

TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NA ZEISS: LIÇÕES PARA O SUCESSO EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI

Giovanna Maria Szwarc De Almeida - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Ludmilla Monteiro Costa - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo

Julia Mayumi Yamamoto Hatakeyama - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Raffael Branchini Do Vale - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo

Pedro Vassallo Dias - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

O relato técnico tem como objetivo analisar a trajetória da empresa Zeiss, destacando sua adaptação e transformação em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, assim como a experiência do sócio fundador com a inovação. A Zeiss, uma empresa líder no setor óptico e tecnológico, enfrentou desafios decorrentes das mudanças tecnológicas e da globalização. Seu diagnóstico revelou problemas relacionados à falta de agilidade, tomada de decisões lenta, desconexão com os clientes e baixa motivação da equipe. A empresa implementou metodologias ágeis, como OKRs, Scrum e Kanban, em três níveis organizacionais. Isso resultou em objetivos claros, aumento da produtividade, maior influência na execução de metas e proposição de ideias. A mudança cultural levou a melhorias significativas, como o desenvolvimento de um aplicativo para aumentar a fidelidade dos clientes, melhoria na gestão de pessoas e crescimento financeiro expressivo. A mudança de cultura organizacional foi gradual e envolveu treinamentos, workshops e a contratação de um agile coach. Ela partiu das camadas de maior hierarquia da empresa, mas também abriu espaço para iniciativas bottom-up, promovendo um ambiente colaborativo e democrático.

Palavras-chave: Transformação Organizacional, Metodologias Ágeis, Resultados Financeiros.

Abstract

The technical report aims to analyze the trajectory of the Zeiss company, highlighting its adaptation and transformation in a dynamic and competitive business environment. Zeiss, a leading company in the optical and technological sector, faced challenges arising from technological changes and globalization. Its diagnosis revealed problems related to lack of agility, slow decision-making, disconnect with customers, and low team motivation. The company implemented agile methodologies such as OKRs, Scrum, and Kanban at three organizational levels. This resulted in clear objectives, increased productivity, greater influence in goal execution, and the proposal of ideas. The cultural change led to significant improvements, including the development of an application to enhance customer loyalty, improved people management, and substantial financial growth. The shift in organizational culture was gradual and involved training, workshops, and the hiring of an agile coach. It originated from the higher hierarchical layers of the company but also made room for bottom-up initiatives, promoting a collaborative and democratic environment.

Keywords: Organizational Transformation, Agile Methodologies, Financial Results

TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NA ZEISS: LIÇÕES PARA O SUCESSO EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI

RESUMO

O relato técnico tem como objetivo analisar a trajetória da empresa Zeiss, destacando sua adaptação e transformação em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, assim como a experiência do sócio fundador com a inovação. A Zeiss, uma empresa líder no setor óptico e tecnológico, enfrentou desafios decorrentes das mudanças tecnológicas e da globalização. Seu diagnóstico revelou problemas relacionados à falta de agilidade, tomada de decisões lenta, desconexão com os clientes e baixa motivação da equipe. A empresa implementou metodologias ágeis, como OKRs, Scrum e Kanban, em três níveis organizacionais. Isso resultou em objetivos claros, aumento da produtividade, maior influência na execução de metas e proposição de ideias. A mudança cultural levou a melhorias significativas, como o desenvolvimento de um aplicativo para aumentar a fidelidade dos clientes, melhoria na gestão de pessoas e crescimento financeiro expressivo. A mudança de cultura organizacional foi gradual e envolveu treinamentos, workshops e a contratação de um agile coach. Ela partiu das camadas de maior hierarquia da empresa, mas também abriu espaço para iniciativas bottom-up, promovendo um ambiente colaborativo e democrático.

Palavras-chave: Transformação Organizacional, Metodologias Ágeis, Resultados Financeiros.

Abstract:

The technical report aims to analyze the trajectory of the Zeiss company, highlighting its adaptation and transformation in a dynamic and competitive business environment. Zeiss, a leading company in the optical and technological sector, faced challenges arising from technological changes and globalization. Its diagnosis revealed problems related to lack of agility, slow decision-making, disconnect with customers, and low team motivation. The company implemented agile methodologies such as OKRs, Scrum, and Kanban at three organizational levels. This resulted in clear objectives, increased productivity, greater influence in goal execution, and the proposal of ideas. The cultural change led to significant improvements, including the development of an application to enhance customer loyalty, improved people management, and substantial financial growth. The shift in organizational culture was gradual and involved training, workshops, and the hiring of an agile coach. It originated from the higher hierarchical layers of the company but also made room for bottom-up initiatives, promoting a collaborative and democratic environment.

