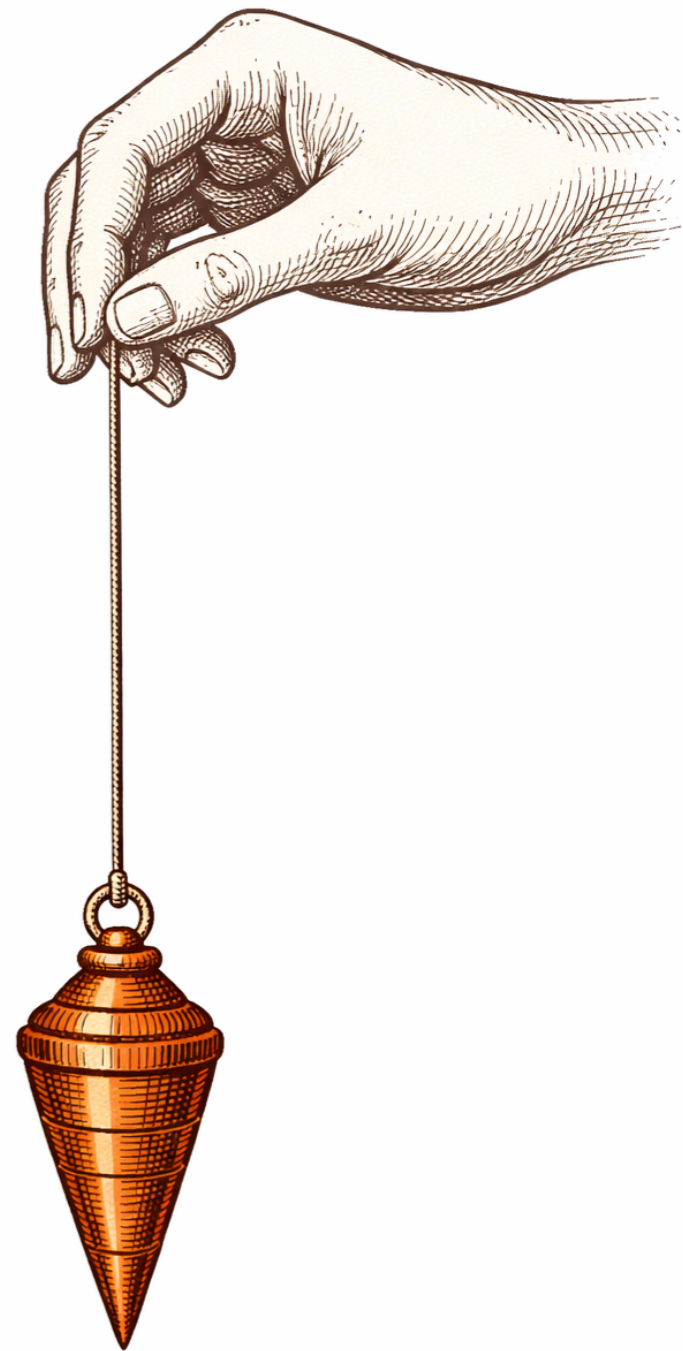


— SISTEMA DE GESTÃO DE RESULTADOS

OKR

playbook

“ Para empresas e líderes que entendem que
ambição e permissividade,
— não vêm na mesma frase



SISTEMA COMPLETO DE IMPLEMENTAÇÃO

OKR PLAYBOOK

SISTEMA COMPLETO E ESQUEMATIZADO DE IMPLEMENTAÇÃO

Para líderes que entendem que ambição e permissividade não vêm na mesma frase

Este sistema de OKRs foi desenvolvido para empresas que entendem que ambição e permissividade não devem vir na mesma frase.

Este framework é resultado de 20 anos de aplicação prática no dia a dia para centenas de líderes competentes e ambiciosos que merecem um sistema de gestão como OKR. Se você não se enquadra nessa categoria ainda, o OKR não vai funcionar em nenhuma hipótese — ou porque você não está pronto, ou porque te colocaram no cargo errado. O diagnóstico é simples: você não segue porque incompetência ou teimosia importam mais para você do que o resultado da organização.

Esse OKR é infalível porque combina quatro virtudes inegociáveis: Transparência que elimina o teatro e a retórica. Prudência que substitui intuição (chute) por dados. Coragem que transforma confronto construtivo em plano de ação. Equilíbrio que protege a cultura organizacional retendo apenas os bons líderes.

É um sistema que combina estratégia, tática e operação, promove sinergia e é intolerante com accountability. Faz a empresa crescer porque extermina gargalos e coloca todos na mesma direção — a direção do mapa estratégico que leva à visão de futuro construindo equity. Essa é a única métrica que justifica o investimento nessa metodologia.

Arquitetura do sistema de OKR

Esse sistema opera em dois níveis integrados. A arquitetura estratégica define o “porque” - da Visão de Futuro ao Equity. O **Motor de Execução** define o “como” - o ciclo trimestral que transforma estratégia em resultado. Cada perspectiva estratégica gera seu próprio ciclo de execução.

