A high-angle, wide shot of a rugged mountain range. The primary focus is a sharp, jagged peak in the foreground, its ridges and gullies covered in a thick layer of snow. The mountain's surface shows deep shadows and bright highlights from the sunlight. In the background, a series of rolling mountain ridges and valleys stretch towards the horizon, also blanketed in snow. The sky is a clear, vibrant blue, with a few wispy clouds visible in the distance. The overall scene conveys a sense of vastness and the harsh beauty of a high-altitude environment.

# Objetivos e resultados-chave

# Objectives and Key Results (OKR)



Peter Drucker, guru da administração nos anos 1950, já dizia “o que não dá para medir não dá para gerenciar”.



Os **Objectives and Key Results (OKR)** é uma ferramenta poderosa que pode ser utilizada para o encaminhamento do Planejamento Estratégico.



Eles são usados como uma ferramenta de gestão e comunicação muito eficaz, **pois auxiliam na criação de foco e alinhamento do esforço de toda a equipe em torno de um objetivo desafiador.**

# Objectives and Key Results (OKR)

---

Os OKR foram criados pelo ex-CEO da Intel, **Andrew S. Grove**, mas se tornaram mais conhecidos quando, em 1999, um dos investidores do Google, **John Doerr**, apresentou a metodologia para os funcionários da empresa em volta de uma mesa de ping pong.



O método ganhou a fama por ter suportado o crescimento do Google – a empresa foi de cerca de 40 pessoas em 1999 para mais de 60 mil atualmente, mostrando que pode ser utilizado tanto por pequenas empresas como por grandes corporações.

# OKR

- **OBJETIVO**
  - **Alto nível**, marcos claros e sem ambiguidade;
  - Juntos, os objetivos atingem ou contribuem significativamente com o avanço da **missão da empresa**.
- **RESULTADOS CHAVE**
  - Juntos, um grupo de resultados chave **atinge** um Objetivo;
  - Têm duração determinada (**meses** ou menos);
  - **São mensuráveis**.
- **AÇÕES**
  - O que seu time pode fazer;
  - Juntas as ações atingem um Resultado Chave;
  - Tem duração determinada (semanas ou menos).

# OKRS – JUNTANDO OS PONTOS

**OBJETIVO:** Meta. Indica **aonde** ir.

**QUALITATIVO:** Inspiracional. Ambicioso. Levemente desconfortável.

- Objetivos são mensurados por:

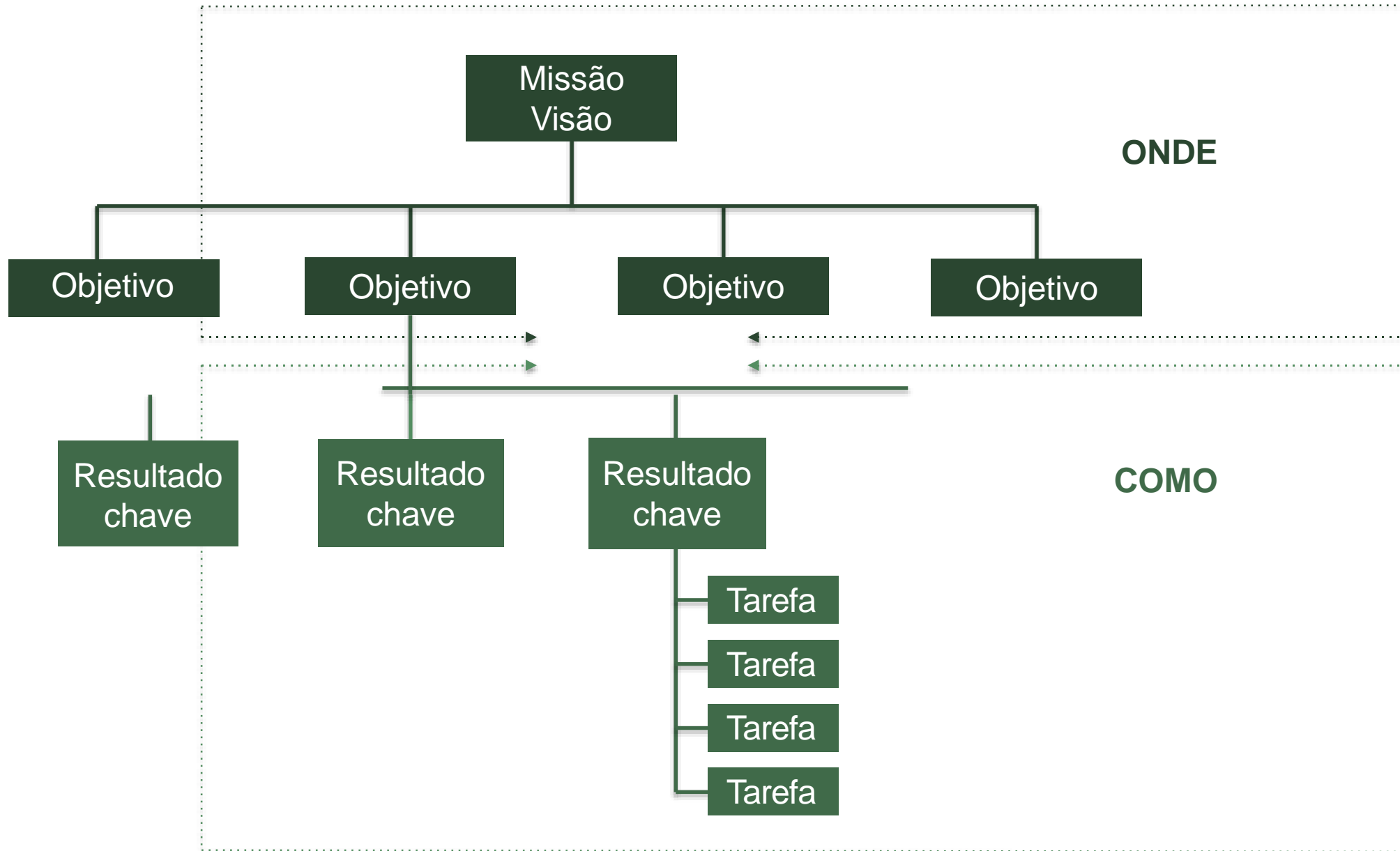
**RESULTADOS CHAVE:** Indicam **como** atingir o objetivo.