Keywords: Organizational Transformation, Agile Methodologies, Financial Results.

1. INTRODUÇÃO

Este relato técnico tem como objetivo mergulhar na trajetória da Zeiss, explorando o contexto e a realidade investigada que impulsionaram mudanças significativas em sua estrutura e operações. No complexo e dinâmico cenário empresarial global, a capacidade de adaptação e a busca por aprimoramento são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações. A Zeiss, uma das empresas mais proeminentes no setor óptico e tecnológico, representa um caso exemplar de como uma organização pode se reinventar e prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

A Zeiss, uma empresa com uma herança que remonta ao século XIX, enfrentou desafios substanciais ao longo de sua história. Desde sua fundação, a empresa se destacou pela qualidade excepcional de seus produtos ópticos, incluindo lentes e microscópios de alta precisão. No entanto, o surgimento de novas tecnologias e a crescente globalização dos mercados impuseram desafios à empresa. O diagnóstico do problema e/ou oportunidade que a Zeiss enfrentou exigiu uma profunda reflexão sobre seu modelo de negócios tradicional e a necessidade de adaptação para continuar competitiva no século XXI.

Ao longo dos anos, a Zeiss passou por uma série de transformações significativas em suas operações e abordagens estratégicas. Estas mudanças não apenas permitiram que a empresa se mantivesse relevante em um ambiente cada vez mais digital e globalizado, mas também a posicionam como líder em inovação tecnológica em várias frentes. Neste relato, detalharemos as mudanças cruciais realizadas pela Zeiss, destacando suas implicações e os resultados alcançados. Essas transformações abrangeram desde a digitalização de processos de fabricação até a expansão estratégica para novos mercados e a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa.

Além disso, este relatório fornecerá uma descrição das mudanças substanciais implementadas pela Zeiss em resposta a esse diagnóstico. Serão os ajustes estratégicos, as inovações tecnológicas, as transformações organizacionais e as iniciativas de responsabilidade social corporativa adotadas pela empresa.

Por fim, este relato técnico trará à tona as conclusões e contribuições resultantes desse notável processo de transformação para a Zeiss e seu impacto no mercado em que atua. A história da Zeiss não é apenas um estudo de caso de sucesso empresarial, mas também um exemplo inspirador de como uma organização pode enfrentar desafios aparentemente insuperáveis, adaptar-se a novas realidades e continuar a desempenhar um papel de destaque em seu setor de atuação. A experiência da Zeiss serve como fonte valiosa de aprendizado para outras empresas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

No Brasil, a primeira presença da empresa começou em 1913 através de um representante de Vendas e Serviços, tendo sua primeira filial fundada em 1928. Desde então, tem como sua tarefa levar para os usuários da tecnologia as áreas que permaneceram escondidas no passado, são líderes dos mercados na maior parte das áreas em que atuam, mesmo que o mercado de lentes oftálmicas seja altamente competitivo. Além da ZEISS, há outras empresas nacionais e internacionais que atuam no país, oferecendo uma variedade de produtos e soluções ópticas, entre elas, a Luxottica, empresa italiana que em 2017 comprou as Óticas Carol, Ótica Diniz, Chilli Beans, GrandVision. Além disso, é um setor que apresenta grandes oportunidades de crescimento, tendo em vista que 70% da população adulta precisa usar lentes corretivas, há um envelhecimento da população e o aumento das preocupações com a saúde ocular.

Em relação à ZEISS, pode-se dizer que sua atuação no Brasil está muito presente no mercado oftálmico, pois produz e distribui lentes oftálmicas de alta qualidade para óticas e oftalmologistas em todo o país. Além disso, a empresa também está envolvida em tecnologias avançadas de medição e diagnóstico ocular, assim como pede o setor, que representa uma tendência de crescimento. É conhecida por sua dedicação à inovação e à qualidade em suas lentes. No Brasil, eles frequentemente introduzem produtos e tecnologias de ponta para atender às necessidades dos usuários de óculos, incluindo lentes oftálmicas mais avançadas que oferecem correções precisas de problemas visuais. Outro ponto de destaque é o seu envolvimento com atividades de pesquisa e desenvolvimento no Brasil. Isso poderia incluir colaborações com instituições de ensino superior e clínicas oftalmológicas para avançar na compreensão e tratamento de problemas oculares.