NÍVEL 1

Arquitetura Estratégica

Da ambição ao valor — o fluxo causal que constrói equity



NÍVEL 2

Motor de Execução

O ciclo trimestral que transforma estratégia em resultado — 1 repetido 4 vezes por ano

Cada perspectiva gera seu próprio ciclo de execução ↓



LIDERANÇA → RESPONSABILIDADES → OBJETIVO → PONTO CRUCIAL → KEY RESULTS → KPIs → PROJETOS → ENTREGÁVEIS → RATIFICAÇÃO → AVALIAÇÃO

— ROTEIRO

Roteiro de Construção dos OKRs 2026

1. Instrução sobre como construir e manter os OKRs
2. Responsabilidades Estratégicas do Cargo.
3. Objetivo e Ponto Crucial, - onde não podemos falhar.
4. Resultados Chave
5. Indicadores - KPIs
6. Projetos Estratégicos com impacto na sustentabilidade
7. Plano de Entregas Trimestral - com parciais semanais
8. Compromisso com o Acordo de Metas e Métricas
9. Avaliação de Desempenho Trimestral - Metas e Métricas
10. Avaliação de Desempenho Trimestral - Lideranças

Anexo: Exemplo do Mapa Estratégico; Pacto de confiança

Rituais de Execução

Tipo de Evento	Frequência	Qtd Anual	Duração	Carga Anual	Participantes
Reviews	Semanal	52	1h	52h	KPIs Tier 1
MBRs ("Mesões")	Mensal	12	~5h	60h	Todos os Tiers
1:1s Táticos	Mensal	12	~1h	12-18h	Gestor + Liderado
QBRs	Trimestral	4	4h	16h	Estratégia + Correção
Avaliações Trimestrais	Trimestral	4	2h	8h	Metas + Liderança
TOTAL		84 eventos		~145h/ano	

Checklist sobre a liderança

Antes de Começar

Defina com clareza o que deseja construir nos próximos três anos. Tenha uma visão ambiciosa, alinhada com a visão de futuro da empresa.

Foque na experimentação sem se preocupar excessivamente com o "como fazer". Novas técnicas e tecnologias substituirão velhos hábitos e processos obsoletos. Ajustes e erros fazem parte do aprendizado. Mantenha, no entanto, ciclos curtos de experimentação.

Pergunte-se: "Qual será o impacto na empresa e na minha carreira se eu falhar por negligência?"

Liste os obstáculos, desculpas e crenças limitantes que podem impedir seu progresso.

Seja o exemplo mais vibrante da atitude que representa os valores da empresa e sua cultura.

Checklist sobre a liderança

Como criar e gerenciar seu OKR

Qual jogo você quer jogar? — Objetivo

Defina um objetivo claro e inspirador.

Onde você pode tropeçar? — Pontos de Atenção

Identifique os principais desafios e riscos que podem comprometer seu objetivo.

O que significa vencer? — Key Results (KRs)

Estabeleça resultados-chave mensuráveis que comprovem seu progresso.

Como saber se está no caminho? — Indicadores de Monitoramento (KPIs)

Defina métricas que permitam acompanhar o ritmo da execução e antecipar desvios.

Quais jogadas você fará? — Iniciativas e Entregáveis

Estruture um plano de ação trimestral com prioridades claras, dividido em "sprints" semanais e alinhadas aos seus KPIs e resultados-chave.

Checklist sobre a liderança

O time está pronto?

Se alguma resposta for "não", há um problema de liderança e a execução falhará.

Gap de Conhecimento

- O recrutamento foi correto?
- O onboarding foi eficaz?
- Existe um plano contínuo de treinamentos?

Senso de UrgênciaAs prioridades estão corretas?

- A comunicação é clara e objetiva?
- As expectativas foram alinhadas de forma explícita?

Capacidade de Execução

- Tem um ritual de acompanhamento e follow up semanal ?
- O colaborador comprou a ideia?
- Ele entende que é o único responsável pelo resultado?

Checklist sobre a liderança

Pacto de confiança

PRUDÊNCIA — Decidir com precisão no tempo certo

Exterminar o ímpeto impulsivo na tomada de decisões

Entregue resultados consistentes — Cumpra o que foi acordado com excelência e previsibilidade.

Enfrente a realidade sem suavizar — Veja os fatos como são, não como você gostaria que fossem.

Melhore continuamente — Evolua suas capacidades e processos sem acomodação.

TRANSPARÊNCIA — Verdade e transparência inegociáveis

Diagnóstico completo e honesto do problema antes de apresentar qualquer solução

Fale com clareza e honestidade — Comunique-se de forma direta, sem ambiguidades ou omissões convenientes.

Torne tudo visível e rastreável — Garanta que informações, decisões e processos estejam acessíveis a quem precisa deles.

Alinhe expectativas de forma explícita — Deixe claro o que se espera de cada um, sem pressuposições ou suposições.

CORAGEM — Liderar mudanças duras e rupturas necessárias

Exterminar a permissividade em empresas ambiciosas

Corrija os erros, mesmo que não sejam seus — Assuma a responsabilidade por resolver problemas, independentemente da origem.

Pratique accountability radical — Responda pelos seus resultados e cobre o mesmo dos outros, sem exceções.

Honre seus compromissos — Faça o que prometeu, quando prometeu. Se não puder cumprir, avise antes, não depois.

