

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE  
CURSO DE ENGENHARIA TRANSPORTES E LOGÍSTICA

PEDRO IVO MATIJEWITSCH SPERANDIN

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) EM UMA STARTUP DO SETOR  
DE TECNOLOGIA

Joinville

2022

PEDRO IVO MATIJEWITSCH SPERANDIN

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) EM UMA STARTUP DO SETOR  
DE TECNOLOGIA

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de bacharel no Curso de Graduação em Engenharia de Transportes e Logística do Centro Tecnológico de Joinville da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador(a): Dra. Francielly Hedler Staudt

Joinville

2022

PEDRO IVO MATIJEWITSCH SPERANDIN

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) EM UMA STARTUP DO SETOR  
DE TECNOLOGIA

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Transportes e Logística, na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Joinville (SC), 16 de março de 2022.

**Banca Examinadora:**

---

Dr.(a) Francielly Hedler Staudt  
Orientador(a)/Presidente

---

Dr.(a) Janaína Renata Garcia  
Membro(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Dr.(a) Elisete Santos da Silva Zagheni  
Membro(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, avôs, familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo, agradeço à generosa vida a mim dedicada, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos.

Agradeço à minha família, que sempre apoiou minhas decisões acadêmicas e me ensinou a força do amor, independente da distância.

Agradeço a todos os professores, técnicos e colaboradores da Universidade Federal de Santa Catarina, que por meio de seu exemplo e dedicação, influenciaram na minha trajetória. Especialmente, agradeço à professora Dra. Francielly Hedler Staudt, minha orientadora, pela confiança em meu trabalho e pela parceria.

Agradeço a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa enriquecendo o meu processo de aprendizado. Aos donos, gestores e colaboradores da empresa em que foi realizado este estudo de caso, por todo apoio, dedicação e desenvolvimento prestados a mim. Agradeço também a todas as pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, projetos, repúblicas universitárias, criação e evolução da consagrada Bateria Nota CEM, sem vocês nada disso seria possível. Por fim, agradeço as maravilhosas pessoas, amigos e companheiros de vida, que pude reencontrar e conhecer em meu retorno à São Paulo, durante o período de estágio, que me incentivaram e, certamente, tiveram grande impacto na minha formação pessoal e acadêmica.

Quem corre atrás do que gosta, não cansa!

## RESUMO

O mundo atual se caracteriza pelo dinamismo, que causou um remodelamento dos métodos administrativos a fim de torná-los mais eficientes. Neste contexto, é comum o surgimento de startups, que são empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores e com rápido potencial de crescimento. Isso exige maior flexibilidade em sua gestão requerendo novos princípios de administração e gestão, mais adaptados à sua realidade. Para avaliar o andamento da empresa, além de considerar-se apenas indicadores financeiros também deve-se incluir indicadores intangíveis (ou até mesmo subjetivos) como a satisfação dos clientes e dos colaboradores, a qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos, a cultura de melhoria contínua e os relacionamentos construídos. Desta forma, os indicadores e as avaliações qualitativas tornaram-se tão importantes quanto as quantitativas e novas metodologias capazes de abrangê-las surgiram no contexto administrativo. Este é o caso do Balanced Scorecard (BSC), que é uma metodologia capaz de controlar e mensurar a efetividade de processos através de indicadores tangíveis e intangíveis construídos a partir dos objetivos estratégicos da organização. Esta metodologia engloba o desenvolvimento de metas e ações que direcionam a empresa em acordo com sua visão, missão e valores. Assim, o presente trabalho aplica a metodologia BSC para avaliação de desempenho de uma startup do ramo de roteirização e logística. Esta aplicação se dá a partir de um estudo do estado da arte e uma revisão bibliográfica aprofundada sobre as 4 perspectivas fundamentais da metodologia BSC (financeira ou de negócios, clientes, processos internos, e aprendizados e crescimento). Na sequência, juntamente à alta gestão da empresa, conheceu-se a missão, visão e os valores da mesma e realizou-se a construção de um mapa estratégico a partir dos objetivos estratégicos, definição de metas, indicadores e ações que devem facilitar a visualização de metas e ações para tornar tais objetivos possíveis e considerar os indicadores a serem mensurados. Através de reuniões com a alta gestão e de acordo com a revisão bibliográfica realizada, foi possível definir 12 objetivos, 32 metas, 34 indicadores e 42 ações, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Com estes dados, construiu-se um mapa estratégico que foi aprovado pela empresa e passará a ser utilizado como método de acompanhamento.

