexível, motivadora e que estimule o protagonismo do colaborador.

Em empresas jovens, os profissionais já encontram ambientes com essas características, onde autonomia e responsabilidade são habilidades já avaliadas desde o momento da contratação.

De acordo com Junqueira, na Gama Academy, com a adoção da Metodologia OKR, cabe aos times por áreas, pautados pelas suas habilidades, determinar o melhor caminho para cumprir as metas e objetivos específicos e que irão sustentar a meta global da empresa.

As reuniões de avaliação de desempenho são semanais e oferecem a oportunidade de troca de aprendizados e experiências entre colaboradores e CEO. Nesta reunião, são determinadas pelo próprio colaborador as ações semanais que irão guiá-lo até o cumprimento dos objetivos e metas. Ao CEO, cabe o papel de analisar de forma geral o progresso das equipes focado no objetivo global do negócio.

Junqueira defende a autonomia do time e unificação das habilidades de profissionais de diversas áreas em favor da empresa como um todo, pois acredita em equipes responsáveis, autônomas e colaborativas dentro do ambiente de trabalho.

Para ele, os desafios diários vão moldando a equipe e a gestão da empresa. E essa é a realidade de muitas novas empresas que aprendem e se desenvolvem a cada desafio vencido e, assim, criam oportunidades para novas visões de mercado e negócios.

Méliuz

Para a definição de metas e objetivos, o **Méliuz**, maior empresa de cashback (dinheiro de volta) do Brasil, utiliza em toda a sua estrutura organizacional a **Metodologia OKR** (Objectives and Key Results). Esse é um método para gestão de metas aplicado na **Intel** por **Andy Grove** nos anos 90 e adotado no início dos anos 2000 pelo **Google**. É uma metodologia que alinha os objetivos a serem alcançados dentro da organização e que, obrigatoriamente, possam ser mensurados, buscando sempre o foco em resultados.

De acordo com o CEO do Méliuz, **Israel Salmen**, é traçado um OKR geral de responsabilidade dos co-fundadores da empresa, e, a partir dele, são definidos os OKRs de cada time e componente da equipe e que irão ajudar a atingir a meta principal.

A estruturação dos OKRs do Méliuz condiz com as diretrizes de aplicação da metodologia que define que os OKRs devem ser claros e transparentes para todos, tanto a meta macro, ou seja, aquela que representa o objetivo final da companhia, quanto as metas secundárias, que também são essenciais para que o resultado desejado seja alcançado.

Em **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs**, os autores **Paul R. Niven** e **Ben Lamorte** esmiúçam a metodologia OKR, detalhando os conceitos e apresentando exemplos práticos sobre sua aplicação.

No livro, o método é definido como “uma ferramenta de pensamento crítico e de uso contínuo que busca que funcionários trabalhem juntos, focando seus esforços em contribuições mensuráveis que impulsionem a empresa” (tradução livre da Academia PME).

Os OKRs são compostos por dois elementos: **Objetivo e Resultados-Chave (Key Results)**. O Objetivo é o que se planeja entregar. Geralmente, os objetivos são claros, concisos e inspiradores, para que motivem a equipe a conquistá-los. Os Resultados-Chave são sempre compostos de elementos que possam ser mensuráveis, num período também determinado, para serem capaz de indicar se o objetivo está sendo alcançado. Ou seja, na metodologia OKR, o Objetivo é qualitativo enquanto que os KRs são quantitativos.

Para ilustrar, abaixo um dos exemplos de OKR estruturada apresentado no livro Objectives and Key Results:

– Empresa que desenvolve software educacional para professores e alunos

1º Objetivo -> Atingir as metas financeiras do primeiro trimestre

Resultados-Chave

US\$ 750 milhões em receitas no primeiro trimestre

US\$ 150 milhões em resultado líquido no primeiro trimestre

2º Objetivo -> Causar um impacto mensurável sobre os professores ao redor do mundo

Resultados-chave

Finalizar o primeiro trimestre com 1 milhão de professores usuários ativos

Adicionar 20 mil professores usuários que estão fora da América do Norte no 1º trimestre

Aumentar o NPS dos professores a 50 em relação ao mensurado no último mês do 1º trimestre

Junto a um objetivo direto e claro, os resultados-chave trazem elementos que irão permitir que sejam **mensurados em um período de tempo também estipulado**. Essa é mais uma forte característica da metodologia.

Normalmente, os **OKRs são definidos por trimestre**. Esse foi um dos alinhamentos realizados por Andy Grove ao introduzir o método na Intel e que vem sendo seguido por centenas de empresas. Outras duas importantes

contribuições de Grove para a consolidação da ferramenta foram o envolvimento dos funcionários na criação dos OKRs e a introdução do conceito de **OKRs elásticas**, ou seja, sempre acima da expectativa para que todos concentrem seus esforços e se engajem para alcançar a meta. Nas palavras de Grove:

“(...) os objetivos devem ser definidos em um ponto alto o suficiente para que mesmo que o indivíduo (ou organização) se esforce muito, ele terá ainda só uma chance de 50% para 50% de fazê-los. A produção tende a ser maior quando todos se esforçam para um nível de conquista além da sua compreensão imediata, mesmo que signifique fracassar em metade do tempo. Essa definição de metas é extremamente importante se o que você quer é o seu máximo desempenho e de seus colaboradores”.

Um pouco diferente da aplicação realizada por Grove, **no Méliuz, o prazo para a realização dos OKRs é semestral**. O CEO da startup diz que essa foi uma mudança adotada pela empresa a fim de aumentar a produtividade da equipe, já que anteriormente, as reuniões para apresentação e avaliação de resultados eram trimestrais e acabavam interferindo no ritmo da empresa.

No Méliuz, a definição do OKR geral é realizada no início de cada ano quando a diretoria e os gestores das áreas (heads) se reúnem para discutir, avaliar e projetar as metas e objetivos do ano corrente. Um ponto destacado pelo CEO é a análise do histórico para descrever os objetivos futuros. “A gente estuda o que já conseguiu fazer e o que é que a gente quer fazer a mais naquele ano e coloca no papel. Damos o tiro e depois a gente começa a correr atrás da bala”, afirma.

Os OKRs definidos pelos fundadores e heads são levados a todos os patamares de colaboradores para a definição dos seus OKRs próprios e específicos. De acordo com Salmen, a mesma dinâmica aplicada para o OKR geral é realizada entre os heads e seus times. “A partir do momento em que estão definidos os OKRs de cada um dos gestores, eles mesmos descem com os outros níveis e vão nas pessoas que estão embaixo deles e definem junto com elas os OKRs também”.