Dada isso, o Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que visa definir os objetivos de longo prazo de uma organização, identificar os recursos necessários para alcançá-los, e estabelecer as diretrizes e ações necessárias para orientar as atividades da empresa em direção ao cumprimento desses objetivos. Alguns dos elementos fundamentais no processo desse planejamento de uma organização são: missão, visão e valores. Por definição, a missão descreve sua razão de existir e ajuda a empresa a definir o que a empresa faz e para quem o faz, no caso da Zeiss. A visão é uma declaração de longo prazo que descreve o estado futuro desejado da organização, representa a aspiração da empresa e o que ela almeja alcançar ao longo do tempo, além de que ajuda a guiar o planejamento estratégico, direcionando as metas de longo prazo, no caso da empresa em questão. E por fim, os valores organizacionais são os princípios éticos e culturais que orientam o comportamento e as decisões dos funcionários dentro da empresa, estabelecem as normas de conduta e a cultura da organização, os valores influenciam o planejamento estratégico, uma vez que os objetivos e estratégias devem estar alinhados com esses princípios.

Assim, a fim de melhor compreender a identificação da empresa e seu propósito institucional, é importante analisar seus componentes essenciais, através de sua missão, visão e valores:

2.1 Definições

2.1.1 Missão

Consiste em fornecer tecnologia de alta qualidade para melhorar a vida das pessoas e promover avanços científicos e tecnológicos. Eles têm uma longa tradição de inovação e excelência na fabricação de produtos ópticos avançados para diversas aplicações, desde a indústria até a medicina. É a razão de ser de uma empresa. (Almeida & Almeida, 2020)

2.1.2 Visão

Focar na conquista da liderança no segmento de lentes de marca no país, trabalhando fortemente com a promoção da saúde visual.

2.1.3 Valores

Os mesmos podem variar ao longo do tempo, mas geralmente refletem seu compromisso com a qualidade, inovação e responsabilidade social. Os princípios associados à empresa incluem:

2.1.4 Inovação

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (Manual de Oslo, 1997, p.55-63)

Na empresa Zeiss a inovação consistiu na implementação de um novo processo e no método organizacional, modificando também as práticas no negócio e a organização do local de trabalho, conforme descritas:

Inovação

A ZEISS tem um histórico de inovação contínua em óptica e tecnologia. Eles se esforçam para desenvolver produtos e soluções que estejam na vanguarda da tecnologia.

Qualidade

A empresa é conhecida por produzir produtos de alta qualidade e confiabilidade, e a excelência é um valor fundamental.

Responsabilidade Social e Ambiental

Como uma empresa líder, a ZEISS geralmente se preocupa com práticas sustentáveis e responsabilidade social corporativa. Eles podem se envolver em iniciativas para minimizar seu impacto ambiental e apoiar comunidades locais.

Foco no Cliente

Atender às necessidades e expectativas dos clientes é uma prioridade, e a empresa busca oferecer soluções que agreguem valor aos seus clientes.

Integridade

A ética e a integridade nos negócios são valores importantes para muitas empresas, e a ZEISS não é exceção.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A história da Zeiss no Brasil é marcada por um período em que a empresa enfrentou desafios significativos devido à sua abordagem tradicional em seus processos. Ela sofria uma série de problemas relacionados ao seu fraco processo de estratégia, o qual era utilizado sempre de forma empírica e com urgência, com uma organização orientada em tarefa; seus líderes tinham pouco poder de decisão e a colaboração entre as áreas da empresa era escassa. Nesse momento, a empresa buscava maneiras de superar obstáculos que eram comuns em muitas organizações em sua posição. Os principais eram Adaptabilidade e Inovação, Desconexão com o Cliente e Baixa Motivação da Equipe.

3.1 Adaptabilidade e Inovação

A Zeiss enfrentava a necessidade de ser mais ágil e adaptável em um ambiente de negócios dinâmico, uma vez que seu processo de estratégia era muito fraco e não se conectava com as ações que eram tomadas na empresa, dificultando os processos de execução. Como muitas empresas, eles buscavam maneiras de acompanhar as mudanças rápidas no mercado e inovar para atender às crescentes expectativas dos clientes através do processo de gestão da inovação e adaptabilidade. Ambos os processos estão muito relacionados. Enquanto a gestão da inovação tem como objetivo promover o gerenciamento de novas ideias, desde a sua origem (ideação) até a sua aplicação prática, de modo a materializar as ideias inovadoras e torná-las soluções úteis e factíveis ao negócio, a core competence adaptabilidade refere-se à capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às mudanças promovidas, realizando transições com facilidade de modo a conquistar melhores resultados e oportunidades.