4. EQUILÍBRIO — Desafiar ideias, jamais atacar pessoas

Exterminar confrontos que não sejam exclusivamente construtivos

Demonstre respeito em todas as interações — Trate cada pessoa com dignidade, independentemente de cargo ou concordância.

Reconheça e valorize os outros — Celebre contribuições, assuma lealdade com quem constrói junto.

Escute com empatia e intenção — Ouça genuinamente para compreender, não apenas para responder.

Confie com responsabilidade — Estenda confiança às pessoas, mas mantenha estruturas claras de responsabilização.

— SEÇÃO 1 · INTRODUÇÃO AO OKR

Pacto de Confiança

Propósito desta Seção: Esta seção existe porque na prática, 90% das falhas de execução estratégica não são falhas de método. São falhas de liderança. O líder que não fala com clareza, não escuta com intenção, não torna as coisas visíveis e não confia com responsabilidade está sabotando o sistema antes mesmo de ele começar. Os 13 comportamentos a seguir são o filtro de entrada. Se o líder não passa por aqui, não deveria passar para a próxima página.

	Comportamento	Virtude	Evidência (como mede)	Contraexemplo (ofensor)
1	Fale com clareza e honestidade	Transparência	Feedback 360 + avaliação de comunicação	Decisão por impulso. Procrastinação.
2	Demonstre respeito em todas as interações	Equilíbrio	Ocorrências de clima + NPS de liderança	Confrontos destrutivos. Ego.
3	Torne tudo visível e rastreável	Transparência	% de decisões documentadas e acessíveis	Maquiar problema. Filtrar informação.
4	Corrija os erros, mesmo que não sejam seus	Coragem	Incidentes resolvidos proativamente	Evitar confronto. Tolerar baixa performance.
5	Demonstre lealdade e reconheça os outros	Equilíbrio	Frequência de reconhecimento formal	Tomar crédito pelo trabalho de outros.
6	Entregue resultados consistentes	Tenacidade	Aderência a OKRs + evolução trimestral	Resultados erráticos sem correção.
7	Melhore continuamente	Tenacidade	Projetos de melhoria + PDI ativo	Estagnação sem evolução.
8	Enfrente a realidade sem suavizar	Coragem	Relatórios sem filtro + escalações	Diagnósticos maquiados.
9	Alinhe expectativas de forma explícita	Prudência	Contratos de entrega documentados	Expectativas implícitas.
10	Assuma a responsabilidade	Coragem	Ownership de resultados negativos	Transferência de culpa.
11	Escute com empatia e intenção	Equilíbrio	Feedback liderados + 1:1s regulares	Interromper, ignorar, escuta seletiva.
12	Honre seus compromissos	Prudência	Taxa de cumprimento de prazos	Promessas não cumpridas.
13	Confie nos outros com responsabilidade	Prudência	Nível de delegação + autonomia times	Microgerência.

Virtude	Definição	Contraexemplo
Prudência	Decidir com dados no tempo certo. Exterminar ímpeto.	Decisão por impulso. Agir sem dados.
Transparência	Verdade do diagnóstico antes da solução. Zero truques.	Maquiar problema. Meias verdades.
Coragem	Liderar mudanças duras. Exterminar permissividade.	Evitar confronto. Tolerar baixa performance.
Equilíbrio	Perspectivas consultivas. Exterminar confrontos destrutivos.	Apontar o dedo. Argumentação por ego.
Tenacidade com resiliência	Perseguir a solução definitiva com vigor.	Aceitar primeira solução. Desistir.

— SEÇÃO 2 · RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS

Responsabilidades Estratégicas do Cargo

Propósito desta Seção: Antes de definir Objetivos e Key Results, você precisa ter clareza absoluta sobre o que você está aqui para fazer. Esta seção define as responsabilidades estratégicas do seu cargo — não as tarefas operacionais do dia a dia, mas sim o impacto que você precisa gerar para a empresa. Se você não consegue responder com precisão "Qual é a minha contribuição estratégica?", seu OKR será genérico, desconectado e irrelevante.

Expectativa

O Gestor de Vendas e Expansão de Mercado tem um único mandato: crescer com previsibilidade. Isso exige **pipeline robusto** e **forecast acima de 90%**. Sem essas duas métricas, o cargo é irrelevante.

Este profissional não gerencia vendedores — gerencia **crescimento sustentável de clientes ativos**. Cada carteira precisa estar sob responsabilidade de alguém que **domina o portfólio tecnicamente** e é **reconhecido como autoridade pelo cliente**.