**QUANTITATIVOS:** Alcançáveis. Quantificáveis. Possíveis de atribuir notas.

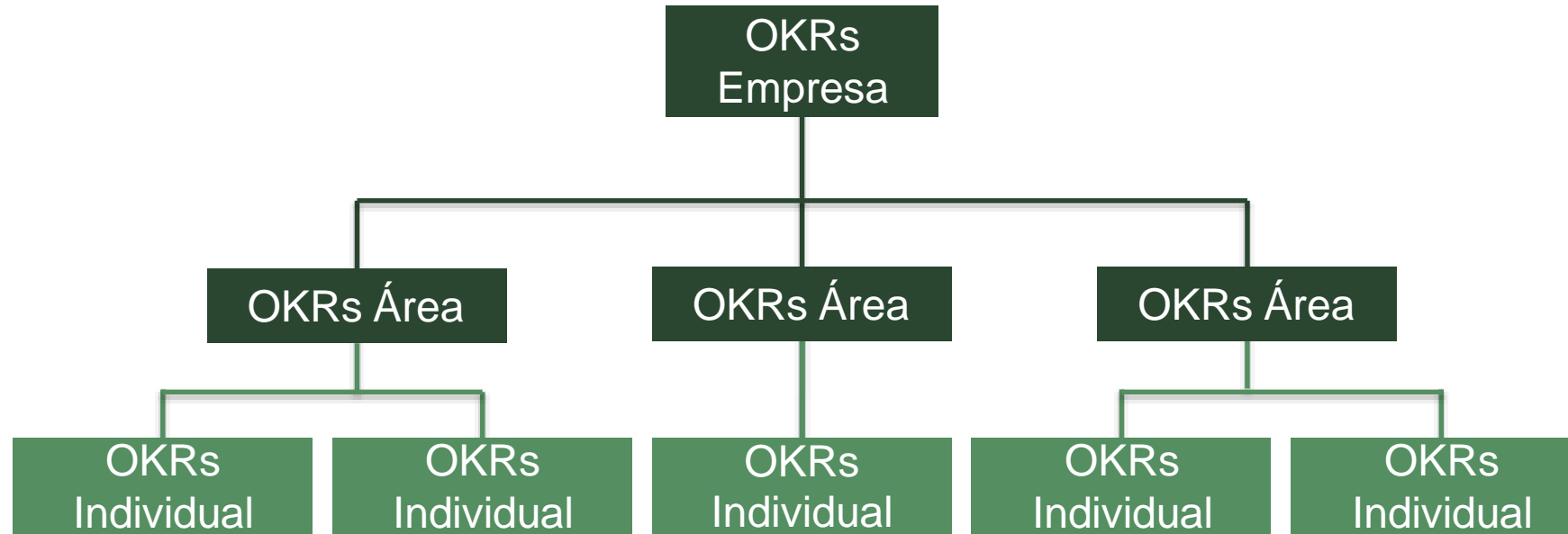
Resultados chave devem conduzir às:

- Ações da equipe e individuais
- Sua lista de tarefas do dia. Hoje!

