

O CASO DO IFOOD PEDAL: UM RELATO TÉCNICO

Ingrid Mondoni Martins - Fundação Instituto de Administração

Martinho Isnard Ribeiro De Almeida - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP

Resumo

Este relato técnico analisa a notável jornada de inovação do iFood, com foco em iniciativas lideradas pela equipe de logística, com destaque para o projeto "iFood Pedal". A cultura de inovação enraizada na empresa, juntamente com parcerias estratégicas e um compromisso com a sustentabilidade, impulsionaram o sucesso deste case. Além disso, o material explora brevemente outros exemplos de inovação realizados na empresa, alguns bem sucedidos, enquanto outros serviram como bons aprendizados. O relato técnico oferece lições valiosas para outras empresas que desejam prosperar em um ambiente de constante evolução tecnológica e de mercado, destacando a importância da cultura de inovação, flexibilidade organizacional e colaborações estratégicas.

Palavras-chave: Inovação; Sustentabilidade; Logística; Colaboração

Abstract

This technical report analyzes the remarkable innovation journey of iFood, focusing on initiatives led by the logistics team, with a highlight on the "iFood Pedal" project. The culture of innovation deeply embedded in the company, along with strategic partnerships and a commitment to sustainability, have driven the success of this case. Furthermore, the material briefly explores other examples of innovation within the company, some of which were successful, while others served as valuable learning experiences. The technical report offers important lessons for other companies who are looking to thrive in an environment of constant technological and market evolution, emphasizing the importance of an innovation culture, organizational flexibility, and strategic collaborations.

Keywords: Innovation; Sustainability; Logistics; Collaboration



O CASO DO IFOOD PEDAL: UM RELATO TÉCNICO

**Autora: Ingrid Mondoni Martins - Fundação Instituto de Administração
Orientador e coautor: Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

São Paulo, 2023

Resumo

Este relato técnico analisa a notável jornada de inovação do iFood, com foco em iniciativas lideradas pela equipe de logística, com destaque para o projeto "iFood Pedal". A cultura de inovação enraizada na empresa, juntamente com parcerias estratégicas e um compromisso com a sustentabilidade, impulsionaram o sucesso deste case. Além disso, o material explora brevemente outros exemplos de inovação realizados na empresa, alguns bem sucedidos, enquanto outros serviram como bons aprendizados.

O relato técnico oferece lições valiosas para outras empresas que desejam prosperar em um ambiente de constante evolução tecnológica e de mercado, destacando a importância da cultura de inovação, flexibilidade organizacional e colaborações estratégicas.

Palavras-chave: Inovação; Sustentabilidade; Logística; Colaboração

Abstract

This technical report analyzes the remarkable innovation journey of iFood, focusing on initiatives led by the logistics team, with a highlight on the "iFood Pedal" project. The culture of innovation deeply embedded in the company, along with strategic partnerships and a commitment to sustainability, have driven the success of this case. Furthermore, the material briefly explores other examples of innovation within the company, some of which were successful, while others served as valuable learning experiences.

The technical report offers important lessons for other companies who are looking to thrive in an environment of constant technological and market evolution, emphasizing the importance of an innovation culture, organizational flexibility, and strategic collaborations.

Keywords: Innovation; Sustainability; Logistics; Collaboration

1. Introdução

O iFood, desde sua fundação em 2011 como uma modesta central telefônica, testemunhou uma trajetória notável de crescimento e inovação. Hoje, é amplamente reconhecido como líder no setor de delivery online na América Latina. Esta transformação surpreendente não apenas demonstra a capacidade de adaptação e expansão da empresa, mas também reflete o cenário acelerado das empresas de tecnologia nos últimos anos.

Neste relato técnico, apresentaremos uma análise detalhada da jornada do iFood, com um foco especial nas iniciativas inovadoras lideradas pela equipe de logística. Essas iniciativas visavam não apenas à expansão dos modais de entrega, mas também à promoção da sustentabilidade e à melhoria da experiência dos entregadores, elementos fundamentais para a visão de futuro da empresa.

O projeto central em destaque é o "iFood Pedal", uma solução criativa que surgiu em resposta a desafios complexos. Exploraremos as etapas cruciais, desde a concepção até a execução deste projeto, que se tornou um caso de sucesso notável.