Missão tripla

1. Transformar vendedores em autoridades técnicas e comerciais
2. Operar com inteligência preditiva para antecipar recompra e expandir portfólio
3. Ativar novos clientes, manter a base ativa e expandir receita sem comprometer margem

*falhar em construir um pipeline robusto via um account planning bem estrutura ou gerar rupturas no forecast é negligência.
— e negligência não é tolerável em um cargo estratégico.*

Responsabilidades Estratégicas do Cargo

Responsabilidade	Missão	Indicador de Falha
Inteligência de Vendas e Geração Preditiva	<p>Construir modelos preditivos que antecipem comportamento de compra, identifiquem padrões de cross-sell e entreguem insights acionáveis ao vendedor em tempo real.</p> <p>Desenvolver agente de IA como co-piloto para gestão de carteira.</p>	Vendedor operando sem previsão de recompra
Gestão de Carteira e Expansão com Disciplina	<p>Expandir receita dentro da base ativa através de account planning orientado por dados, rituais semanais de acompanhamento e política de remuneração atrelada a ativação, expansão e margem.</p> <p>Garantir forecast com 90% de acurácia e pipeline robusto.</p>	Forecast <90% de acurácia ou pipeline desconectado do orçamento
Canais, Ferramentas e Automação	Migrar cauda longa para recompra autônoma via portal B2B, automatizar alertas de recompra e conduzir transição de atendimento humano de CRM para modelo autônomo seguindo metodologia de Customer Success (CSM).	Cauda longa ainda depende de atendimento humano

— SEÇÃO 2 · RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS

Responsabilidades Estratégicas do Cargo

Indicador	Métrica de Sucesso	Meta	Por que é crítico
Confiabilidade do Forecast	Aderência entre previsão e resultado	≥90%	Sem forecast confiável, a empresa não consegue planejar. Critério de permanência no cargo.
Pipeline Coverage	Pipeline qualificado / Meta trimestral	≥3.5x	Pipeline <3x = você está vendendo o que já tem, não construindo futuro.
Retenção (NRR)	(Receita retida + expansão – churn) / Receita anterior	≥115%	O indicador mais importante de empresas B2B world-class. NRR >110% = você cresce mesmo sem novos clientes.
Rentabilidade	Margem de contribuição líquida (%)	≥45%	Crescimento sem margem é insustentável. Preservar margem é inegociável.
Crescimento	% crescimento anual recorrente (YoY)	35%	Mede a velocidade de crescimento sustentável da empresa.
Penetração do Portfólio	% de clientes comprando ≥3 categorias	70%	Cliente que compra 3+ categorias tem maior LTV e menor churn.
Ativação	Oportunidades convertidas / Total oportunidades	≥28%	Win rate baixo = problema de qualificação, proposta ou execução.
Performance	% de vendedores atingindo ≥90% da meta	>80%	Se <70% bate meta, o problema é sistêmico.
Automação da Recompra	% de recompras via canais automatizados	70%	Recompra manual consome time comercial. Eficiência obrigatória.
Custo LTV/CAC	Lifetime Value / Customer Acquisition	≥3:1	LTV/CAC <3:1 = você gasta mais do que ganha.

— SEÇÃO 3 · OBJETIVO E PONTO CRUCIAL

Objetivo e Ponto Crucial

Propósito desta Seção: Antes de definir Key Results e Indicadores, você precisa responder duas perguntas fundamentais: Qual jogo você quer jogar? Isso é o seu Objetivo. Onde você NÃO PODE falhar? Isso é o seu Ponto Crucial. Esta seção define o que você vai perseguir (aspiração) e onde a negligência é eliminatória (inegociável). O Objetivo te inspira e direciona. O Ponto Crucial te disciplina e te mantém no cargo.

Objetivo

Transformar a experiência do cliente em diferencial competitivo, dominando cada conta com: agilidade, previsibilidade, profundidade e foco na expansão comercial

Ponto Crucial (O QUE você precisa fazer - inegociável)

Dominar contas estratégicas com crescimento sustentável, expandir receita através de inteligência preditiva e garantir disciplina comercial com forecast $\geq 90\%$ e pipeline robusto.

Os 5 Pontos Cruciais (execução obrigatória):

Forecast $\geq 90\%$

Pipeline \geq Orçamento \div Taxa de Conversão

100% dos ICPs com account planning

Autoridade técnica impecável

Rituais de Intervenção - Disciplina semanal no monitoramento de performance com planos de ação corretivo

Metas cruzadas

Área	Entregável Crítico
Marketing	MQLs qualificados com CAC por cluster
TI/Produto	Portal B2B + Sistema de recomendação
Logística	SLA de entrega + Alertas de ruptura
Pricing	Política baseada em margem, não desconto
Controladoria	Rentabilidade por cliente (mensal)
RH	Avaliação trimestral do time
CS	Deteção preditiva de churn (30 dias)
Inovação	Insights para roadmap de produtos
Engenharia	Features orientadas ao cliente
BI/Dados	Dashboard semanal + Alertas
Jurídico	Proteção contratual de margem e SLA

— SEÇÃO 4 · RESULTADOS CHAVE

Resultados Chave

Propósito desta Seção: Key Results definem as condições estruturais que precisam existir para que o Objetivo seja alcançado. Não são métricas de resultado — são pontos de controle que garantem que a infraestrutura de execução está montada corretamente. Se os Key Results não estiverem implementados, os KPIs não serão atingidos, independentemente do esforço da equipe.