A professora Monica Aquino Clemente enfoca outra característica essencial da metodologia OKR: a mensuração dos resultados. A docente ressalta a necessidade de monitorar o desempenho das atividades que suportam os OKRs. Essa é uma prática estratégica para entender como o trabalho das equipes têm buscado realizar os OKRs designados.

Caso as métricas ao longo do processo não apresentem resultados satisfatórios, as alterações para correção das ações devem ser imediatas, garantindo uma nova chance à equipe e à empresa para o cumprimento das atividades e sucesso da Metodologia OKR.

De acordo com Salmen, ao final do semestre, **é realizado um rito de três dias na empresa para a apresentação dos resultados**. Nesse período, todo o time do Méliuz interrompe suas atividades para apresentar os OKRs, avaliar o desempenho e diagnosticar quais são as necessidades para bater a meta anual.

O Méliuz é um exemplo prático de empresa que emprega a **Metodologia OKR com o intuito de integrar o time e dar autonomia às equipes e aos colaboradores para que busquem as melhores oportunidades para cumprir seus OKRs**. “Tem que dar autonomia, tem que deixar o cara tentar acreditar naquilo que ele quer”, pontua o CEO.

Dar autonomia ao colaborador vem ao encontro de outro pilar da cultura da startup mineira: o incentivo ao empreendedorismo dentro da organização.

“Um ponto da nossa cultura é o espírito empreendedor, se a gente não der autonomia para alguém que trabalha aqui dentro, a gente não está sendo fiel a nossa palavra. Se a gente contratou um cara porque acha que ele tem espírito empreendedor, deixa ele empreender aqui dentro, deixa ele errar, deixa ele fazer o que ele acredita”, destaca Salmen.

Ter uma **cultura organizacional** que estimule valores como **autonomia, espírito colaborativo e transparência, em um ambiente favorável, são fatores que também corroboram para que este modelo de planejamento estratégico renda bons resultados**, como reforça a professora Monica em sua análise.

Os autores Niven e Lamorte, em Objectives and Key Results, também destacam que um dos benefícios do OKR é justamente possibilitar que todos os times estejam integrados, interagindo e, especialmente, conhecendo como as diversas equipes ou colaboradores estão contribuindo para o alcance do objetivo final.

“Um programa eficaz de OKR funciona em vários níveis (...). A composição dos OKRs em cada nível não se limita aos interesses próprios de cada um. Pelo contrário, um conjunto bem desenvolvido de OKRs deve incluir objetivos e principais resultados-chave que promovam (e demonstrem) a colaboração com outros times (...). Os OKRs devem ser transparentes para toda a organização, o que significa que todos são capazes de ver o que os outros estão medindo e fornecer feedbacks e ideias. Essa transparência alimenta a colaboração, o alinhamento, e em última instância, a execução da estratégia”.

O que é OKR?

OKR (Objectives and Key Results) é um framework (conjunto de técnicas que te levam a alcançar mais facilmente o objetivo desejado) de definição de metas criado pela Intel e adotado por diversas empresas do Silicon Valley. O Google é o caso mais famoso, tendo adotado OKR no seu primeiro ano. Twitter, LinkedIn, Dropbox e Oracle estão entre os outros usuários.

O investidor John Doerr, que introduziu o Google à OKR, tem uma grande dica para definir metas:

John Doerr acredita que existem duas palavras que fazem metas acontecerem: “mensurado por”. Assim, uma regra simples para boas metas é a seguinte:

Eu quero _____ mensurado por _____.

Um OKR pode ser pensado como um comprometimento redigido como:

Eu quero (Objetivo) mensurado por (este conjunto de Key Results).

Então um OKR tem dois componentes, o Objetivo (O que queremos atingir) e um conjunto de Key Results (Como sabemos se estamos chegando lá):

Objetivo

- O que queremos atingir.
- Qualitativo.
- Aspiracional (recomendado).
- Key Results (um pequeno conjunto por Objetivo)

Como sabemos se estamos chegando no nosso Objetivo.

- Quantitativo.
- Critérios de Sucesso que mostram se estamos progredindo.
- Métricas (recomendado).

Os OKRs vem trazendo agilidade no processo de desdobramento de ciclos, possibilitando a melhor adaptação e mudança, reduzindo os riscos de crise.

É importante que as metas definidas sejam claras para que a equipe tenha total entendimento dos objetivos fixados, podendo assim se dedicar mais à realização destes. Um número limitado de metas pode aumentar a possibilidade de sucesso, sendo que assim cada individuo do time fica responsável por determinada parte na eficácia do plano.

Características dos OKRs

- Comunicação: Alinhamento das expectativas da empresa com os colaboradores.
- Simplicidade: Linguagem simples, tornando a comunicação mais clara e eficaz.
- Bottom-Up e Top-Down: geração de engajamento e propósito para cada colaborador através da participação no processo de definição de metas.
- Ciclos curtos: Acompanhamento do progresso e correção dos erros de forma mais rápida, bem como as atualizações regulares para ganhar visão e insights.
- Stretch Goals: Metas que forcem o time a sair da zona de conforto e repensar como trabalhar.

Nesse sentido, pode ser que faça sentido em um primeiro momento não implementar OKRs individuais, para que toda a equipe fique 100% focada nos OKRs da empresa e das equipes como um todo. Dito isso, vamos ver um passo a passo e uma linha temporal que podem te ajudar no momento de implementar os Objectives and Key Results na sua empresa:

Passo a passo

- Passo 1 – Determinar qual é o grande objetivo da organização para o ano
- Passo 2 – Dividir, para o próximo trimestre, quais são os objetivos mais importantes (até 3)
- Passo 3 – Criar de 3 a 5 resultados chave (no máximo) para os objetivos do trimestre
- Passo 4 – Mensurar os key results criados semanalmente
- Passo 5 – Acompanhar mensalmente os key results da empresa
- Passo 6 – Ao final do trimestre (antes do início do próximo) refazer o passo 2 e 3

Exemplo de OKR

Para tangibilizar de uma forma melhor pra você, veja um exemplo dos objectives and key results de uma empresa fictícia de software como serviço (SaaS). Só para contextualizar, vamos imaginar que eles faturam R\$100.000 de receitas recorrentes mensalmente, tem uma churn rate (índice de descadastramento de clientes) de 2% e o ticket médio é de R\$2.000, variando de R\$1.000 a R\$3.000.