Além disso, examinaremos como a cultura de inovação do iFood, enraizada na empresa desde sua liderança mais alta, permitiu o surgimento dessas iniciativas transformadoras. A abordagem ágil e multifuncional da empresa, juntamente com o apoio da alta liderança, desempenhou um papel vital na implementação eficaz desses projetos.

Por fim, exploraremos outros exemplos de inovação que o iFood tem buscado. Isso inclui os esforços empregados para expandir a sua presença em mercados não tradicionais, como a entrega de amostras grátis e o uso de armários inteligentes, apontando para uma visão de futuro que redefine a entrega de alimentos no Brasil.

Este relato técnico oferece uma visão aprofundada das estratégias de inovação do iFood e destaca a importância de uma abordagem flexível e orientada para o cliente em um ambiente de constante evolução tecnológica e de mercado.

2. Contexto e Realidade Investigada

Criado no Brasil no ano de 2011, o iFood iniciou a sua trajetória como uma central telefônica que atendia uma média de 12 mil pedidos por mês feitos através de um guia impresso de cardápios. Hoje, a corporação é considerada referência em delivery online na América Latina.

O profissional entrevistado para este relato técnico, Fernando Martins, em 2018 iniciou a sua carreira no iFood como gerente de inovação da área logística, passou com o tempo a ter uma posição estratégica focada na experiência dos entregadores de comida, alcançando a posição de head de logística, olhando não só para a inovação, mas também para relacionamentos e comunidade e, hoje, ocupa a posição de head de impacto social na empresa.

Segundo Fernando, as empresas de tecnologia modernas dos últimos 10 a 15 anos sofreram um processo de aceleração muito forte do mercado nos últimos anos. Isso pode ser exemplificado quando se toma como base os números trazidos pelo profissional: há 6 anos o iFood era uma empresa de 600 colaboradores que realizava entre 6 a 7 milhões de pedidos de entrega por mês, em 2022 a empresa contava com cerca de 5 mil colaboradores e realizava aproximadamente 65 milhões de pedidos mensais. Esse crescimento exponencial tornou necessário adaptações e, conseqüentemente, o surgimento de novas áreas, assim como de novos modelos de gestão e formas de inovar.

Fernando deu destaque para o protagonismo do líder de logística na época, hoje VP (vice-presidente) da empresa, que enxergou a possibilidade da área ter projetos de inovação que se voltariam para novos negócios.

Além disso, é importante ressaltar três fusões (Restaurante Web, Spoon Rocket e Rappido) e uma aquisição (Hekima) ao longo da trajetória da corporação que permitiram que o iFood aumentasse a sua área de atuação, número de entregas e consolidasse o seu modelo de logística, assim como investisse em tecnologias como IA (inteligência artificial).

O iFood possui um hub de inovação, iFoodLabs, responsável por conectar a empresa ao ecossistema de inovação para testar, codesenvolver e investir em novas soluções. De acordo com o site do hub, foram realizados até hoje 48 testes com startups, sendo que 30 geraram negócios e ocorreram 7 investimentos. No entanto, pelo relato do profissional Fernando, a inovação na empresa não se restringe apenas às fronteiras do hub, mas possibilita que novas oportunidades e projetos surjam nos mais diversos departamentos, como foi com o caso de logística.

3. Diagnóstico do Problema e/ou Oportunidade

Em 2020, o iFood tinha como objetivo testar novos modais de entrega para além da motocicleta que era o modal mais utilizado na época. O time tinha como visão de futuro o uso de modais elétricos na operação, não só por uma questão de sustentabilidade, visto que uma

das metas do iFood em relação ao meio ambiente é chegar em 2025 realizando 50% das entregas por meio de modais não poluentes, mas também levando em consideração que o ecossistema de entrega da corporação precisa estar preparado para o momento em que o valor de aquisição do modal elétrico se tornar competitivo, a ponto de ocorrer a troca dos meios de transporte a combustão para os meios elétricos.

Além disso, havia o fato de que os entregadores que já utilizavam bicicleta nas entregas estavam descontentes com a forma que dependiam do aluguel deste modal de empresas terceiras, uma vez que, devido às regras de uso, precisavam fazer a devolução e uma nova retirada da bicicleta a cada uma hora. A experiência dos entregadores também contou como algo que precisava ser melhorado por meio da inovação.