# OKRs – ESTRUTURA



# OKRs - CASCATEANDO





# OKRs - EXEMPLO

Exemplo dado por John Doerr usando futebol americano:

## **Gerente Geral de Futebol**

**Objetivo:** Gerar \$\$\$ para proprietários

### **Resultados chave**

- Ganhar o campeonato
- Ocupar 88% dos lugares do estádio

## **Treinador Chefe**

**Objetivo:** Ganhar o campeonato

### **Resultados chave**

- Ataque passando de 200 jardas
- Top 3 nas estatísticas de defesa
- Retorno “punt” de 25 jardas em média

## **Chefe de Relações Públicas**

- **Objetivo:** Ocupar 88% dos lugares do estádio

### **Resultados chave**

- Contratar 3 jogadores
- Conseguir 2 jogos de segunda à noite
  - 3 jogadores em destaque

## **Defesa**

Objetivo: Ser a 3° melhor defesa

Resultados chave: Defesa com menos de 100 jardas

## **Olheiro**

Objetivo: Destacar jogadores

“coloridos” Resultados chave: visita em faculdade

## **Ataque**

Objetivo: Ataque passando de 200 jardas

Resultados chave: 75% conversão

## **Times especiais**

Objetivo: Retorno “punt” de 25 jardas em média

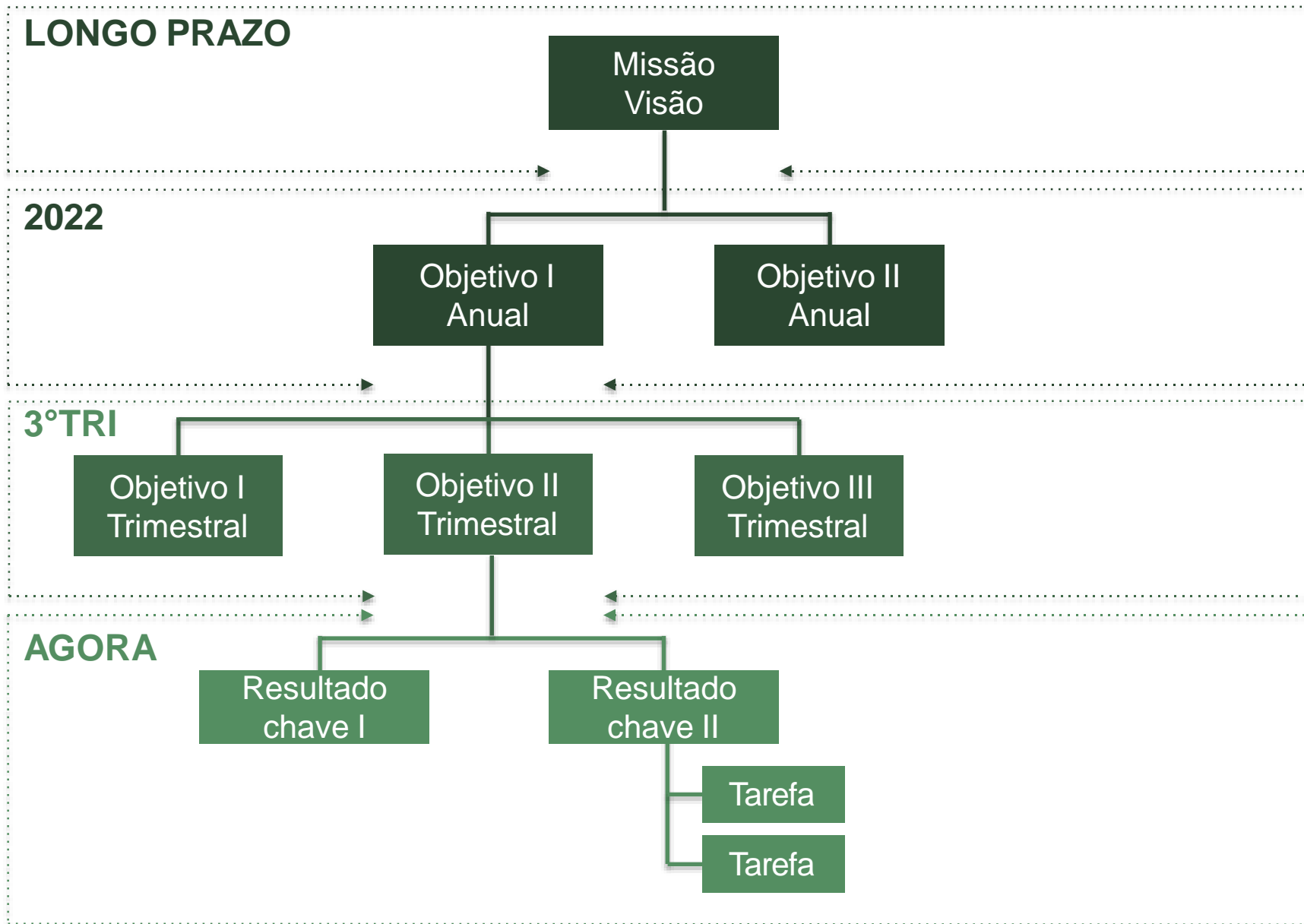
Resultados chave: Bloqueadores

**Assessor de imprensa** Objetivo: Destacar jogadores chave

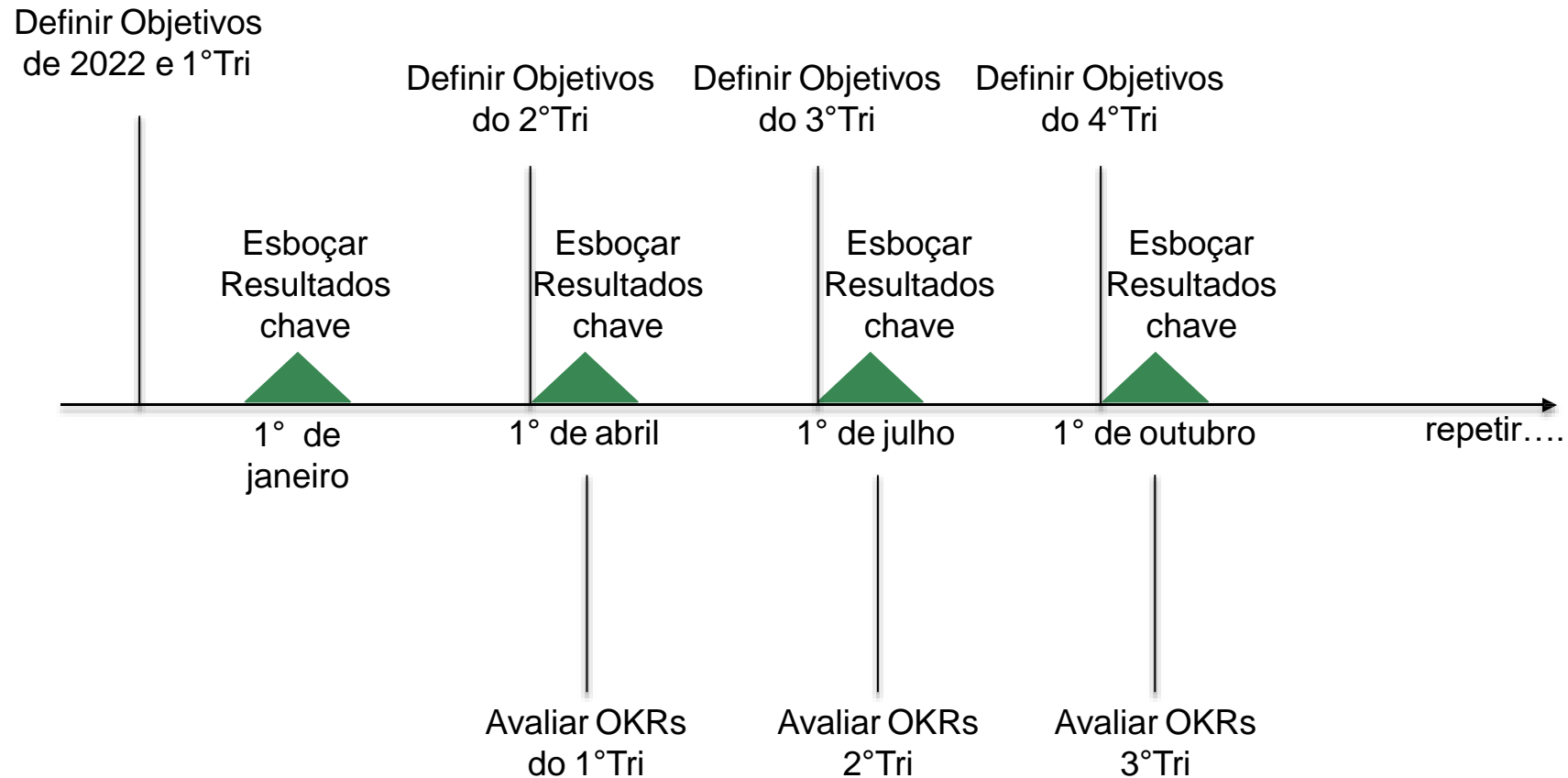