Nesse caso, poderíamos ter o seguinte OKR:

- Objetivo – Aumentar receita recorrente
- Resultado Principal 1 – aumentar receita recorrente mensal em 30%
- Resultado Principal 2 – diminuir churn rate para 1%
- Resultado Principal 3 – aumentar ticket médio para R\$2.500

Como é possível perceber, todos os resultados são mensuráveis, de certa forma desafiadores e vão ser perseguidos ao longo do próximo trimestre.

Tentei tangibilizar de uma forma simplificada como seria o uso do OKR, espero que tenha ficado claro, mas se você tiver dúvidas, é só colocar nos comentários do nosso forum. Conte conosco para sua jornada de sucesso!

Criar uma empresa do zero ou conseguir mantê-la em um padrão elevado no mercado de trabalho são tarefas básicas e nem sempre fáceis para um empreendedor. É preciso pensar nos seus objetivos, demandas, as tarefas realizadas e as responsabilidades de cada setor para que a empresa consiga alcançar os seus objetivos e obter os melhores resultados. O importante é ter tudo sob controle para que nada fuja do planejado.

Esse é o principal método para as empresas que desejam se destacar: prezar por um planejamento de qualidade e eficiente. Por isso, cria-se o plano operacional.

Como o plano operacional potencializa o negócio

O plano operacional é um esquema que descreve todas as operações de uma empresa, as tarefas a serem realizadas pelos seus colaboradores e todas as demandas, para que haja um panorama geral da empresa – visão 360° – de modo a contribuir para que todos os objetivos do negócio sejam alcançados.

Ele visa organizar tarefas do cotidiano da empresa e abrange todas as suas áreas. Assim, além de ser um passo fundamental para o negócio em si, também serve para que haja um controle de como estão sendo realizadas as tarefas de cada setor.

É muito importante entender que o plano operacional visa gerar resultados, portanto, ele será mais detalhado e empenhado do que um planejamento estratégico, por exemplo.

Estabeleça tarefas e estratégias

O livro Startup CEO, de Matt Blumberg, um dos mais importantes no ramo do empreendedorismo, será estudado nessa aula.

Segundo o autor: *“Enquanto você e sua equipe simplesmente precisam aceitar a incerteza do mercado como parte da vida de uma startup, você pode atenuá-la mantendo um alto grau de regularidade em como a sua empresa será operada. Você faz isso criando um plano operacional para a sua empresa: um conjunto regular de comportamentos e ritmos dos quais sua equipe pode depender ao fazer esse salto diário para o desconhecido.”*

Ele ainda revela que o plano operacional não precisa ter todo o negócio estampado em sua lista de tarefas 365 dias por ano. As coisas podem

mudar, imprevistos acontecer e o mercado de trabalho é muito dinâmico. Porém, é muito importante estabelecer quais serão essas tarefas por pelo menos alguns meses para que a empresa tenha o seu rumo definido.

Essa ideia foi algo que Eduardo Casarini também defendeu. Eduardo Casarini é cofundador da empresa Flores Online, que está no mercado desde 1998 e hoje é líder no segmento de flores e presentes pela Internet.

Ele diz que *“em uma empresa tem que ter a estratégia, aonde você quer ir, um alinhamento anual, mas não pode ser tão inflexível que você não possa mudar”*.

Transformar as estratégias em operações é um grande desafio para os empresários. Nunca é fácil levar o plano estratégico para o plano da ação. Matt Blumberg diz em seu livro: *“Vejo muitas empresas explodirem quando tentam transformar as estratégias em planos operacionais. Eles têm boas ideias e trabalhadores capacitados, mas não um caminho coesivo para organizar e contextualizar o trabalho. Esse é o propósito do plano operacional.”*

É por isso que o autor separou algumas maneiras de conseguir transformar as estratégias da sua empresa no seu plano operacional:

1. **Tema:** escolha um tema que engloba a maior parte do seu plano estratégico. Ele geralmente faz essa abordagem para um tempo de aproximadamente um ano.
2. **Iniciativas:** reconhecendo que muitas pessoas da equipe realizam muitos trabalhos de rotina, reserve um número de esforços multifuncionais em iniciativas específicas. Isso dá a responsabilidade aos funcionários de ter a sua participação concreta no plano operacional.
3. **Planos:** tem o papel de desempenhar a definição de um roteiro a longo prazo. A equipe de iniciativa e cada departamento de sua empresa devem trabalhar juntos para produzir um plano de uma a três páginas em um modelo comum, se possível. Ele deve incluir uma declaração de missão, uma lista de participantes diretos e indiretos, marcos importantes e indicadores-chave de desempenho e métricas.
4. **Sincronização:** por mais realistas que sejam os planos, eles podem exigir recursos sobrepostos ou ter dependências e requisitos. Cabe a você e sua equipe de gerenciamento fazer todos esses planos funcionarem bem juntos. Reveja todos os planos, faça alterações (se necessário) do tema desses planos quanto para o tempo. Segundo Matt: “Começamos a postar esses planos no Google Drive para todos os gerentes da empresa lerem, comentarem, responderem e reformularem os planos a fim de garantir que todos se alinhassem.”

5. **Comunicação:** para atrair a atenção de todos em torno do trabalho a ser feito no próximo ano, mantenha uma boa comunicação com os seus colaboradores do que está sendo realizado.
6. **Cartão de pontuação:** construa um simples cartão de pontuação por ano para refletir a classificação e de cada plano e exibir visualmente suas métricas mais importantes.
7. **Relatórios contínuos:** a cada trimestre, atualize cada um dos planos para apresentação ao seu conselho e à sua equipe.

Pontos importantes a considerar em um plano operacional

O livro Startup CEO revela que, além de preparar um bom plano operacional, é preciso haver um alinhamento entre esse plano e a cultura da empresa.

Blumberg diz muito sobre o alinhamento com toda a equipe da empresa: *“É preciso impactar o dia-a-dia dos seus funcionários. A primeira questão que você precisa responder é: qual será esse impacto em todas as partes interessadas?”*

Isso também é uma prioridade na empresa Flores Online. Eduardo Casarini diz que *“saíam projetos prioritários a partir de um alinhamento estratégico e a “equipe às” de cada área também está alinhada com essa estratégia. Eu tinha reuniões semanais com todas as áreas (para analisar indicadores) e com a parte financeira”*.