O relato técnico de Fernando tem como tema principal a criação do projeto iFood Pedal pela área de logística, como será possível analisar no próximo item.

4. Propostas de mudança/intervenção/recomendação

Após descrever a trajetória da companhia, é importante notar que o iFood nasceu como uma empresa disruptiva e que ao crescer e se tornar uma grande corporação, conseguiu manter as suas capacidades de testar com rapidez novos produtos e novos modelos de negócio, empoderando as equipes e gerenciando os projetos com rigor e responsabilização.

É interessante notar que a iniciativa do projeto iFood Pedal, inovação que será tratada mais adiante, nasceu e foi executado dentro da área de logística da companhia. Conforme Ries (2019), isso reflete a importância de que todos os gestores da empresa dominem as ferramentas de gestão empreendedora, mesmo aqueles que não estão diretamente envolvidos com startups. Segundo ele, isto é o que uma empresa moderna faz: aproveita a criatividade e o talento de cada um de seus funcionários.

Antes de mostrar as etapas e os passos percorridos desde a idealização até a execução do projeto, torna-se essencial dar a devida importância para a forma como a inovação está ligada à cultura da empresa, o que possibilitou que o iFood Pedal recebesse a atenção e os recursos necessários para ser construído e ter se tornado um case de sucesso.

Fernando explicou que dentro da área de logística já eram utilizados métodos de gestão da inovação com a realização de testes e entregas de MVP (*minimum viable product*, ou mínimo produto viável), além disso, as atividades eram reportadas para as lideranças a cada duas semanas utilizando o formato de *squads*, equipes multifuncionais frequentemente associadas a metodologias ágeis.

A inovação está internalizada na cultura do iFood e, segundo Fernando, isso tem como fator gerador, o presidente da corporação e as altas lideranças serem agentes de incentivo que desafiam a companhia a crescer com velocidade e dão visibilidade para a pauta.

Fernando destaca que o segredo para que a inovação aconteça é a alta liderança acreditar na inovação, dedicar tempo e delegar as iniciativas para diretores e gerentes, acompanhando a evolução dos projetos, direcionando *budget* e cobrando para que as ações façam parte da operação.

A partir do momento que a alta liderança dá visibilidade, acompanha e valoriza as pessoas que trabalham em projetos de inovação, os funcionários passam a dar a devida relevância ao assunto.

Conforme mencionado, com o objetivo de testar novos modais, alcançar as metas de sustentabilidade da empresa e melhorar a experiência de trabalho dos entregadores, a equipe de logística iniciou testes de novos meios de entrega, como por exemplo, patinetes elétricos,

tuk-tuk (transporte típico na região asiática), moto elétrica e bicicleta elétrica, coletando informações sobre a aceitação dos entregadores e dados da operação.

Foi possível identificar que tanto o tempo de entrega era menor, como a satisfação do entregador era maior com os modais elétricos, no entanto houve no início um impeditivo que era o alto custo de aquisição ou de aluguel. O modelo de operação se mostrou caro, o que não permitiria escalar a solução.

Com o foco na melhoria da experiência do entregador, a equipe do iFood iniciou uma negociação com a empresa Tembici, maior empresa de micromobilidade da América Latina, que já era responsável pelas bicicletas que eram alugadas nas ruas pelos entregadores. A intenção era não só aumentar o tempo de ciclo com devolução das bicicletas de até 4 horas, mas melhorar a experiência do entregador por completo.

A partir dessa negociação, o iFood Pedal surgiu como um modelo de aluguel de bicicletas elétricas diretamente para os entregadores a partir de um preço atrativo (de R\$ 7,90 a R\$ 32 por semana). Junto com o projeto foi entregue um curso preparatório de segurança no trânsito, assim como treinamentos sobre atendimento ao cliente, saúde pessoal, alongamento etc. Além disso, foram criadas estações de retirada das bicicletas como pontos de apoio dos entregadores que assinam o iFood Pedal (R\$ 15 semanais). No espaço há banheiros, estrutura para esquentar a alimentação e beber água, ponto para carregar o celular, local de descanso, assim como retiram de lá os EPIs (equipamentos de proteção individual) de segurança e a mochila em que carregam os pedidos, sem a necessidade de levarem para casa após o trabalho.