KR	Categoria	Key Results (Condições que precisam existir)
KR1	Key Account	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano estratégico individual com revisão trimestral 2. Ações de campo com datas registradas 3. Vendedor só permanece com plano ativo e CSM integrado 4. CSM garante tratamento preventivo de riscos
KR2	Account	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano operacional com regras de automação vs. intervenção 2. Vendedor foca exclusivamente em expansão/ativação 3. Gestão orientada por dados e recomendações de BI 4. Playbook de ativação com gatilhos baseados em dados
KR3	Inside Sales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foco exclusivo em ativação, lançamentos e expansão 2. SDR, suporte e agendamento descontinuados 3. Transição para CSM estruturada com cronograma 4. Metas de migração para recompra autônoma
KR4	Moonshot	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cauda longa bloqueada para vendas assistidas 2. Portal B2B como único canal de recompra 3. Onboarding e engajamento digital ativos 4. Bloqueio comercial com processo de exceção formalizado 5. Governança de migração com checklist validado

— SEÇÃO 5 · KPIs

KPIs

Propósito desta Seção: Propósito desta Seção: KPIs medem se os Key Results estão gerando os resultados esperados. Não são apenas números para reportar — são gatilhos de intervenção que exigem ação quando desviam da meta. Se um KPI falha, é sinal de que a infraestrutura (Key Results) precisa de ajuste ou a execução está comprometida. KPIs sem ação são apenas decoração.

TIER 1: Inegociáveis (Acompanhamento Semanal)

Indicador	Métrica de Sucesso	Evolução Trimestral Q1: → Q2: → Q3: → Q4:	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Confiabilidade do Forecast	% de assertividade da previsão de vendas	89% → 91% → 93% → 95%	90%	87%	89%	90%	91%	92%	92%	93%	93%
Pipeline Coverage Ratio	Pipeline qualificado / Meta trimestral	89% → 91% → 93% → 95%	2.8x	3.0x	3.2x	3.2x	3.3x	3.4x	3.5x	3.5x	3.5x	3.5x	3.5x	3.5x
Receita	(Receita retida + expansão - churn) / Receita ano anterior × 100	89% → 91% → 93% → 95%	105%	106%	107%	108%	110%	111%	112%	113%	114%	114%	115%	115%
Margem	Margem de contribuição líquida (%)	89% → 91% → 93% → 95%	45%	45%	45%	45%	45%							

TIER 2: Importantes (Acompanhamento Mensal)

Indicador	Métrica de Sucesso	Evolução Trimestral Q1: → Q2: → Q3: → Q4:	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Crescimento da Receita	% crescimento anual recorrente (YoY)	89% → 91% → 93% → 95%	2.5%	5%	7.5%	10%	12.5%	15%	17.5%	20%	22.5%
Penetração do Portfólio	% de clientes comprando ≥3 categorias	89% → 91% → 93% → 95%	55%	57%	59%	61%	63%	65%	67%	68%	69%	69.5%	70%	70%
Taxa de Conversão	Oportunidades convertidas / Total oportun. × 100	89% → 91% → 93% → 95%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	27%	27.5%	28%	28%
Automação da Recompra	% da base com pedidos recorrentes sem vendedor	89% → 91% → 93% → 95%	50%	52%	54%	56%	58%	60%	62%	64%	66%	68%	69%	70%
Expansão da Carteira	% de crescimento sobre a base existente	89% → 91% → 93% → 95%	1.67%	3.33%	5%	6.67%	8.33%	10%	11%	13%	15%	16%	18%	20%
Recompra via Portal B2B	% dos clientes recorrentes no canal digital	89% → 91% → 93% → 95%	50%	58.3%	66.6%	75%	83.3%	91.6%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TIER 3: Complementares (Acompanhamento Trimestral)

Indicador	Métrica de Sucesso	Evolução Trimestral Q1: → Q2: → Q3: → Q4:	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
			Meta atingida por vendedor	% de vendedores atingindo ≥90% da meta	89% → 91% → 93% → 95%	60%	63%	65%	68%	70%	72%	75%	77%	78%
LTV/CAC Ratio	Lifetime Value / Customer Acquisition Cost	89% → 91% → 93% → 95%	2.1:1	2.2:1	2.3:1	2.4:1	2.5:1	2.6:1	2.7:1	2.8:1	2.8:1	2.9:1	3:1	3:1
Ticket Médio por Cliente	Crescimento do ticket médio individual	89% → 91% → 93% → 95%	2.5%	5%	7.5%	10%	12.5%	15%	17.5%	20%	22.5%	25%	27.5%	30%
Ativação de Novos Clientes	Receita de clientes novos (acumulado)	89% → 91% → 93% → 95%	2.5%	5%	1.25M	1.67M	2.08M	2.5M	2.92M	3.33M	3.75M	4.17M	4.58M	5M
Receita com Produtos Novos	lâtes lançados últimos 12 meses (acumulado)	89% → 91% → 93% → 95%												

— SEÇÃO 6 · PROJETOS ESTRATÉGICOS

Projetos Estratégicos

Propósito desta Seção: Projetos Estratégicos são iniciativas fora do dia a dia operacional que geram impacto direto e mensurável no EBITDA. Não são melhorias incrementais — são apostas estruturais que exigem investimento, cronograma e accountability rigorosa. Todo projeto deve ter fonte de financiamento definida, fluxo de caixa modelado e métricas de impacto claras desde o início. Se um projeto não atende a esses critérios, não é estratégico