**Palavras-chave:** Mapa estratégico. Balanced Scorecard. Planejamento administrativo. Planejamento estratégico. Objetivos estratégicos.

## ABSTRACT

The current world is characterized by dynamism, which has caused a remodeling of administrative methods in order to make them more efficient. In this context, it is common the emergence of startups, which are early stage companies that develop innovative products or services and with rapid growth potential, so they may have greater flexibility in their management, requiring new principles of administration and management, better adapted to their reality. To evaluate the company's progress, besides considering only financial indicators, one must also include intangible (or even subjective) indicators, such as customer and employee satisfaction, the quality of service and products offered, the culture of continuous improvement, and the relationships built. Thus, qualitative indicators and evaluations have become as important as quantitative ones, and new methodologies capable of covering them have emerged in the administrative context. This is the case of the Balanced Scorecard (BSC), which is a methodology capable of controlling and measuring the effectiveness of processes through tangible and intangible indicators built from the strategic objectives of the organization. This methodology encompasses the development of goals and actions that direct the company according to its vision, mission, and values. Thus, the present work applies the BSC methodology to evaluate the performance of a startup in the field of routing and logistics. This application is based on a state-of-the-art study and an in-depth literature review about the four fundamental perspectives of the BSC methodology (financial or business, customers, internal processes, and learning and growth). Next, together with the company's top management, the mission, vision, and values of the company were known, and a strategic map was built based on the strategic objectives, the definition of goals, indicators, and actions that should facilitate the visualization of goals and actions to make these objectives possible and consider the indicators to be measured. Through meetings with top management and according to the literature review carried out, it was possible to define 12 objectives, 32 goals, 34 indicators, and 42 actions, aligned to the company's strategic objectives. With this data, a strategic map was built, which was approved by the company and will be used as a method of monitoring.

**Keywords:** Strategic planning. Strategic objectives. Administrative planning. Strategic map.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo da avaliação de desempenho .....	24
Figura 2. O BSC como etapa de um processo contínuo .....	28
Figura 3. As 4 perspectivas do Balanced Scorecard .....	31
Figura 4. Exemplos dos principais questionamentos do BSC .....	32
Figura 5. Relação entre o planejamento estratégico, mapa estratégico e BSC .....	34
Figura 6. Etapas de desenvolvimento do estudo de caso .....	36
Figura 7. Perguntas-chave desenvolvidas para cada perspectiva da metodologia BSC .....	38
Figura 8. Transformação da missão, visão e valores da organização em seus objetivos estratégicos .....	42
Figura 9. Relação entre as perguntas fundamentais para o desenvolvimento do BSC e a visão da organização .....	43
Figura 10. Mapa estratégico proposto para o estudo de caso da empresa Roteirização .....	63



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descrição das 4 perspectivas que o BSC abrange com a respectiva pergunta-chave e os objetivos definidos com as respostas .....	44
Quadro 2. Metas para os objetivos estratégicos, por perspectiva do Balanced Scorecard .....	49
Quadro 3. Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Financeira e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas .....	57
Quadro 4. Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Cliente e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas .....	58
Quadro 5. Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Processos Internos e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas .....	59
Quadro 6. Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Aprendizagem e Crescimento e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas .....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