É importante destacar que a maioria dos entregadores não vivem no centro expandido das grandes cidades brasileiras, regiões essas em que ocorrem a maior parte dos pedidos, e o fato da bicicleta e da mochila estarem disponíveis na região de trabalho aumentou a satisfação dos entregadores e deixou a jornada mais produtiva. Além disso, é importante ressaltar que a Tembici já estava presente nas melhores ruas e pontos da cidade, que são as áreas em que os entregadores estão, o que fez a parceria funcionar muito bem.

A parceria com a Tembici é um exemplo de inovação de rede em que as empresas utilizaram da tática de colaboração a fim de obterem benefícios mútuos. Além disso, houve também uma inovação de processo ao levar em conta a localização dos instrumentos de trabalho que passaram a estar disponíveis na região de atuação e também uma inovação do sistema logístico, uma vez que é necessário gerenciar a quantidade de modais disponíveis em cada um dos pontos de apoio. Sendo este último ainda um desafio para a empresa, principalmente ao considerar o impacto do trânsito, clima entre outras eventualidades das grandes cidades.

Para Keeley et al (2015) as táticas de inovação são técnicas que compõe os variados tipos de inovação que existem, ou seja, para eles existem dez tipos de inovação dentro de três macro grupos (configuração, oferta e experiência) e dentro dessas dez possibilidades existem táticas diferentes que podem ser utilizadas. As táticas combinadas têm extrema importância, uma vez que, conforme mostra uma pesquisa de 2011, empresas consideradas como melhores inovadoras integram duas vezes mais vários tipos de inovação do que inovadores medianos, criando produtos e/ou serviços mais robustos e mais facilmente sustentáveis.

Além da inovação de rede e de processo, portanto, é importante mencionar também a inovação em desempenho do serviço, uma vez que a tática de sensibilidade ambiental tem sido o foco do iFood ao ter encontrado, posteriormente, através da parceria com a Tembici, a oportunidade de importar bicicletas elétricas e adicioná-las ao modelo de compartilhamento do iFood Pedal.

Por meio de bicicleta elétricas, os entregadores são capazes de fazer mais pedidos, aumentando, conseqüentemente, a remuneração que recebem, uma vez que está atrelada a cada entrega realizada. Muitos pedidos no aplicativo são para entregas de 2 a 3 km de distância, e a bicicleta elétrica conseguiu substituir o uso de motos.

A equipe de logística foi a responsável por gerenciar a negociação do contrato com a Tembici que levou cerca de 1 ano até que todos os detalhes comerciais e jurídicos fossem acertados. É importante ressaltar que não existia um benchmarking como este no mercado e toda a negociação precisou ser criada do zero.

Com o crescimento do iFood Pedal foi necessária a criação de um time direcionado uma vez que alcançaram 6 capitais brasileiras (Brasília, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, São Paulo e Porto Alegre). Mais de 18 mil entregadores se cadastraram no iFood Pedal até o final de 2022 e o Rio de Janeiro se tornou a primeira cidade do país a alcançar a meta do iFood de fazer 50% das entregas utilizando um modal não poluente.

Em 2023, o iFood Pedal passou a fazer parte do Delivery de Vantagens, programa que reúne serviços e descontos para os entregadores parceiros em um só ambiente: o aplicativo direcionado para esses profissionais. Um dos KPIs (*key performance indicator*) que a empresa acompanha continuamente é a experiência do entregador.

O projeto deixou de ser um MVP em que eram utilizadas 100 bicicletas elétricas e alcançou o marco de 500 só no primeiro ano. Atualmente, 3 mil bicicletas elétricas estão distribuídas nas cidades de atuação. Além disso, parou de ser considerado um projeto de inovação, uma vez que houve a escala da solução, deixando de fazer parte do time de inovação e sendo transferido para o time de experiências do entregador e para as operações regionais.

A operação do iFood ficou mais eficiente com a divisão, principalmente, entre motos focadas em trajetos mais longos e bicicletas em trajetos mais curtos. No entanto, apesar do sucesso alcançado até o momento, Fernando sabe que para que a meta de sustentabilidade seja alcançada pela empresa, precisarão no futuro de incentivos e do uso de moto elétrica.

Além do case apresentado acima, Fernando trouxe mais alguns exemplos de projetos de inovação. Um deles está relacionado à tentativa de fugir dos picos de demanda (almoço e jantar) e utilizar os entregadores para entregas de amostras grátis de alimentos e/ou bebidas em outros horários ao longo do dia.