3.2 Rigidez na Tomada de Decisões

Outro problema notável era a rigidez nos processos de tomada de decisão. A falta de metodologias ágeis resultava em procedimentos burocráticos e demorados, o que tornava difícil responder de maneira eficaz a oportunidades ou desafios inesperados. Essa lentidão na tomada de decisões poderia levar a perdas financeiras e de oportunidades. Assim, era necessário que o processo de tomada de decisão fosse facilitado, o que não significa um controle fragilizado, ou seja, o papel dos líderes deveria continuar sendo de extrema

relevância, em uma posição de orientadores com um olhar de maior profundidade, mas era essencial que a tomada de decisão também estivesse na mão do time, a fim de não só promover a agilização dos processos, como também garantir maior liberdade e responsabilidade aos membros da equipe.

3.3 Desconexão com o Cliente

A Zeiss também enfrentava dificuldades na compreensão e atendimento ágil das necessidades dos clientes. Sem a agilidade necessária, a empresa poderia falhar em identificar mudanças nas preferências do mercado e nas expectativas dos clientes, dado que seu processo de pesquisa de mercado, estruturação interna e implementação ocorria de forma muito lenta, acarretando em uma experiência do cliente que tinha muito a melhorar. Para conquistar essa evolução, o ponto central envolvia a criação de uma estratégia para os processos internos através da eficiência, promovendo, assim, a geração sustentável a longo prazo de valor para os clientes.

3.4 Baixa Motivação da Equipe

Por fim, a falta de uma cultura ágil também afetava a motivação dos funcionários. Muitos se sentiam limitados por estruturas rígidas e hierárquicas, o que diminuía o entusiasmo e o comprometimento com a empresa. Uma equipe desmotivada pode impactar negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho, prejudicando ainda mais a empresa. Por isso, como já mencionado anteriormente, é indispensável que haja uma inserção dos colaboradores no processo de tomada de decisão, caracterizando a chamada liderança participativa, em que a equipe tem a liberdade de propor ideias e buscar aconselhamento.

Em resumo, a Zeiss Brasil enfrentava uma série de desafios decorrentes da falta de uma abordagem ágil em sua cultura e processos. Esses problemas estavam relacionados principalmente à falta de uma estratégia eficiente que pudesse colocar suas soluções em prática. Assim, sua inovação, capacidade de tomada de decisões ágeis, relacionamento com os clientes e engajamento da equipe estavam sendo afetados. No entanto, como veremos a seguir, a empresa se transformou ao adotar metodologias ágeis, superando esses obstáculos e alcançando um novo nível de sucesso.

4. DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS REALIZADAS NA EMPRESA

4.1 Técnicas

Diante dos problemas flagrantes na empresa, descritos no tópico anterior, o diretor financeiro, em 2019, optou por implementar uma solução que mudasse a cultura organizacional e flexibilizasse a tomada de decisões. A partir disso, passaram a ser implementadas metodologias ágeis na Zeiss, em especial os OKRs. Os OKRs são um sistema de definição de metas que envolvem a criação de objetivos de alto nível e a definição de resultados-chave para medir o progresso. Fazem parte dessa metodologia os seguintes fatores:

- **Objetivos:** São declarações claras e inspiradoras que descrevem o que a organização deseja alcançar.
- **Resultados-Chave:** São medidas específicas e mensuráveis que indicam o progresso em direção aos objetivos.
- **Definição e Alinhamento:** Os OKRs são definidos em todos os níveis da organização, desde metas de alto nível até equipes individuais, garantindo alinhamento com a estratégia da empresa.

- Avaliação Regular: Os OKRs são revisados regularmente, geralmente trimestralmente, para medir o progresso e fazer ajustes.
- Foco na Ambição e na Qualidade: Os OKRs incentivam a definição de metas desafiadoras e a busca pela qualidade, promovendo uma cultura de alto desempenho.