KPI – *Key Performance Indicator*

SLA – *Service Level Agreement*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. JUSTIFICATIVA.....	15
3. OBJETIVOS.....	17
3.1. OBJETIVO GERAL.....	17
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
4.1. AS NOVAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA TECNOLOGIA.....	18
4.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO.....	22
4.4. METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	25
4.5. METODOLOGIA BALANCED SCORECARD .....	27
5. METODOLOGIA .....	36
6. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA STARTUP ....	39
6.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	39
6.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES .....	40
6.3. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	41
6.3.1. Perspectiva financeira .....	45
6.3.2. Perspectiva dos clientes.....	45
6.3.3. Perspectiva processos internos .....	46
6.3.4. Perspectiva aprendizado e crescimento .....	47
6.4. ELABORAÇÃO DAS METAS.....	48
6.4.1. Perspectiva financeira .....	50
6.4.2. Perspectiva dos clientes.....	51
6.4.3. Perspectiva processos internos .....	53
6.4.4. Perspectiva aprendizado e crescimento .....	54
6.5. INDICADORES E AÇÕES DERIVADAS .....	55
6.6. O MAPA ESTRATÉGICO .....	61
7. CONCLUSÃO .....	64
REFERÊNCIAS.....	66

<b>APÊNDICE I. INDICADORES E SUAS RESPECTIVAS CLASSIFICAÇÕES EM INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE II. QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA DIRECIONAMENTO DA COLETA DE INFORMAÇÕES JUNTO À ALTA GESTÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE III. TRANSCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO PELA ÁREA DE MARKETING AOS COLABORADORES DURANTE PESQUISA DE BRANDING .</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE IV. O PAINEL BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Quando contextualizamos as mudanças impostas pela tecnologia no mundo atual, vemos que esta desconstruiu as barreiras geográficas existentes, relativizou distâncias, além de garantir o acesso democrático e irrestrito a informação (ORANDI et al.; 2017). Não menos importante, quando consideramos as mais diversas organizações empresariais, também notamos que a mesma tecnologia propiciou o surgimento de oportunidades ao viabilizar a comercialização de bens e serviços em escala global, a obtenção de informações e sua posterior transformação em conhecimento útil e estratégico (MORAES et al., 2018; RAMOS; YAMAGUCHI; COSTA, 2020).

Assim, os modelos de negócio utilizados pelas organizações devem ser capazes de: (i) responder às demandas diversas sob seu domínio, (ii) integrar as diversas áreas que constituem uma organização em prol de um objetivo delimitado e comum e, (iii) resolver problemáticas resultantes da relação entre estas estruturas organizacionais (GIACON; DREYER, 2021; PEREIRA; LOPES, 2020). Para que as organizações alcancem tais habilidades faz-se uso do planejamento administrativo e estratégico, que quando municiado de bases concretas de conhecimento e mecanismos administrativos de análise adequados, promove maiores chances de sucesso e longevidade da organização (DA SILVA; LEON, 2015; LUGOBONI et al., 2018).

Neste sentido, existe um grande esforço por parte das empresas em construir um planejamento organizacional adequado, pois esta ação pode aportar processos inovadores e garantir respostas ágeis com um nível de personalização adequado, que deve efetivamente auxiliar gestores em seus processos decisórios (REZENDE; DE ABREU, 2022). Este processo pode tornar visível questões relevantes como pontos fortes e fracos da organização, oportunidades e ameaças considerando-se o micro e macro ambientes de inserção da empresa, bem como ser alicerce para criar projeções de futuro em uma tentativa de defrontar o maior número de cenários cabíveis e possíveis incertezas associadas (ORANDI et al.; 2017).