Este projeto recebeu uma estrutura operacional e houve a definição de um ponto de retirada das amostras que eram entregues ao longo do dia. Isso permitiu que a produtividade dos entregadores aumentasse, que eles recebessem uma maior remuneração, assim como o iFood era pago pelas marcas por este serviço, especialmente por gostarem da coleta e análise dos dados da operação.

No entanto, devido ao grande sucesso, a corporação precisou congelar o projeto, pois a equipe de marketing passou a ser muito envolvida e, além disso, a atividade core da empresa começou a ser impactada. Um vez que o serviço de entrega de amostras não é a prioridade da empresa, o projeto precisou ser congelado, apesar de trazer resultado financeiro.

Outro exemplo de inovação foi a criação do iFood Hub em que foi criada uma área de retirada de pedidos de shoppings, a fim de facilitar a logística, visto que muitas vezes o entregador não sabia a localização do restaurante. Uma pessoa à pé faz a retirada dos restaurantes e leva ao hub para que os entregadores retirem no mesmo local, ocorrendo o uso de multimodais (a pé e moto ou bicicleta). Esse projeto que começou como um MVP, hoje, está nos principais shoppings de grandes cidades.

E, por fim, citou o projeto que trouxe bons resultados, mas que ainda não foi escalado por motivos de prioridade, que é o iFood Box, em que armários inteligentes são alocados em grandes condomínios residenciais ou comerciais, a fim de evitar um fluxo intenso de pessoas nas portarias para a retirada.

A porta do armário é aberta pelo entregador com um QR Code, assim como pelo cliente. Fernando acredita que este formato será o futuro das entregas e trouxe um referencial da China em que 80% dos pedidos de delivery são entregues por meio de armários inteligentes.

Hoje, no Brasil, existem 500 iFood box e o crescimento ainda não ocorre devido ao fato deste projeto ainda não ser prioridade para a corporação.

5. Conclusões e Contribuições

A jornada de inovação do iFood oferece lições valiosas para outras empresas que buscam solucionar desafios e aproveitar oportunidades em um ambiente de constante evolução tecnológica e de mercado. O sucesso do iFood foi impulsionado por uma cultura de inovação enraizada em toda a organização, com lideranças que acreditam na importância da inovação e dedicam recursos para apoiá-la. A flexibilidade organizacional e o empoderamento das equipes permitiram testar novos produtos e modelos de negócios rapidamente, promovendo a experimentação e a aprendizagem contínua.

Uma das principais contribuições da jornada do iFood foi a ênfase na inovação de rede, exemplificada pela parceria com a Tembici para o projeto iFood Pedal. Colaborações estratégicas como essa podem acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras. Além disso, a empresa priorizou a sustentabilidade como um objetivo estratégico, definindo metas claras relacionadas a entregas sustentáveis. Também aprimorou a experiência tanto dos entregadores quanto dos clientes, entendendo suas necessidades e expectativas.

Para outras empresas, a jornada do iFood oferece insights sobre como cultivar uma cultura de inovação, adotar flexibilidade organizacional, estabelecer parcerias estratégicas, definir metas de sustentabilidade e melhorar a experiência do cliente e dos colaboradores. Ao monitorar continuamente o desempenho e adotar táticas de inovação adequadas, as empresas podem enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de maneira eficaz, contribuindo para seu crescimento e sucesso a longo prazo em um ambiente de rápida evolução.

6. Referências Bibliográficas

iFood. Linha do Tempo: a história do iFood. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/linha-do-tempo-historia-ifood/>. Acesso em: 17 set. 2023.

iFood. iFood Labs. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/labs/>. Acesso em: 17 set. 2023.

iFood. Delivery de Vantagens oferece bike compartilhada no iFood Pedal. Disponível em: <https://www.news.ifood.com.br/delivery-de-vantagens-oferece-bike-compartilhada-no-ifood-pedal/>. Acesso em: 20 set. 2023.

KEELEY, Larry et al. **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. DVS Editora, 2015.

RIES, Eric. **O estilo startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para transformar sua cultura e impulsionar seu crescimento e crescer.** Tradução de Carlos Szlak. Sextante, 2019.