As reuniões fazem parte de toda a empresa e também ajudam a definir diretrizes importantes que deverão estar no plano operacional. O livro Startup CEO mostra os principais pontos de uma reunião, como a definição de uma agenda, o que será discutido, que tipo de decisão você precisa para chegar ao objetivo da empresa e quais serão as ações futuras. Tudo isso deve ser discutido.

Outro ponto destacado por Eduardo Casarini são as métricas da empresa: *“você toca a empresa analisando a parte financeira e os indicadores operacionais de qualidade, porque os indicadores de qualidade são termômetro do que vai acontecer depois com a parte financeira. Se você só está analisando a parte financeira é tarde demais para tomar decisão, vai acontecer primeiro nos indicadores.”*

Como fazer um plano operacional

Algumas perguntas necessariamente precisam ser respondidas em um plano operacional:

- **O que:** faça um estudo detalhado sobre o cenário em que a empresa se encontra, considerando seus objetivos estratégicos para os próximos meses.

- **Por que:** entenda e deixe claro para todos da sua equipe o propósito do plano operacional, quais objetivos devem ser alcançados e quais resultados deverão ser atingidos.
- **Quem:** defina os responsáveis de cada setor por cada ação definida no plano operacional.
- **Quando:** após compreender o cenário da empresa, defina as metas a partir de prazos estabelecidos aos seus colaboradores.
- **Onde:** defina também onde serão realizadas essas atividades e os recursos necessários para tais ações.
- **Como:** detalhe as tarefas a serem realizadas pelos seus colaboradores, definindo os seus principais objetivos.
- **Quanto:** defina o orçamento que será necessário para que o seu plano operacional funcione com bastante eficácia. Além disso, é também o momento de analisar métricas e números da empresa.

O autor Matt Blumberg revela em seu livro algumas metas que devem estar presentes em um plano operacional:

- **Metas estratégicas:** qual é o papel específico de cada departamento para garantir a meta de toda a sua empresa? Trabalhe com a sua equipe executiva para dividir seu plano estratégico geral em uma série de objetivos específicos do departamento e ajudá-los a comunicar essas metas às suas equipes.
- **Metas de negócios:** que tipos de mudanças operacionais os departamentos devem realizar para alcançar os objetivos do negócio? Haverá novas contratações? Promoções? Retribuições? Os recursos serão transferidos de um departamento para outro? Aqui você explicará o impacto dos seus objetivos no dia-a-dia da sua equipe. Seja muito claro sobre o que você espera.
- **Marcos e métricas:** a melhor medida do seu sucesso é se você atinge as metas de negócios definidos em seu plano estratégico.

Como você vai mensurar o progresso de cada departamento? Quais os marcos específicos que eles tem que alcançar para apoiar o objetivo geral? Quais métricas você precisa usar para mensurar esse sucesso?

Essas métricas devem ser apropriadas para departamentos específicos, mas todos devem ter bem claro que seus esforços servem, em última análise, para o sucesso da empresa como um todo.

O game mobile **Grand Shooter** é um jogo que se propõe a trazer aos usuários a experiência dos jogos de tiro de fliperamas (On Rails Shooter) para os dispositivos móveis. O jogo é composto por quatro capítulos, sendo que o primeiro foi lançado no final de 2016 na Play Store e na Apple Store. O Grand Shooter é um dos projetos em desenvolvimento dentro da **Sanca Ventures**.

A Sanca Ventures é uma venture builder, incubadora e aceleradora de startups que desenvolve projetos próprios nas áreas mobile e web, desde seu estágio inicial até se tornarem empresas independentes de alto crescimento.

De acordo com o business development manager do Grand Shooter, Victor Stabile, o game já soma cerca de 500 mil instalações desde seu lançamento.

Definindo objetivos

O Grand Shooter terá quatro capítulos, dessa forma, cada capítulo representa o objetivo macro para todo o time que compõe a produção e realização do jogo. Com o objetivo final definido e reconhecido por toda a equipe, cada pessoa tem o seu objetivo específico. Esses objetivos individuais, ou por áreas, são definidos semanalmente e avaliados em reuniões de sprint também semanais.

A reunião semanal é o momento em que todos os integrantes do time podem avaliar seu desempenho em relação aos seus objetivos, as metas concluídas, as dificuldades e o que deu certo. Além disso, essa é uma reunião colaborativa, onde todos contribuem com opinião sobre o jogo ou sobre os objetivos.

*“Nessa reunião todo mundo tem voz, não só para os próprios objetivos, mas para sugerir o que é melhor para o jogo, para as outras pessoas, porque no final do dia, está todo mundo querendo que o jogo tenha sucesso e maximizar aquelas três métricas: o **daily active users**, a **retenção** e o **warp down**”, afirma Stabile.*

Complementar às reuniões semanais, a equipe do **Grand Shooter** faz, todos os dias, uma breve apresentação das tarefas do dia, relata o andamento das atividades que, em muitos casos, são interdependentes.

Avaliação do progresso

As reuniões diárias e avaliações semanais são importantes para o correto direcionamento das ações da equipe. De acordo com o empreendedor, é preciso estar atento às respostas do mercado e identificar rapidamente o que precisa ser modificado, pois as prioridades mudam com velocidade.

Além disso, as avaliações são essências para o planejamento de longo prazo, mas também para ajustar situações em curto prazo e que rendem um bom custo/benefício para o projeto.

Fatores como ambiente dinâmico e time enxuto exigem que o profissional envolvido em um projeto como o Grand Shooter seja pró-ativo e autônomo.

Essas são características levadas em consideração desde a seleção dos colaboradores, como explica Victor Stabile. *“Aqui o pessoal tem bastante autonomia, a equipe é pequena e se a gente tiver que ficar reportando muito e alguém definindo o que os outros vão fazer não funcionaria”*, ressalta.

O business development manager Victor Stabile destaca o quanto é importante estar atento às métricas do negócio para compreender o desempenho e a evolução das etapas conforme o planejamento estratégico definido. Para isso, segundo ele, o primeiro passo é ter **benchmarking**, ou seja, buscar um parâmetro no mercado sobre quais são os índices adequados e mais utilizados para o seu segmento.