Resultados chave: 3 aparições em matérias de domingo



# OKR<sub>s</sub> - ESCALAS DE TEMPO



# CRONOGRAMA DOS OKRs



# OKRS - AVALIAÇÃO

- Objetivo principal da avaliação: **medir o progresso** da empresa e não o desempenho pessoal.
- A **escala** de avaliação vai de **0 a 1**.
- Atribuir notas reforça o comprometimento com os objetivos.
- Os Resultados Chave geralmente possuem notas para que sua média seja a nota do Objetivo.
- Notas baixas significam que é preciso avaliar se vale a pena continuar fazendo e/ou como fazê-lo melhor.

# OKRS - MELHORES PRÁTICAS

- O ideal é que sejam **3 objetivos** com **3 resultados** chave cada.
- No máximo 5 objetivos com 4 resultados chave!
- Os **Resultados** chave são **listados** por dificuldade
  - RC1:** Meta mais fácil (90% de chance de ser atingido)
  - RC2:** Meta intermediária (50% de chance de ser atingido)
  - RC3:** Meta mais difícil (10% de chance de ser atingido)
- Definir trimestral e anualmente.
- Revisar mensalmente. Avaliar trimestralmente.

OKRs são **públicos**. Todos podem saber no que você está trabalhando. Notas entre 0,7 e 0,8 são geralmente consideradas boas.

Todos devem concordar. Sem decretos.