Para que seja clara a contribuição do planejamento, é necessário propor ações tangíveis durante a sua concepção, o que garante maior confiabilidade aos executores. Ainda, é necessário identificar a importância de processos

complementares ao de planejamento, como a execução, acompanhamento (medições e métricas), controle e aprimoramento, se assim for desejável (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015; SOUSA; DIAS, 2017)

Na definição dos processos integrantes e subjacentes ao planejamento são utilizados pelos responsáveis por acompanhar e controlar indicadores-chave de desempenho ou *Key Performance Indicator* (KPI), vitais para uma boa gestão administrativa (LINDBERG et al., 2015). Tais indicadores servem como um apoio a alta gestão ao ilustrar processos e estruturas organizacionais, além de ser um apoio informacional com um grande nível de transparência e qualidade ao considerar a disposição de suas informações e a sua fácil interpretação (BADAWYA et al., 2016).

Uma das metodologias existentes na literatura para auxiliar as empresas no processo de planejamento é o *Balanced Scorecard* (BSC). A sua aplicabilidade exprime as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, fundamentando ainda, uma forma de mensurar, de maneira balanceada, as métricas e indicadores de desempenho para medição (MELO et al., 2018; RAHIMI et al., 2017).

O modo que o BSC expõe e organiza os objetivos estratégicos e as ações derivadas, são classificados em 4 perspectivas principais: cliente, financeiro, processos internos, aprendizado e inovação. Elas exemplificam exatamente a abrangência e direcionamento desta metodologia considerando diversas perspectivas que podem afetar uma organização (OLIVEIRA; GUILARDUCCI; ANTONIALLI, 2017). O BSC ainda oferta uma alta capacitação decisória aos gestores, ao explorar os processos críticos e ativos intangíveis, objetivando a combinação destes artefatos com os resultados tangíveis e objetivos considerando a perspectiva do cliente e os aspectos financeiros, sendo este último mencionado unicamente importante nos moldes tradicionais de avaliação (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2018)

Ao considerar o que foi exposto, este trabalho tem por objetivo desenvolver um mapa estratégico para avaliar o desempenho de uma Startup de base tecnológica, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). A construção e a homologação do mapa estratégico estão fundamentadas nos objetivos organizacionais da empresa, que neste caso, oferta produto de roteirização relacionado ao mercado de logística.

## 2. JUSTIFICATIVA

Diante das transformações trazidas desde a revolução industrial até à globalização, os âmbitos econômicos, políticos e sociais causaram um remodelamento nos métodos administrativos a fim de torná-los mais eficientes, sendo esta uma atividade desafiadora (BOGADO; BENINI, 2014; SHAFIEE; LOTFI; SALEH, 2014).

Anteriormente, apenas a identificação dos lucros e dos demais ganhos financeiros direcionavam as avaliações de desempenho organizacional. Entretanto, esta perspectiva se modificou com a emergência das novas tendências, importando-se também os outros indicadores específicos, como a satisfação dos clientes e dos colaboradores, a qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos, a cultura de melhoria contínua e, claro, o aumento de receitas (SHAFIEE; LOTFI; SALEH, 2014).

Desta forma, os indicadores e as avaliações qualitativas tornaram-se tão importantes quanto as quantitativas. Esta nova forma de visão da avaliação de desempenho está sempre alinhada aos objetivos estratégicos da organização e deve considerar os aspectos de eficiência e eficácia de todos os processos e ações ocorridos com foco nos resultados (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). De tal modo, é essencial que as metas tangíveis e intangíveis das organizações sejam definidas de forma adequada e que suas estratégias para cumprimento destas sejam extensivamente operacionalizadas, quantificadas e ligadas de forma mútua (FUERTES et al., 2020).

Assim, para ampliar as perspectivas de avaliação, novas metodologias para mensurar o desempenho das organizações foram desenvolvidas de forma mais adaptável às novas realidades de mercado. Este cenário é ainda mais instável e dinâmico para as startups, que são organizações em fase de desenvolvimento sempre voltadas para algo ainda não disponível no mercado, o que as configuram em um contexto econômico e futuro de incertezas (SKALA, 2019).