Com esse entendimento, o projeto **Grand Shooter** identificou três indicadores fundamentais e que são acompanhados de perto pela equipe desenvolvedora do game, são eles:

- **taxa de retenção;**
- **daily active users;**
- **warp down.**

Benchmarking e métricas

Stabile cita, como exemplo, o benchmarking da **taxa de retenção** para jogos da mesma categoria que o Grand Shooter. A métrica de retenção visa mostrar quantas pessoas que instalaram o jogo retornaram para jogar nos dias seguintes. O padrão para análise são os dias 1, 7 e 30 com retenção de 40%, 20% e 10%, respectivamente, após a instalação.

“Essa métrica é muito legal porque, além de ela estar muito relacionada a nossa receita, ela está relacionada a quanto que os usuários estão gostando de nosso jogo, então ela é a principal”, explica o empreendedor.

Já a métrica de **daily active users** traz informações sobre a quantidade de pessoas que estão jogando o game.

Para manter os índices no padrão do benchmark, estratégias relacionadas à marketing como exposição nas web stores, participação em eventos e promoções para conquistar novos usuários são utilizadas.

Outra dica de Stabile é investir na otimização do ícone, descrição e vídeos nas web stores tornando-os mais atrativos.

A terceira métrica de grande importância para o game é a warp down, que consiste na receita média por usuário ativo diário.

“Se eu tiver essas três coisas: muita gente jogando, uma receita média por pessoa que joga e uma retenção boa para a pessoa jogar por muito tempo, aí o jogo passa a ser rentável”, comenta Stabile.

Reconhecer oportunidades para se diferenciar no mercado

Antes de começar o desenvolvimento do Grand Shooter, foi realizada uma pesquisa de mercado para identificar que tipo de produto poderia se diferenciar entre os já existentes para dispositivos mobile. Essa foi uma estratégia utilizada para se sobressair aos concorrentes e ter visibilidade nas web stores.

Observando o universo de games mobile, eles planejaram um produto que atendessem a duas carências do mercado:

- um jogo que remetesse aos clássicos arcades jogados em fliperamas;
- um jogo que tivesse storytelling de qualidade.

Para continuar se diferenciado no mercado, ao olhar os concorrentes, a equipe de desenvolvedores do game busca identificar o que esses jogos não oferecem, para então poder criar e proporcionar algo diferenciado ao usuário.

Forças de Porter

O professor e consultor Roberto Tomaoka completa este Estudo de Caso apresentando o modelo das cinco forças da competitividade desenvolvido por Michael Porter e apresentado pelo autor no livro ***Estratégia Competitiva***.

Porter diz que em um mesmo mercado, as empresas sempre competem por clientes e para alcançar uma posição dominante. Dessa maneira, a inteligência competitiva se tornou essencial para empresas que buscam vencer em seus nichos. No caso do Grand Shooter, a estratégia adotada por Victor Stabile e destacada neste estudo de caso encontra afinidade com algumas das cinco forças de Porter.

1. Rivalidade entre concorrentes

Importante considerar que o mercado competitivo está repleto de empresas atuando no mesmo segmento, por isso, é necessário identificar esses concorrentes para poder medir os riscos do negócio, mas também reconhecer as oportunidades de crescimento.

A estratégia de benchmarking utilizada para identificar os concorrentes do Grand Shooter e então traçar maneiras para se distanciar deles é uma abordagem possível ao se considerar essa força.

2. Ameaça de entrada

O mercado já conta com concorrentes e a entrada de novos participantes no segmento pode provocar uma nova divisão, por isso, a entrada de novos negócios no mercado é considerada uma ameaça que deve ser combatida

com algumas barreiras, entre as principais estão: economia de escala; capital necessário; acesso aos canais de distribuição; patentes de produtos e marcas.

Buscar trabalhar sua marca em canais de distribuição pode ser uma condição para enfrentar essa força. Stabile cita, por exemplo, a otimização do ícone do aplicativo nas web stores com a intenção de se sobressair às outras opções e garantir seu posicionamento no mercado.

3. Ameaça de Produtos ou bens substitutos

É sempre prudente identificar e avaliar quais produtos disponíveis no mercado podem competir com o seu. Ter clareza sobre essa ameaça é estratégico para o desenvolvimento do seu negócio.

Nesse contexto, é possível associar o planejamento prévio realizado pela equipe do game que buscou identificar os principais concorrentes do mercado, promover ações e desenvolver funcionalidades que diferenciem o Grand Shooter, tornando-o único e insubstituível.

4. Poder de barganha dos fornecedores

Ter um fornecedor muito forte pode significar aumento de custos, pois o fornecedor sabe a força que tem e pode utilizar isso para impor preços e condições na hora da negociação. A dica é não ficar refém de apenas um fornecedor, é buscar opções na hora de negociar, garantindo maior controle do seu negócio.

5. Poder de barganha dos compradores

Para não sofrer com essa força, é importante tentar ampliar sua base de clientes para não ficar dependente de alguns poucos. Quando seu nicho de atendimento é muito restrito, a empresa tem dificuldade para trabalhar preço ou condições que lhe sejam favoráveis perante o cliente, com isso, as margens de lucro podem ser diminuídas.

A equipe do Grand Shooter avalia através de métricas bem definidas o comportamento do usuário diante do jogo e consegue ainda elaborar as melhores estratégias de engajamento e atração. Além disso, a exposição nas web stores, participação em eventos e promoções são também atividades recorrentes utilizadas pelo time, que prioriza, sobretudo, a oferta de um produto de qualidade ao usuário.

O **Grupo ASA** iniciou suas atividades em 2015, após a aquisição e junção das empresas Asa Tech e Delta, que já estavam há 14 anos no mercado. Com atuação bastante diversificada, o grupo atende aos segmentos de Usinagem e Ferramentaria no qual executa, de forma terceirizada, a

produção de produtos de outras companhias nos setores ferroviário, automotivo, aviação e indústria em geral, realizando, inclusive, projetos de peças especiais. trabalha com metas definidas para toda a equipe.

O Grupo ASA é também especialista na produção de ferramentas rotativas standard e especiais como broca, alargadores e fresas para uso crítico, como por exemplo, no setor de aviação.

Controle de metas

A frente do Grupo ASA está o CEO Luis Marcelo Teixeira que destaca ser umas das atividades primordiais para a gestão do negócio, o absoluto conhecimento das informações, dados e métricas.

O controle e avaliação das estratégias traçadas para o alcance das metas é feito por meio de métricas bem estruturadas, disponíveis e atualizadas em ERP próprio desenvolvido pelo Grupo, uma ferramenta diferenciada e inteligente para otimizar as métricas e ter mais agilidade sobre como está o desempenho do negócio.