Critério

Elegibilidade	O que significa
Impacto direto e mensurável no EBITDA	O projeto gera receita, reduz custos ou aumenta produtividade com impacto financeiro quantificável
Fonte de financiamento fora do OPEX	Não consome orçamento operacional — tem CAPEX, OPEX incremental ou autofinanciamento
Cronograma com fluxo de caixa detalhado	Timeline claro (início, pontos de controle, fim) e fluxo de caixa (quando investe, quando retorna)
Métricas de impacto claras desde o início	KPIs de resultado definidos antes de começar — não "vamos ver o que acontece"

Como Validar

Projeto	Categoria	Impacto	Investimento	Payback	Key Result	KPI Relacionado
Portal B2B — Automação	Produtividade	R\$ 1.2M/ano	R\$ 300K	3 meses 4:1	KR4 — Moonshot: cauda longa 100% via portal	<ul style="list-style-type: none"> • Recompra via Portal B2B (100%) • Automação da Recompra (70%) • Expansão da Carteira (+20%)
Sistema Recomendação IA	Receita	R\$ 960K/ano	R\$ 450K	6 meses 2.1:1	KR2 — Account: gestão orientada por dados e BI	<ul style="list-style-type: none"> • Penetração do Portfólio (70%) • Up-sell e Cross-sell (+30%) • Ticket Médio (+30%)
Implantação CSM	Custo (redução churn)	R\$ 800K/ano	R\$ 200K	3 meses 4:1	KR1 — Key Account: CSM integrado preventivo	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de Clientes (98%) • NRR (115%) • Margem de Contribuição (45%)
Treinamento Autoridade Técnica	Produtividade	R\$ 500K/ano	R\$ 100K	2 meses 5:1	KR1, KR2 — Vendedor como consultor de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Win Rate (28%) • Ticket Médio (+30%) • Quota Attainment (>80%)

— SEÇÃO 7 · ENTREGÁVEIS

Entregáveis semanais

Propósito desta Seção: O Plano de Entregas transforma estratégia em execução tangível, semana a semana. É um mapa de priorização que mostra onde seu tempo será investido e, principalmente, onde NÃO será investido. Se uma nova demanda aparece, algo existente precisa sair. Se você não consegue mostrar onde está seu tempo nas próximas 11 semanas, você não tem controle — tem caos."

Q1 2025 (Abril - Junho)	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11
Forecast ≥95%											
Automação 70%											
NRR ≥115%											
Q2 2025 (Abril - Junho)	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22
100% Recompra Cauda Longa via Portal											
Penetração do Portfólio ≥68%											
NRR ≥113%											
Q3 2025 (Julho - Setem)	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33
Portal B2B MVP Funcional											
CSM Implantado em Key Accounts											
Forecast ≥90% de Acurácia											
Q4 2025 (Outubro - Dez)	W34	W35	W36	W37	W38	W39	W40	W41	W42	W43	W44
Sistema de Recomendação com IA em Produção											
70% da Cauda Longa Migrada para Portal -											
Treinamento Autoridade Técnica Concluído											

— SEÇÃO 8 · RATIFICAÇÃO

Ratificação do Acordo de Metas e Métricas

Propósito desta Seção: Este não é um exercício burocrático. É o momento em que você olha no espelho e decide: "Estou realmente pronto para assumir accountability total por estes resultados?" Se a resposta for "talvez", você ainda não está pronto. Este acordo exige clareza absoluta, honestidade e compromisso. Sem isso, você não tem controle — você tem caos.

Aspecto	Nota Auto	Nota Gestor	Nota Pares	Calibração
Alinhamento	9.0	9.0	9.0	Muito alinhado, mas falta validar com CFO se orçamento suporta
Clareza do Objetivo	9.0	9.0	9.0	Objetivo claro, mas time ainda não consegue explicar sem olhar documento
Precisão dos KR's	8.0	9.0	9.0	Bons resultados, mas KR2 e KR3 precisam detalhamento adicional
Mensurabilidade dos KPIs	7.5	9.0	9.0	Boa seleção, mas 5 KPIs ainda não têm linha de base preenchida
Nível de Ambição	9.5	9.0	9.0	Alto grau de ambição (KR Moonshot), mas NRR 115% pode ser irrealista
Plano de Entregas	7.0	9.0	9.0	Estrutura boa, mas 4 dos 12 milestones ainda não têm entregas semanais detalhadas

Nota Significado

10	Perfeito. Impossível melhorar.
9	Excelente. Pequenos ajustes possíveis.
8	Muito bom. Alguns gaps identificáveis.
7	Bom. Gaps claros mas não críticos.
6	Adequado. Gaps importantes a corrigir.
<6	Insuficiente. Refazer antes de ratificar.

— SEÇÃO 9 · AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho - Metas e Métricas

Propósito desta Seção: Este não é um relatório de performance — é o momento de prestação de contas. A cada trimestre, você será avaliado objetivamente pelo atingimento dos KPIs e Milestones acordados no Tópico 8 (Ratificação). Não há espaço para justificativas vagas ou narrativas otimistas. Os números falam. Se você atingiu, avança. Se não atingiu, explica por que e apresenta plano de correção. Sem accountability real, OKR vira teatro.