# OKR - EXEMPLO

- **OBJETIVO:** Dominar o mundo

**RC1:** Aumentar dominação de 43% para 51%

**RC2:** Encontrar 2 novos aliados

**RC3:** Conquistar os Canais do Panamá e Suez antes do inverno

- **OBJETIVO:** Implementar o processo de teste de usuário

**RC1:** Conduzir pelo menos 4 sessões de testes presenciais por semana

**RC2:** Receber pelo menos 15 entrevistas em vídeo por mês do usertesting.com

**RC3:** Garantir que pelo menos 80% dos entrevistados são do público-alvo

- **OBJETIVO:** Aumentar receita recorrente

**RC1:** Aumentar receita de vendas de assinatura para 60%

**RC2:** Média do valor das assinaturas de R\$ 1.500

**RC3:** Reduzir perda de cliente para menos de 1% ao mês

# OKR - EXEMPLOS

- **OBJETIVO:** Promover cultura da companhia

**RC1:** Planejar reunião de equipe offsite (fora da empresa)

**RC2:** Oferecer mais programas de treinamento

**RC3:** Submeter todos os novos colaboradores ao processo de integração

- **OBJETIVO :** Tornar o aplicativo o mais escolhido no segmento

**RC1:** Pesquisa para identificar os 5 recursos mais requeridos

**RC2:** Lançamento dos 3 recursos mais requeridos até 1º de julho

**RC3:** 30 testes de usuário para identificar problemas de experiência de usuário

**RC4:** Melhorar NPS. Alcançar nota 9 no fim do trimestre



A small waterfall cascading over moss-covered rocks in a lush garden with vibrant autumn foliage.