Avaliações e feedbacks

De acordo Teixeira, o objetivo global da empresa é avaliado semestralmente, entretanto, o acompanhamento das métricas e estratégias é realizado em reuniões semanais com a participação do diretor e gerentes.

Também é rotina no Grupo ASA a realização de reuniões trimestrais com os funcionários para colher feedback.

Teixeira fundamenta que a avaliação semestral é válida no seu negócio pois, segundo ele, algumas métricas não apresentam resultados passíveis de entendimento real em tempo menor que seis meses.

Métricas: tão fundamentais quanto boas vendas

No Grupo ASA o acompanhamento das métricas é tão importante quanto vender, tanto que essa é uma função estratégica do CEO da empresa que direciona todo o seu tempo e conhecimento para essa atividade.

“Procuró não atender nem cliente e nem fornecedor, justamente para ter tempo para poder avaliar as métricas, tomar as decisões corretas e fazer essa parte estratégica”, afirma Teixeira.

Mas como definir o que é uma boa métrica para acompanhar? Essa é uma dúvida frequente dos empreendedores. Para auxiliar nesse diagnóstico, os autores Alistair Croll e Benjamin Yoskovitz, no livro ***Lean Analytics – Use data to build a better startup faster***, indicaram algumas regras básicas para serem seguidas a fim de escolher uma boa métrica.

- **Ser comparativa:** oferecer a possibilidade de comparação entre períodos, grupos de usuários ou concorrência dará condições de entender para qual caminho o negócio está seguindo.
- **Ser compreensível:** as pessoas precisam reconhecer as métricas e discuti-las para que não se torne um problema de dados em um problema de cultura.
- **Índices e taxas:** assim como analistas financeiros e contadores têm diversos índices ou taxas para entender a saúde de uma empresa, os empreendedores também têm. Segundo os autores, índices tendem a ser boas métricas porque são facilmente entendidos e te mostram a ação a ser feita; são inerentemente comparativos e também são bons para comparar fatores que, de alguma forma, se opõem ou para os quais há uma tensão inerente.
- **Capacidade de mudar seu comportamento:** considerado de longe o critério mais importante para uma boa métrica, pois fará o empreendedor pensar no que fazer de diferente baseado nas mudanças que as métricas apresentam.

Os autores de **Lean Analytics** ainda ressaltam cinco coisas que é preciso ter em mente na hora de escolher as métricas certas, são elas: qualidade x quantidade de métricas; métricas de vaidade x métricas acionáveis; métricas exploratórias x relatórios; métricas de direção x métricas históricas; métricas correlacionadas x métricas casuais.

Em sintonia com o mercado

Uma observação importante apresentada durante o estudo de caso analisado nesta aula é sobre manter as métricas compatíveis com o momento do negócio e mercado.

“Você tem que ter indicadores e cientes que dão resultados. Se cria um indicador e viu que não serve, descarta. É assim que é feito. E, eventualmente, tem indicadores que servem por um ano e para o outro não serve. Então você descarta e cria outro”, ressalta o CEO.

Outra dica importante ao empreendedor é manter-se atualizado, buscar fontes de informação que contribuam para a constante evolução do negócio e permanência no mercado competitivo.

Possuir um ERP (Enterprise Resource Planning) completo, abastecido de boas métricas e atualizado é imprescindível para o empreendedor. Tanto que no **Grupo ASA** essa ferramenta recebe atenção especial. A equipe do grupo desenvolveu um ERP próprio e customizado para atender às necessidades de gerenciamento da empresa.

O ERP do Grupo ASA é composto por 22 indicadores que mostram, por exemplo:

- **dados de faturamento**
- **faturamento por área**
- **tempo em cada área**
- **atraso de máquina**
- **taxa de refugo e de qualidade**
- **satisfação do cliente**

Ou seja, uma série de métricas que podem ser mensuradas em cada departamento.

Para o CEO Luis Marcelo Teixeira, essas são métricas que precisam ser medidas semanalmente, todas com percentuais que determinam o bom ou mal desempenho e que, por isso, permitem que ações sejam tomadas rapidamente, melhorando a agilidade de resposta a qualquer deficiência da empresa.

O que medir

A métrica de Qualidade é considerada uma das principais dentro dos 22 indicadores que apresentam a visão geral do andamento da empresa.

Para Teixeira, *“a pressa é inimiga da qualidade, mas a não pressa é inimiga do negócio”*, por isso é importante balancear e buscar o custo-benefício, unindo a melhor qualidade que seja possível entregar ao cliente e que seja comercializável.

Customização a favor do negócio

A opção pelo desenvolvimento do próprio ERP, além de possibilitar a visão ampliada do negócio, também contribui para a agilidade na adaptação das necessidades. Segundo o CEO, a empresa precisa estar atenta às constantes mudanças comerciais e que impactam diretamente nos negócios, e o ERP é ferramenta essencial nesse cenário.

“A empresa evolui e o software tem que evoluir junto. Nesses dois anos e meio de negócio, eu nunca fiquei mais de dois meses sem mexer no software”, cita como exemplo.

Controle e visão para gerir a empresa

Em sua análise sobre os principais pontos deste Estudo de Caso, a professora e consultora Monica Aquino Clemente destaca que para projetar um bom planejamento estratégico, o empreendedor deve sempre observar o cenário em que está inserido, por exemplo, estar atento ao mercado, as movimentações econômicas que impactam em seu segmento e conhecer tendências do setor.

Ao mesmo tempo, ter controle do que acontece dentro da empresa, é outro fator determinante para que o planejamento seja bem-sucedido e corrobore de fato para o crescimento do negócio.

No sentido de olhar para dentro da empresa afim de buscar informações que ajudem num planejamento de ações futuras, a professora destaca o uso do ERP, assim como o empreendedor deste case.

O ERP é uma ferramenta que armazena todos os dados da empresa sobre ações cotidianas da organização. Trabalhar com ERP garante maior controle sobre gastos e investimentos. De acordo com a consultora, *“a inclusão de um ERP é essencial e se torna uma ferramenta chave para dar sustentabilidade para empresa”*. Dados históricos auxiliam no planejamento futuro e nas tomadas de decisão.

Ciclo PDCA

Aliado ao ERP, a professora sugere a utilização de outra ferramenta para gestão de metas, o ciclo PDCA.

Esta é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas do mundo todo. Este sistema foi concebido por Walter A. Shewhart e amplamente divulgado por Willian E. Deming, e tem como foco principal a melhoria contínua. Seu objetivo principal é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos.

O Ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo é executado, e posteriormente, gera a necessidade de checagem constante das ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com aquilo que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto.

Baseado em quatro passos, sendo:

- 1. Plan (planejar);**
- 2. Do (fazer);**
- 3. Check (verificar);**
- 4. Act (agir).**

Ele visa a repetição como forma contínua para melhoria de processos e produtos. Neste sistema, o planejamento, a padronização e a documentação são práticas importantes, assim como medições precisas.

O **Galpão Estofados** é uma empresa familiar referência em Araraquara e região no segmento de estofados, móveis em geral, eletrodomésticos e eletroportáteis. A loja tem apresentado crescimento expressivo que somam 300% nos últimos 15 anos. De acordo com o sócio-proprietário e diretor comercial da empresa, Claudio Claudino, o desempenho de sucesso da loja se deve a objetivos e metas claras, engajamento da equipe, qualidade do serviço e produto oferecidos, análise de mercado e tendências e, sobretudo, diálogo com o cliente.

No Galpão Estofados as definições das **metas são baseadas em três pilares: Faturamento, Satisfação do Cliente e Eficiência**. Além disso, segundo Claudio Claudino é prática comum observar outros grupos do mesmo ramo de atividade para realização de comparativos e melhor performance no planejamento de objetivos e metas.

Fazer a análise de mercado entre empresas do segmento de atuação, buscar exemplos, troca de experiências e ideias para traçar uma melhor estratégia de gestão segue o conceito de **benchmarking**.

Elevando os parâmetros

O Galpão Estofados faz benchmarking focado em grandes empresas do varejo. A partir do comparativo, uma das metas traçadas é o faturamento por funcionário de R\$ 40 mil. Atualmente, a empresa cumpre 50% dessa meta.

Outro ponto destacado por Claudio Claudino é a quebra de metas por departamento. No exemplo relatado na aula, o destaque fica com o trabalho do setor de entregas que ao superar a meta, e ainda agregar valor maximizando o desempenho com a redução do tempo de entrega, torna-se referência para os outros departamentos e garante o excelente nível de satisfação ao cliente.

Quando a empresa adota estratégias de benchmark como parâmetros para definição de suas metas é sinal que uma das premissas da empresa é ter foco no desempenho dos resultados.

Em **Um novo jeito de trabalhar – O que o Google faz de diferente para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo**, o autor Laszlo Bock apresenta, entre seus capítulos, qual a visão que norteia a elaboração de metas e objetivo dentro da empresa.

Segundo Laszlo, a adoção de objetivos audaciosos a que todos têm acesso é a estratégia utilizada dentro do Google, pois a elaboração de metas melhora muito o desempenho dos colaboradores. *“(...) É importante saber o que outras pessoas e equipes estão fazendo e é motivador ver como você se encaixa no panorama mais amplo do que o Google está tentando alcançar. (...) Deliberadamente, definimos objetivos ambiciosos que sabemos que nem sempre serão realizados em todos os casos. Quando isso acontece, é porque eles não são agressivos o bastante”*, diz trechos do best seller.

No Google, eles utilizam a metodologia OKR (Objetivos e Resultados-Chave) para a definição dos objetivos, o que na visão do autor, facilita o acompanhamento de desempenho de cada equipe. *“No nosso caso, como os OKRs do topo são conhecidos e todos os demais OKRs estão acessíveis a qualquer funcionário, com o passar do tempo todos os objetivos convergem. As equipes muito fora de sincronia facilmente se destacam e é fácil gerenciar diretamente as poucas grandes iniciativas que afetam todo mundo”*, destaca.

Histórico como base de referência

Dentro da filosofia de trabalho do Galpão Estofados, a análise do histórico da empresa é parte fundamental para o planejamento de metas e objetivos. De acordo com o diretor comercial *“meta é como a história de vida de uma pessoa. Quem não conhece o passado, não pode fazer o seu futuro”*.

A empresa mantém atualizado seu ERP (Enterprise Resource Planning), onde concentra todos os dados, processos e informações da organização. O ERP é a principal fonte de armazenamento histórico do grupo.

Observar os movimentos do mercado

Para o diretor comercial do Galpão Estofados, além de recorrer ao histórico da empresa, é preciso também estar atento a demandas e tendências do mercado.

Observar os movimentos da economia do país, bem como as oscilações de mercados, é prática rotineira. O planejamento anual do Galpão Estofados também conta com visitas a feiras nacionais e internacionais, entre elas a maior feira do varejo que ocorre em Nova Iorque, a NRF's Annual Convention & EXPO.

No Brasil, destaque para a maior feira de alta decoração do País promovida pela ABIMAD – Associação Brasileira das Indústrias de Móveis de Alta Decoração, em São Paulo. De acordo com Claudino, estar presente em eventos como esses é válido pois oferece parâmetros para o desenvolvimento do negócio local e apresenta tendências sobre o mercado que auxiliam o empreendedor a se planejar para o futuro.

Integração do On/Off

Claudio Claudino também chama a atenção para dois aspectos em sua estratégia: *“pensar a integração da comunicação tradicional off-line com o meio digital e a criação de produtos e serviços personalizados para o cliente.”*

Essas são demandas cada vez mais permanentes do varejo para os empreendedores que querem se diferenciar no mercado e conquistar clientes de maneira exponencial e fidelizada.

Engajando o time

Manter o time alinhado e participativo quanto às metas traçadas e progresso do negócio é outra estratégia do empreendedor. Semanalmente, uma reunião de líderes é realizada envolvendo 11 funcionários escolhidos dentro dos departamentos da empresa e a diretoria do grupo.

O objetivo dessa reunião, que em geral dura 15 minutos, é trocar experiências e vivências da semana anterior, tanto relacionadas a situações ocorridas dentro do ambiente de trabalho, quanto aprendizados externos e que podem ser compartilhados com os colegas da empresa afim de agregar valor à atividade profissional. No encontro semanal, também são avaliadas métricas de desempenho.

Segundo o diretor comercial, o planejamento do Galpão Estofados é trimestral. Dentro desses 90 dias é possível avaliar se as estratégias adotadas estão trazendo os resultados esperados, e, em caso negativo, é possível corrigir os rumos com bastante agilidade.

Ainda dentro da cultura organizacional adotado pelo Galpão Estofados, os funcionários compartilham responsabilidades e têm autonomia para executar suas atividades focados no objetivo final.