KPI	Meta Q1	Real Q1	Feito	Parcial	Não Feito	Plano de Ação Corretivo
Confiabilidade do Forecast	≥89%					
Pipeline Coverage Ratio	≥2.8x					
NRR (Retenção)	≥105%					
Margem de Contribuição	≥45%					
Crescimento da Receita	≥7.5%					
Penetração do Portfólio	≥59%					
Win Rate	≥22%					
Automação da Recompra	≥54%					
Expansão da Carteira	≥5%					
Recompra via Portal B2B	≥66.6%					
Quota Attainment	≥65%					
LTV/CAC Ratio	≥2.3:1					
Ticket Médio por Cliente	≥7.5%					
Ativação Novos Clientes	≥R\$1.25M					
Receita Produtos Novos						

CRITÉRIO

Itens Feitos	Classificação	Ação Obrigatória
12-15 Feitos	Execução Excelente	Reconhecimento público + Bônus 120%
8-11 Feitos	Execução Boa	Manter padrão + Bônus 100%
5-7 Feitos	Zona de Atenção	Plano de Ação Corretiva + Bônus 60-80%
Até 4 Feitos	Execução Crítica	Reunião com RH - Substituição

Perspectiva	Estratégia	Drivers	KRs Estratégicos	Impacto no Equity	Justificativa e Causalidade
Gente e Cultura	Construir uma organização talentosa com alta capacidade de execução	<ol style="list-style-type: none"> Atrair e reter talentos ambiciosos, que entendem que devem “empreeder” sua função. São responsáveis por sua empregabilidade e por isso, serve a empresa. Remunerar por meritocracia - foco combinado entre: impacto no cliente + produtividade Desenvolver lideranças orientada por processos previsíveis e escaláveis, decisão com dados produtividade com automação e IA Promover e recompensar a cultura de inovação. 	<ol style="list-style-type: none"> 100% dos líderes avaliados trimestralmente com planos corretivos contínuos. Programa de bônus “retainer” ativo, com turnover <5% em key players 100% dos líderes participando de 4 ciclos anuais de treinamento metodologias ágeis, automação e IA 100% dos líderes operando com modelo de gestão e tomada de decisão “data-driven” DNA score positivo > 85% - LBS > 1 sucessor por cargo crítico - 70% das promoções de liderança são internas 	Produtividade + Savings	Talentos de alta performance garantem eficiência e estabilidade operacional. A retenção de key players e a transformação contínua impulsionam Inovação e Produtividade, que criam diferenciação competitiva, sustentam margens e aumentam o equity financeiro — com reflexo direto no valor da marca.
Produtividade	Escalar eficiência operacional com automação inteligente e processos ágeis	<ol style="list-style-type: none"> Automatizar processos repetitivos eliminando custos, despesas e “headcount” Monitorar e intervir em KRs, OKRs e KPIs Praticar gestão de riscos Implementar gestão combinando: visão estratégica; dados para tomada de decisão; disciplina de execução; impacto no ROE 	<ol style="list-style-type: none"> >10% de ganho de produtividade via automação - documentar a evidência <ol style="list-style-type: none"> Blindagem contra micro-gestão e dispersão, com tolerância zero a processos não documentados >90% de cumprimento dos OKRs - rituais semanais 100% dos gestores com planos de contingência para riscos com alta possibilidade de acontecer e alto grau de severidade. Implementar metodologias ágeis para execução de processos e projetos 	Produtividade + Savings	Automação e gestão por dados reduzem custos, aumentam previsibilidade e protegem margens. Com processos ágeis e líderes disciplinados, a empresa escala com eficiência, sustentando o ritmo de inovação e o relacionamento com o cliente.
Cliente	Reinventar a jornada do cliente para ser referência absoluta na experiência	<ol style="list-style-type: none"> Construir pipeline focado em ICP (Ideal Customer Profile) Exigir precisão no forecast Remunerar por expansão de negócios em clientes e mercados Exigir CRM e CSM como método de gestão Monitorar satisfação do cliente “profilaticamente” para neutralizar atritos na jornada 	<ol style="list-style-type: none"> Pipeline excede meta anual em >30% >90% de acurácia no forecast, com churn <10% >90% da carteira alinhada ao ICP com LTV >20%/ano >70% de vendas recorrentes baseadas em RFV (recência, frequência e valor) Account Planning obrigatório para 100% dos ICPs elegíveis com previsão de churn >90% CSAT >90% e NPS >80% por cliente Avaliação mensal de desempenho do time de vendas 	Novas Receitas	Clientes ICP, impactados por Produtividade e Inovação , geram receita incremental, fidelização e barreiras contra concorrência. Experiência impecável acelera expansão com margens robustas, reforçando a Marca e impactando o Equity Financeiro .
Inovação	Almejar ser líder de categoria, aplicando: gestão de portfólio dinâmico; inovação produção e iniciativas disruptivas	<ol style="list-style-type: none"> Buscar um posicionamento com proposta de valor [única: útil, única, ultra-específica e urgente] Praticar gestão dinâmica de portfólio Medir impacto da inovação na construção de novas receita Promover iniciativas de inovação colaborativa 	<ol style="list-style-type: none"> Eliminar riscos de projetos aventureiros - “sem “business plan” ratificados - definir 2-3 competências exclusivas que serão impossíveis de replicar. Manutenção de “produtos” em linha quando margens de contribuição >35% (fazer intervenção preditiva) Receitas > 10%/24 meses; Savings 5% sobre custo alvo; produtividade 10% evidenciada 1 MVPs por trimestre em desenvolvimento junto com parceiros. 	Novas Receitas + Produtividade + Impacto na Marca	Inovação disruptiva, ancorada por Gente e Cultura , garante lock-in técnico, protege margens e elimina concorrência direta. Proposta de valor única acelera decisão de compra e ativa novos canais de receita. Integrada à Produtividade , remove desperdício e sustenta crescimento com alta margem.
Marca	Construir marca que vende pelo reconhecimento e autoridade	<ol style="list-style-type: none"> Comunicar atributos de marca: reconhecimento, preferência, convicção e autoridade Monitorar, intervir e blindar indicadores de satisfação e fidelidade (CSAT e NPS) Assegurar impacto consistente da marca via campanhas integradas 	<ol style="list-style-type: none"> Reconhecimento espontâneo >75% CSAT >90%, NPS >80% geral considerando todos os clientes Redução de CAL e CAC em 30% e aumento de conversões em 20% via personificação de campanhas de marketing integradas a vendas 	Novas Receitas + Impacto na Marca	Marca forte, alimentada pelo Cliente e Inovação , reduz custo de aquisição, eleva conversões e justifica margens robustas. A Marca representa “50% do equity”, complementada por disciplina financeira e excelência operacional da Produtividade e Financeiro , criando autoridade que impulsiona receitas sustentáveis.
Financeiro	Maximizar equity com crescimento sustentável e governança robusta	<ol style="list-style-type: none"> Defender a cultura orçamentária para conquistar a sustentabilidade financeira perene Implantar rigorosamente políticas de governança e compliance para proteger sustentabilidade conquistada Construir sistema dinâmico e preditivo na gestão de riscos 	<ol style="list-style-type: none"> Margem EBITDA sustentada >16%; Alavancagem < 50% do ebitda; eliminar liabilites de qualquer natureza. Revisão mensal de orçamento com planos corretivos e apontamento de ofensores do orçamento. Absoluto controle sobre exigência de capital de giro. 100% das todas de decisão de investimento baseada em modelagem financeira e impacto no ebitda 	Savings + Produtividade	Governança e compliance inegociáveis protegem margens, controlam riscos e garantem solvência. Com disciplina orçamentária e decisões financeiras baseadas em retorno, o negócio cresce com previsibilidade, elevando o equity com sustentabilidade.