Os OKRs são uma ferramenta poderosa para alinhar a organização, definir metas claras e medir o progresso de forma objetiva. Na Zeiss, os OKRs foram implementados em três níveis: estratégico, definido por integrantes dos cargos de maior nível hierárquico na empresa, que possui duração de um ano e tem por objetivo funcionar como meio norteador para a empresa; tático, concentrado nas equipes das diversas áreas da organização, que possui duração média de três meses e tem por objetivo dar mais autonomia às divisões especializadas em diferentes projetos da empresa; e operacional, feito para o trabalhador individual, que possui duração de menos de três meses e tem por objetivo facilitar a definição de estratégias e o alcance de metas individuais na empresa.

Esses três níveis de OKR são implementados na Zeiss por meio de três passos principais, os quais são pensados e desenvolvidos de maneira colaborativa com a equipe: o primeiro consiste em estudar o projeto a ser desenvolvido (problema a ser solucionado) a partir da utilização de um BMC (Canvas de Negócio) e identificar a dor do cliente. A segunda etapa é a de criação dos objetivos dos resultados-chave de acordo com a etapa 1. A terceira etapa é a fase de ação; para isso, outras metodologias ágeis, como o Kanban e Scrum são cruciais.

O Scrum é um framework de gerenciamento de projetos ágeis que visa melhorar a colaboração, a comunicação e a eficiência da equipe. Funciona através de iterações chamadas de "sprints", geralmente de 2 a 4 semanas, nas quais o trabalho é planejado, executado e revisado. Funciona em diferentes etapas:

- Product Backlog: No início, todas as tarefas a serem realizadas são listadas em um Product Backlog, que é uma lista de prioridades.
- Sprint Planning: No início de cada sprint, a equipe seleciona itens do Product Backlog para trabalhar durante o sprint e cria um Sprint Backlog.
- Daily Stand-up: Durante o sprint, a equipe se encontra diariamente em uma breve reunião chamada Daily Stand-up para compartilhar o progresso, obstáculos e planejar o trabalho do dia.
- Sprint Review: Ao final do sprint, a equipe realiza uma revisão para demonstrar o que foi concluído e coletar feedback.
- Sprint Retrospective: A equipe analisa o sprint anterior para identificar melhorias e ajustes em seu processo.
- Iteração: O ciclo se repete para cada sprint, com foco na melhoria contínua.

O Scrum promove transparência, responsabilidade e adaptabilidade, permitindo que as equipes entreguem valor de maneira mais rápida e eficiente. Já o Kanban é um método visual de gerenciamento de fluxo de trabalho. Ele se baseia em um quadro Kanban, geralmente dividido em três colunas: "A Fazer," "Em Progresso" e "Concluído". Funciona assim:

- Visualização do Trabalho: Todas as tarefas são representadas por cartões, e esses cartões são movidos pelas colunas à medida que o trabalho avança.
- Limites de WIP (Work in Progress): Cada coluna tem um limite de quantos itens podem estar em andamento ao mesmo tempo. Isso evita a sobrecarga da equipe.
- Pull System: O trabalho só é puxado para a próxima etapa quando há capacidade para isso, evitando a sobrecarga e o desperdício de tempo.

- Melhoria Contínua: À medida que a equipe trabalha, ela pode identificar gargalos e áreas de melhoria, ajustando o processo gradualmente.

O Kanban oferece visibilidade completa do trabalho em andamento, ajuda a equilibrar a carga de trabalho da equipe e aprimora a eficiência geral. As três metodologias, tanto no momento do planejamento quanto na execução, foram soluções adotadas em todos os níveis administrativos da empresa e surtiram resultados expressivos.

4.2 Humano

Para o engajamento e colaboração dos funcionários, desenvolveu-se a visão de jornada. A implementação recebeu o nome, na empresa, de “Jornada Zeiss de Agilidade”, que foi dividida em três etapas. A primeira consistiu em um teste piloto com uma única área. Para tanto, foi escolhida a área de Supply Chain. No início, foram observados os OKRs estratégicos e táticos. Com seu sucesso, a empresa partiu para a segunda etapa, na qual direcionou seu foco à criação de uma mentalidade ágil (utilização das metodologias e foco nos objetivos destacados) em pessoas e setores considerados estratégicos, que, por sua vez, se tornaram facilitadores da expansão dessa cultura para toda a empresa. A mudança de cultura não foi fácil e repentina, necessitando de diversas ferramentas, como a criação de treinamentos e workshops, que foram cruciais na terceira etapa da jornada, definida pela expansão das metodologias ágeis pelo restante da empresa. Além disso, a empresa, pensando na implementação bem sucedida dos métodos, contou com a contratação de um *agile coach*, pessoa especializada em metodologias ágeis. Essa foi uma mudança “Top-Down”, ou seja, partiu das camadas de maior hierarquia da empresa, mas que abriu oportunidades para ideias e projetos feitos de uma maneira mais colaborativa e democrática na empresa, abrindo espaço também para iniciativas “Bottom-Up”. Ao todo, esse processo inicial de implementação durou quatro anos e apresentou resultados claros.