Politica, Economia, Social Cultural,  
Tecnologia, Meio Ambiente e Legal



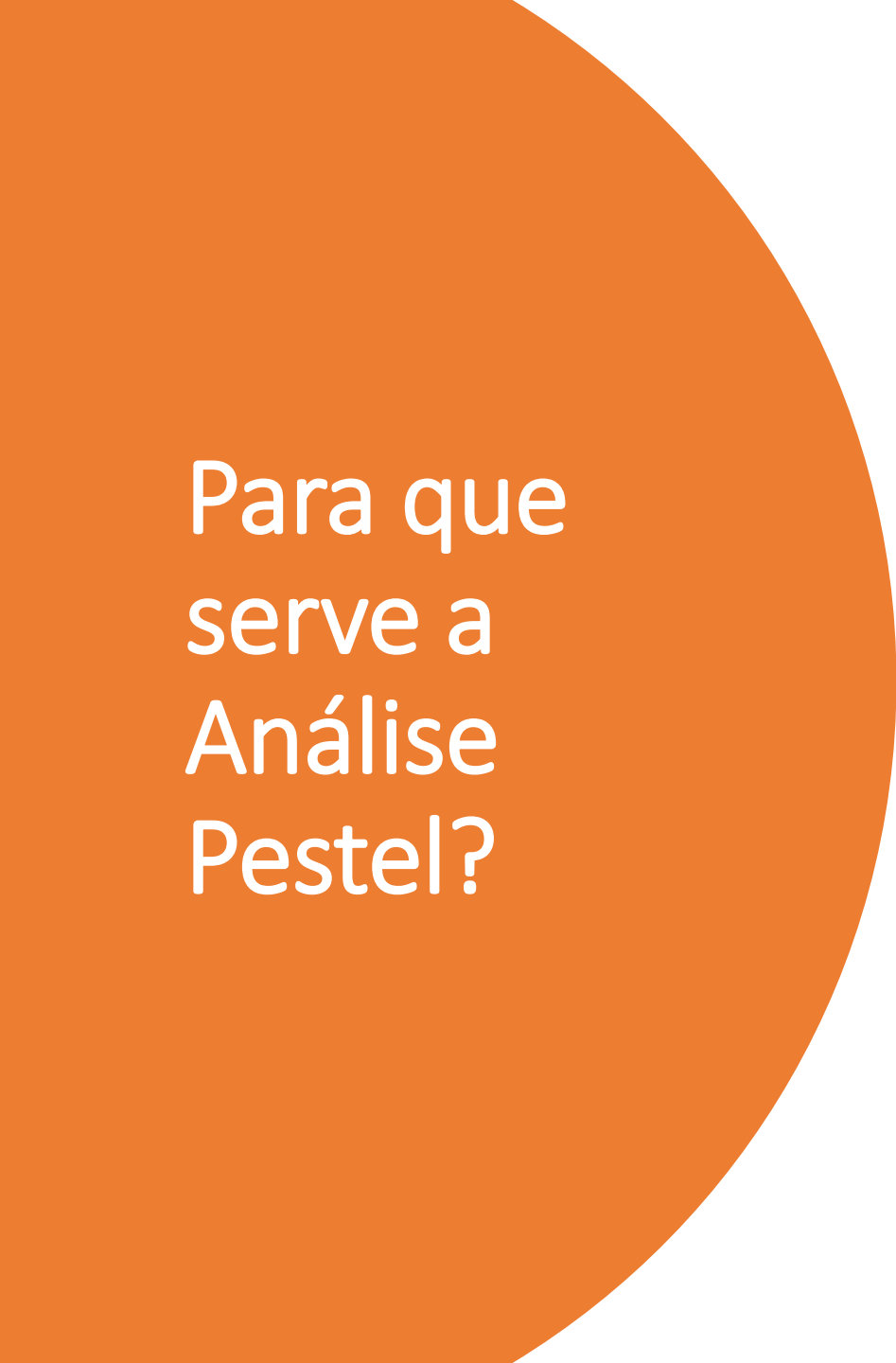
# ANÁLISE PESTEL

- Pest é acrônimo para Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T).
- Sendo assim, a **Análise Pest** é utilizada para analisar mudanças políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas no ambiente de negócios. Ela ajuda a trazer uma visão mais macro das ameaças e oportunidades externas a que empresas estão expostas, sendo amplamente utilizada para esse fim.
- Alguns estudiosos ainda acrescentam mais duas letras para o acrônimo PEST: Ambiental (A) e Legal (L). Assim, **além de Análise Pest você pode ouvir falar de Análise Pestal ou Pestel** (sendo que a vogal “e” é acrônimo para environmental, que em português significa meio-ambiente):
  - Matriz ou Análise Pest: Política, Economia, Social e Tecnologia;
  - Matriz ou Análise Pestal: Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental e Legal;
  - Matriz ou Análise Pestel: Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental and Legal.

# ANÁLISE PESTEL

O nome que você utilizará diz respeito aos fatores que serão analisados para que se possam tirar conclusões sobre ameaças e oportunidades externas.

Perceba que ao analisar cada um dos tópicos as chances de minimizar riscos e aproveitar ao máximo as oportunidades que se apresentam tornam-se maiores.

A large orange circle is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the text area.

## Para que serve a Análise Pestel?

---

A Matriz SWOT é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro.

---

A Análise Pestel segue o mesmo princípio, sendo amplamente utilizada tanto para auxiliar o planejamento estratégico quanto no processo de estruturação de um novo negócio.

# Para que serve a Análise Pestel?

- Trabalhando com cada um de seus pontos-chave (Política, Economia, Social e Tecnologia), ela dá um direcionamento na avaliação de estratégias e dos melhores caminhos a serem seguidos. Além disso:
    - Ajuda a detectar oportunidades;
    - Ajuda a detectar ameaças significativas que poderão interferir no rumo planejado;
    - Pensando em expansão empresarial, a Análise Pest ajuda a desenvolver uma visão mais objetiva do ambiente em que a organização pensa em inserir-se.
-

# Para que serve a Análise Pestel?

- Observe que seu objetivo é o de apoiar nas tomadas de decisão, proporcionando aos decisores uma compreensão muito mais abrangente das mudanças que estão ocorrendo dentro do seu mercado de atuação. Como você sabe, saber antecipadamente quando uma mudança ocorrerá fará com que a empresa consiga reagir antecipadamente, tomando decisões muito mais acertadas.

# Para que serve a Análise Pestel?

- É importante ressaltar que a Análise Pest trabalha com os fatores externos, apenas. Imagine que você esteja elaborando o planejamento estratégico de sua empresa. Basicamente, os passos para a elaboração do plano incluem:
  - Definir a Missão, Visão e Valores da empresa
  - Definir os Objetivos Estratégicos
  - Definir os Objetivos Táticos (Metas)
  - Definir os Objetivos Operacionais (Planos de Ação)
  - Elaborar um Orçamento Empresarial

# QUAL A DIFERENÇA ENTRE ANÁLISE DE SWOT E ANÁLISE PESTEL?

---

Ao contrário da Matriz SWOT, a **Pestel direciona-se diretamente aos fatores macros do ambiente externo que podem afetar o negócio.** Em outras palavras, proporciona uma visão muito mais abrangente dos fatores externos que podem afetar a empresa, impedir seu crescimento ou levá-la ao declínio, além de identificar novos rumos.

---

Exatamente por isso que **na relação Swot x Pest dizemos que uma ferramenta não elimina a outra.** Ambas as matrizes são métodos de planejamento que proporcionam uma visão de fatores que podem interferir na execução de um plano ou projeto.



# QUAL A DIFERENÇA ENTRE ANÁLISE DE SWOT E ANÁLISE PEST?

---

A Análise Pestal **não considera os fatores internos da empresa**. Por outro lado, quando se trata de analisar fatores externos, ela trabalha com pilares que munem os tomadores de decisão com uma visão muito mais abrangente.

---

Você pode se perguntar: então não é melhor utilizar a Matriz Swot? Apesar de ela considerar fatores internos e externos, por meio da Análise Swot não é realizada uma análise tão profunda quanto o que acontece com a Matriz Pestel ao avaliar fatores externos.

---

Portanto, o ideal é utilizar as duas metodologias juntas. Ou seja, a utilização de uma não deve eliminar a de outra.

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTEL?