ANEXO: Mapa estratégico - Exemplo de desdobramento em OKRs

Dimensão	Estratégia	Diretrizes Estratégicas	OKRs - objetivos e resultados chave	Impacto no Equity	Causalidade
Eficiência Operacional	Escalar produtividade mantendo resiliência operacional — combinando dados, automação e IA como motor de melhoria contínua	<p>Proteger capital intelectual e organizacional - automatizar processos críticos com tecnologia aplicada. Critério de escolha:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Margem ii. Faturamento iii. Escalabilidade iv. Risco regulatório v. Custo de falha vi. Intensidade de retrabalho vii. Exposição ao cliente <p>Redirecionar líderes e talentos para iniciativas estratégicas versus tarefas repetitivas</p> <p>Priorizar análise preditiva e gestão de risco versus - "dashboards" estáticos</p> <p>Acelerar ciclos de entrega - operar com metodologia ágil Integrando times multidisciplinares</p> <p>Rigor do critério de investimento - medir relação esforço versus impacto no equity.</p>	<p>Iniciativas</p> <p>Ciar programa de produtividade "programa 4 x 4"</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 4 pontos % de impacto no CMV e 4 pontos % despesas nos próximos 4 anos <p><u>Mapear, remodelar, automatizar até autonomizar</u> processos críticos que exigem: visão sistêmica combinada com melhoria continuada</p> <p>Erradicar analfabetismo funcional em dados</p> <p>Estabelecer rituais semanais para análise e intervenção nos OKRs e KPIs. → manutenção do foco → orientação a resultados → mitiga risco → acelera ciclo de entrega</p> <p>KPIs</p> <p>Substituir "playbooks" para 100% dos processos críticos e fluxo de trabalho documentados e automatizados com zero dependência da capital humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> i. 1 processo = 1 workflow automatizado + 1 dono + 1 SLA + 1 métrica de resiliência <p>100% dos líderes com projetos de automação com impacto no CMV e/ou despesas - "projeto 4 x 4"</p>	<p>Meta de redução:</p> <p>diamantada > \$1M; carbide > \$600K; tornearia > \$500K; procurement > \$500K; embalagem > \$600k</p> <p>Despesas 1% produtividade - relação despesas /receita líquida</p> <p>Impacto geral no Ebitda > 3%</p>	<p>Processos manuais e lentos → desperdício de talento em tarefas repetitivas → decisões reativas e atrasadas → retrabalho → time desmotivado com custo elevado → queda na produtividade → impacto em margem → perda de competitividade → obsolescência operacional → colapso da escala → fim do ciclo da empresa</p>