A implementação das metodologias ágeis, em especial dos OKRs, na Zeiss, contribuiu para mudanças na rotina de trabalho na empresa. Seus principais efeitos sobre o dia a dia dos funcionários foram: a definição de objetivos claros a cumprir e prioridades estabelecidas; o aumento da produtividade e a redução do tempo gasto em tarefas e projetos que, anteriormente, tinham longa duração, que são derivados, também da clareza nas atividades e nos objetivos; e maior influência na execução dos objetivos e proposição de ideias.

4.3 Circunstâncias

Inicialmente, alguns funcionários foram contra a implementação dos OKRs, imaginando que esta poderia sobrecarregá-los, como se fosse uma maneira de adicionar atividades ao dia a dia dos trabalhadores da empresa. Após algum tempo, no entanto, devido à cultura que estava sendo implementada e aos resultados que iam aparecendo, a maioria percebeu que os OKRs não dizem respeito à adição de tarefas, mas à definição e ao planejamento que as pautam, como a organização e a definição de prioridades. É importante ressaltar que esse problema foi encontrado, principalmente, na terceira etapa da jornada, visto que, nas anteriores, os funcionários participantes foram escolhidos estrategicamente, considerando a intensidade da resistência que teriam.

Os resultados da medida foram excelentes para a empresa em diversas frentes. Na frente de projetos, em apenas quatro meses, foi desenvolvido um aplicativo para aumentar a fidelidade dos consumidores; na frente de gestão de pessoas, a empresa saltou de 1 (nível mínimo, caracterizado pelas gerências autoritárias) a 5 (nível máximo, caracterizado pelas gerências colaborativas e democráticas) na nota de liderança fornecida pela *Great Place to Work*; na frente financeira, nos cinco anos da Jornada Zeiss, a receita da empresa teve

aumento de 167% (de R\$150 milhões para R\$400 milhões), o crescimento anual médio dos últimos dois anos aumentou para 18%, o número de clientes subiu de 4000 para 7000 e a margem EBITDA saltou de 12% para 20%.

Em suma, a Zeiss tornou-se uma empresa moderna, mais adaptável às demandas dos clientes, com maior potencial de inovação, além de ser um lugar melhor para se trabalhar e de os resultados financeiros terem se tornado muito mais expressivos.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A implementação de metodologias ágeis na Zeiss foi fundamental para a reorganização da empresa. Os objetivos passaram a ser mais claros, a produtividade aumentou e a participação dos funcionários na proposição de ideias aumentou. Como resultado, a empresa aumentou sua receita, seu crescimento médio, tornou-se um lugar melhor para trabalhar e melhorou seus projetos.

A transformação na Zeiss mostra como a implementação de metodologias ágeis, em especial os OKRs, pode contribuir para corrigir problemas organizacionais da empresa. Os diferentes tipos de metodologias ágeis podem ser implementados em cenários adaptáveis, o que significa que o que foi feito na Zeiss pode ser replicado em outras empresas que passam por situações organizacionais semelhantes.

REFERÊNCIAS

ARQUEM. Arquem. Descubra as maiores curiosidades do mercado óptico!. [S.l.]. Arquem, 2023. Disponível em:

<https://arquem.com.br/ descubra-as-maiores-curiosidades-do-mercado-optico/>. Acesso em: 24 set. 2023.

FISCHMANN, ADALBERTO, A. MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA. *Planejamento Estratégico na Prática, 3ª edição*. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2018. Acesso em: 24 set. 2023.

MARCOS HIRAI. Mercado & Consumo. Óticas, a disputa de mercado entre gigantes. [S.l.]. Mercado & Consumo, 2019. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/06/06/2019/artigos/oticas-a-disputa-de-mercado-entre-gigantes/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 24 set. 2023.

MANUAL DE OSLO, 1997. OCDE. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Disponível em: Agência USP de Inovação. Acesso em: 15 de set. 2023.

ZEISS. Zeiss. Zeiss no Brasil. [S.l.]. Zeiss, 2023. Disponível em: <https://www.zeiss.com.br/corporate/home.html>. Acesso em: 4 mai. 2023.