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudanças de gerações	Maturidade da tecnologia	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudança do governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e Inovação	Gestão de Resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamento, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicações	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação / exportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria
	Taxas de câmbio internacionais				

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores Políticos:** referem-se ao grau de intervenção do governo na economia. Aqui podemos incluir questões referentes aos regulamentos específicos do setor impostos pelo governo. Algumas perguntas que podem ser trabalhadas nos fatores políticos são:
  - Quando será a próxima eleição municipal, estadual ou nacional? Como isso pode afetar o governo ou a política regional?
  - Qual é a situação política do país e como isso pode afetar o setor?
  - Quem são os candidatos mais prováveis para o poder? Quais são os pontos de vista sobre a política comercial e sobre outras políticas que afetam sua organização?
  - Como o governo aborda a política corporativa, responsabilidade social corporativa, questões ambientais e legislação de proteção ao cliente? Qual o impacto disso, e é provável que mude?
  - Existem outros fatores políticos que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores Econômicos:** incluem taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, taxa de emprego/desemprego e outros indicadores de crescimento econômico. Os fatores econômicos enfrentados por uma organização têm um impacto significativo na forma como uma empresa transportará suas operações no futuro. Por exemplo, taxas de câmbio afetam o custo de bens importados e exportados, enquanto que taxas de juros influenciam o custo do capital disponível para a organização. Aqui, um exemplo de Análise Pest pode incluir as perguntas abaixo:
  - Como está a economia atual: crescendo, estagnando ou declinando?
  - As taxas de câmbio estão estáveis ou tendem a variar significativamente?
  - O nível de renda dos clientes está subindo ou diminuindo? Como isso provavelmente mudará nos próximos anos?
  - Qual é a taxa de desemprego? Será fácil construir uma força de trabalho qualificada? Ou será caro contratar mão de obra qualificada? Nesse caso, como fica o planejamento do orçamento de RH?
  - Os consumidores e as empresas têm acesso fácil ao crédito? Caso contrário, como isso afetará a organização?
  - Como a globalização afeta o ambiente econômico?
  - Existem outros fatores econômicos que devem ser considerados?

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores Sociais:** incluem diferentes aspectos culturais e demográficos da sociedade que formam o macroambiente da organização. Aqui falamos de distribuição etária, população e sua taxa de crescimento, consciência de saúde e consciência de segurança. É importante estudar esses fatores, uma vez que ajudarão as empresas a entenderem a dinâmica dos mercados potenciais existentes e emergentes, bem como futuras necessidades dos clientes. Algumas das perguntas a serem analisadas são:
  - Qual é a taxa de crescimento da população e qual é perfil de idade? Como isso impactará o negócio?
  - As mudanças geracionais na atitude afetarão os serviços/produtos que sua empresa oferece?
  - As tendências do mercado de trabalho e atitudes em relação ao trabalho são diferentes para diferentes faixas etárias? Como isso afeta o negócio?
  - Que atitudes e tabus sociais podem afetar seu negócio? Houve mudanças socioculturais recentes que podem afetar isso?
  - Como as crenças religiosas e as escolhas de estilo de vida afetam a população?
  - Existem outros fatores socioculturais que possam impulsionar a mudança para sua empresa?

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores Tecnológicos:** a tecnologia evolui a um ritmo acelerado, o que faz com que empresas precisem estar atualizadas a essas mudanças. Neste item são incluídos fatores como mudanças tecnológicas, taxa de obsolescência, automação e, claro, inovação. É importante levar os fatores tecnológicos em consideração, pois uma organização que não se atualiza corre o sério risco de ficar para trás. Para analisar este item, algumas das perguntas incluem:
  - Existem novas tecnologias que sua empresa poderia utilizar? Algum software para automatizar gestão orçamentária, de processos, projetos etc.?
  - Existem novas tecnologias que podem afetar radicalmente seu trabalho ou sua indústria?
  - Seus concorrentes têm acesso às novas tecnologias que podem redefinir seus produtos?
  - Existem outros fatores tecnológicos que sua empresa deve considerar?

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores ambientais:** dizem respeito à influência do meio ambiente e o impacto dos aspectos ecológicos. Com o aumento da importância da RSE (Responsabilidade Social Empresarial), fatores ambientais tornam-se cada vez mais importantes. Aqui entram itens como procedimentos de reciclagem, pegada de carbono, eliminação de resíduos e sustentabilidade. Exemplo de análise Pestel dos fatores ambientais inclui:
  - Quais são as considerações ambientais que podem afetar o negócio, no que tange:
    - Regulamentação ambiental
    - Regulamentação ecológica
    - Redução da pegada de carbono
    - Sustentabilidade
    - Gestão de Resíduos
    - Espécies em extinção
    - Energia renovável
  - Nossos clientes buscam por produtos “verdes”?
  - Existem outros fatores ambientais que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?



# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTAL?

- **Fatores legais:** qualquer empresa, independente do porte, deve entender o que é legal e permitido nos territórios em que atuam. Além disso, é necessário estar ciente de qualquer alteração na legislação e o impacto que isso possa ter sobre as operações comerciais e financeiras, especialmente porque novas leis podem significar aumento de imposto, o que impacta no orçamento empresarial. Exemplos de fatores a serem analisados aqui incluem legislação laboral, direito do consumidor, leis de segurança, regulamentação e restrições internacionais e comerciais.
  - Existe alguma legislação pendente, ou mudanças de tributação, que podem afetar a empresa, seja positiva ou negativamente?
  - Existe alguma mudança prevista para leis trabalhistas que podem afetar a empresa?
  - Atendemos a todas as normas da lei do consumidor?
  - Existe alguma mudança prevista nas regulações da indústria em que atuamos?
  - Qual é o prazo provável das mudanças legislativas propostas?
  - Existem outros fatores legais que provavelmente mudarão? Como afetarão o negócio?