Assim como no Galpão Estofados, Laszlo Bock compartilha que o Google incentiva entre seus colaboradores ciclos constantes de aprendizado. Uma forma prática e eficaz de manter o aprendizado da equipe é o que o autor denomina de **feedback imediato**. As reuniões sempre se encerram com feedbacks imediatos, que auxiliam a definir o que deve ser mantido e o que deve ser modificado numa próxima ocasião.

“É uma maneira quase mágica de promover a melhoria contínua do desempenho do grupo, embora exija apenas alguns minutos e não precise de preparação. Essa prática também treina as pessoas para realizar experiências, fazendo perguntas, tentando novas abordagens, observando o que acontece e, então, tentando novamente”, explica Bock.

Outros programas desenvolvidos no Google, e que segundo Bock podem ser adaptados por outras organizações, consistem em incentivar que os próprios colaboradores formem grupos para compartilhar aquilo que fazem de melhor e, assim, passar adiante conhecimento. Também foi criado um projeto mais amplo chamado de G2G, ou Googler2Googler, no qual os googlers se alistam em massa para ensinar uns aos outros.

“Os cursos propiciam uma mudança revigorante do cenário mental, deixando as pessoas mais produtivas ao retornarem ao trabalho. E, a exemplo da disponibilidade de 20% do tempo para projetos próprios, o G2G torna o ambiente de trabalho mais criativo, divertido e fértil, fazendo com que as pessoas se sintam profundamente engajadas no que a empresa faz e é. É um pequeno investimento de recursos da empresa capaz de render enormes dividendos”, destaca Bock.

Equipe colaborativa para fidelizar clientes

Todos os setores têm papel importante dentro da estrutura da empresa. Um dos exemplos citados pelo diretor comercial do Galpão Estofados é a atuação dos montadores. Segundo Claudino, esses são profissionais, que pela proximidade com o cliente, são capazes de coletar informações e levar o feedback para a loja.

Absorver essas informações, analisar a opinião do consumidor e buscar sempre melhorar também são diretrizes utilizadas no planejamento de estratégias do Galpão Estofados.

Ritos de reconhecimento

Além da reunião semanal com líderes, o Galpão Estofados também promove um encontro mensal para celebrar bons resultados e bons colaboradores. É um rito para reforçar a cultura de desempenho da empresa. Mais uma vez é momento para troca de experiências e compartilhamento de práticas que deram certo.

O Galpão Estofados também oferece prêmios de reconhecimento por produtividade, uma forma de engajar e motivar seus funcionários.

Ritos e ações de reconhecimento são adotadas por empresas com o intuito de incentivar o colaborador, é uma forma de compensá-lo pelos seus esforços ao mesmo tempo em que o motiva a melhorar seu desempenho para o futuro.

No Google também há gratificações em dinheiro, mas há também bonificações através de prêmios, viagens, festas e presentes. Em uma pesquisa realizada na empresa que buscou entender como essas premiações impactavam na vida do colaborador, os resultados, segundo

Bock, foram espantosos. O grupo que recebeu gratificações em viagens e experiências manteve níveis de felicidade e satisfação muito mais elevados quando comparados ao grupo que foi premiado com dinheiro.

“A alegria do dinheiro é efêmera, mas as lembranças são eternas. (...) Ao longo dos últimos 10 anos, porém, aprendemos que a maneira como as recompensas são definidas é tão importante quanto o valor oferecido. (...) Atribuímos uma forte ênfase ao acúmulo de experiências em vez de somente ao dinheiro. Reconhecemos publicamente por meio de prêmios experienciais e recompensamos em particular mediante uma diferenciação substancial em bônus e em ações. E, como consequência, os googlers estão mais felizes”, afirma o vice-presidente de recursos humanos do Google e autor do livro.

Outras estratégias também apresentaram resultados positivos entre os colaboradores como programas de reconhecimento público e incentivo ao reconhecimento mútuo entre os próprios colaboradores. E uma última observação do autor sobre a importância do reconhecimento, recai sobre como incentivar e motivar aqueles colaboradores que assumiram riscos ou projetos ousados, mas não obtiveram o retorno esperado.

“Embora os objetivos e os incentivos sejam importantes, o ato em si de assumir riscos ponderados deve ser valorizado, sobretudo se for malsucedido. Do contrário, as pessoas simplesmente não assumirão riscos. A lição mais importante foi que recompensar fracassos inteligentes era fundamental para promover uma cultura de assumir riscos”, salienta passagem do livro.

A professora universitária e consultora Monica A. Clemente trouxe importantes considerações sobre definição de metas e objetivos.

A primeira colocação da especialista é em relação a diferenciação entre os dois tópicos. Monica explica que os objetivos são os propósitos que a empresa deseja alcançar a longo prazo, enquanto que metas são as etapas traçadas para que os objetivos sejam conquistados. Como sugestão para auxiliar os empreendedores a se organizarem com metas e objetivos, a especialista indica a **Metodologia SMART**.

O Método SMART é uma ferramenta difundida por Peter Drucker que auxilia na definição de metas, sejam elas pessoais ou profissionais. É uma das mais famosas ferramentas de Coaching por sua ampla possibilidade de aplicação e de variação conforme o contexto particular de cada aplicação.

S.M.A.R.T.

De acordo com o método, os objetivos e metas precisam ser **Específicos (Specific)**. Devem ser de fácil compreensão para que a equipe envolvida no processo tenha clareza de onde a empresa quer chegar.

Metas e objetivos também precisam ser **Mensuráveis (Mensurable)**, ou seja, precisam ser medidos e controlados, nada pode ser aleatório dentro da organização.

Outro ponto é traçar metas e objetivos **Alcançáveis (Attainable)**. Ter essa preocupação ao elaborar suas metas transmite a equipe de funcionários e gestores credibilidade, confiança de que o que a empresa propõe é possível, é alcançável.

Ainda completam a Metodologia SMART, a **Relevância (Relevant)** e o **Prazo (Time Bound)**, ou seja, é preciso ter relevância no que se pretende atingir para que a equipe se motive e busque concluir o que foi determinado e é imprescindível ter um prazo estipulado, por exemplo, mensal, trimestral ou semestral.

A metodologia SMART encontra semelhança à metodologia OKR, usada pelo Google e tantas outras empresas, em especial no segmento tecnológico. Bock destaca em **Um novo jeito de trabalhar** que no OKR **os resultados devem ser específicos, mensuráveis e verificáveis, além disso, precisam ser relevantes e rápidos.**