# COMO FAZER UMA ANÁLISE PESTEL?

---

- A Análise Pestel tem o objetivo de avaliar o ambiente externo e dele extrair ameaças e oportunidades. Por isso, após avaliar o cenário no qual seu negócio está inserido (ou para onde pretende ir, no caso de expansão), é hora de analisar cada uma das mudanças e fazer um **brainstorming** sobre as oportunidades que podem surgir. Por exemplo: uma nova tecnologia pode ajudar a tornar seu processo mais produtivo, ou uma mudança no padrão de consumo pode indicar a necessidade de criação de novas ofertas de produto.
- É importante também analisar as ameaças que possam interferir no andamento do negócio. Isso será fundamental para que a empresa consiga agir para evitar problemas ou, pelo menos, minimizar o impacto.
- Caso alguns fatores avaliados não ofereçam ameaças, eles devem ficar de fora da Análise. Sendo assim, ao final a sua Matriz Pestel deve conter **apenas os itens que representam oportunidades ou ameaças para sua empresa.**

## BENEFÍCIOS DA ANÁLISE PESTEL - Custo

- O único custo da análise PESTEL é o tempo. Enquanto programas adicionais podem ajudar a organizar os inputs e o feedback, a análise PESTEL pode ser concluída através de um simples documento utilizando papel e caneta.
- A análise PESTEL também é direta. A quantidade de pesquisa necessária, quanto tempo será dedicado e com que frequência você faz a análise para sua empresa é opcional. Mas o custo para realizar qualquer nível da análise não é propenso a flutuações.
- O melhor de tudo é que qualquer um pode fazer a análise PESTEL. Enquanto uma equipe pode gerar melhores resultados, uma única pessoa também pode executar a análise com sucesso.

# BENEFÍCIOS DA ANÁLISE PESTEL - Compreensão mais profunda

- Sem a análise PESTEL, os ambientes que afetam direta e indiretamente os negócios podem passar despercebidos. Por exemplo, você pode ignorar as leis de segurança ou do consumidor ao desenvolver o protótipo do seu produto. Ou talvez você não saiba quais são as barreiras tecnológicas que os clientes enfrentam nas áreas rurais, em comparação com os clientes nas áreas mais populosas. Ou enquanto seu produto funciona bem em seu ambiente atual, exportar para o outro lado do país pode ser um desastre financeiro.
- A análise PESTEL ajuda a analisar muitos fatores diferentes e influentes que podem afetar o sucesso do lançamento de seu produto. Ela incentiva o desenvolvimento do planejamento para uma compreensão mais profunda do planejamento estratégico.

## BENEFÍCIOS DA ANÁLISE PESTEL – Desenvolvimento de alertas

- Embora possamos usar a análise PESTEL para analisar empresas em um sentido mais amplo, ela também pode ser usada de maneira mais estreita e utilizada para produtos, planos de marketing e relacionamentos com clientes específicos. Particularmente, quando usada em novos projetos dentro da empresa, a análise PESTEL pode aumentar a conscientização sobre possíveis ameaças. Seja um concorrente existente, um concorrente próximo ou dentro de seus próprios produtos.
- Por exemplo, se você descobrir que haverá um aumento de 15% no crescimento da população em uma determinada cidade, isso pode ser excelente para os seus negócios. Porém, se o aumento for predominantemente de idosos, enquanto o seu mercado-alvo está na faixa de 20 a 30 anos, isso poderá ser uma chance de alcançar um novo público com um novo produto.
- Com a análise PESTEL, você tem a capacidade de examinar minuciosamente as alterações e desenvolver um plano para minimizar todo ou qualquer aumento ou danos no seu lucro. Sem ela, o negócio pode ser atingido pelo que pode ser denominado como uma ameaça inesperada.

# BENEFÍCIOS DA ANÁLISE PESTEL - Oportunidades externas

- As oportunidades geralmente são externas. Usando a análise PESTEL para estudar ambientes externos, oportunidades podem ser encontradas e usadas para fortalecer os negócios de sua empresa.
- Se você estiver usando a análise PESTEL para pesquisar tendências sociais e tecnológicas, por exemplo, poderá aprender que seu mercado-alvo está se movendo em direção a um novo canal de mídia social. E essa seria uma oportunidade ideal de criar uma campanha de marketing antes do seu concorrente. Uma forte abordagem de divulgação oferece a oportunidade de converter esses usuários em clientes antes de qualquer outra pessoa.
- Ao executar a análise PESTEL, identifique primeiramente o seu motivo. Seja para desenvolver uma ideia de negócio ou para entender melhor o seu público-alvo.
- Sem uma razão, a análise PESTEL pode fornecer resultados abaixo do esperado. Mas, com certeza, você verá as vantagens da análise PESTEL toda vez que for usada.