Neste contexto de imprevisibilidade, uma metodologia desponta por levar em consideração os objetivos empresariais, que são expostos através da missão e visão da empresa com propósitos atingíveis de curto, médio e longo prazo (SILVA; TODARO; ARCOS, 2017). Esta metodologia é denominada como *Balanced Scorecard*, ou BSC, proposta por Kaplan e Norton (2006).

O BSC é capaz de controlar e mensurar a efetividade de processos, que, se bem controlados e melhorados constantemente, podem subsidiar caminhos mais seguros em busca do sucesso e da estabilização da organização e de seu produto. Isso permite que estas organizações naveguem para um futuro competitivo e de sucesso ao incluir medidas não financeiras derivadas especificamente da estratégia da organização (JANICKOVA; ZIZLAVSKY, 2019).

Diante do exposto, o presente trabalho busca aplicar a metodologia BSC para avaliação de desempenho em uma startup, a partir de seus pilares fundamentais explorados juntos à literatura atual e considerando as especificidades da organização em avaliação. Na sequência, realizou-se a construção de um mapa estratégico que deve facilitar a visualização de objetivos, ações para tornar tais objetivos possíveis e medidas para mensurar as realizações e o grau de maturidade da organização.



### **3. OBJETIVOS**

Para que seja possível o desenvolvimento deste trabalho, foram propostos os objetivos geral e específicos que se encontram descritos abaixo.

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Aplicar, a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), para avaliação de desempenho em uma startup do setor de tecnologia.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir os objetivos estratégicos da empresa a partir da missão e visão da empresa
- Elaborar um mapa estratégico para a empresa em estudo, aplicando a metodologia BSC.
- Construir e propor KPI's que possam ser utilizados pela organização para a devida mensuração e medição das estratégias utilizadas.
- Propor ações a serem executadas pela empresa para que as metas possam ser atingidas.

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão dispostos alguns conceitos e uma descrição dos mesmos, para que seja possível ter a compreensão correta do que será apresentado e tratado neste trabalho.

### **4.1. AS NOVAS ORGANIZAÇÕES NA ERA DA TECNOLOGIA**

No contexto atual, em que nos encontramos na era da tecnologia, com ampliação do mundo das ideias e possibilidades, a definição de Startup torna-se questionável e até mesmo adaptável, sendo suas necessidades e tomadas de decisões realizadas de forma diferenciada (ABUBAKAR et al., 2019).

Para a Associação Brasileira de Startups (2017), estas podem ser definidas como empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com rápido potencial de crescimento. Já para Ries (2012) uma startup é uma instituição humana projetada para criar produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. De forma similar, Blank e Dorf (2014) conceituaram startups como uma organização temporária voltada à busca de um modelo de negócios repetível e escalável que opera em um meio de incerteza. Neste sentido, Silva (2013) construiu um novo conceito de startup baseando-se em acepções anteriores e preceitos básicos, ampliando o conceito e atrelando-o ao preenchimento de três critérios: ser uma empresa de dimensão pequena ou média, estar nos primeiros estágios de desenvolvimento e possuir um elevado grau de inovação e risco.

As startups também apresentam maior flexibilidade em sua gestão, além de metodologias de gerenciamento e atuação inovadores. Sendo modelos de empresas jovens, em fase de implementação e organização em meio às incertezas, as startups requerem novos princípios de administração e gestão, mais adaptados à sua realidade (OLIVA et al., 2019).

O modelo de gestão de uma organização é imprescindível para o direcionamento de seus objetivos, e tem papel importante para o sucesso (TAPER, 2016). Por definição, modelos de gestão são normas e princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas, contudo, pode ser fundamentado, principalmente, nas crenças e valores de seus

líderes, tornando-a direcional e até centralizada quando nos moldes tradicionais (RAUDELĪŪNIENĒ; DAVIDAVIČIENĒ; JAKUBAVIČIUS, 2018).

No início do século XX, quando muitas empresas foram constituídas, houve aumento da competitividade e concorrência entre elas. Isso fez com que as estratégias de administração e gestão fossem aprimoradas, aumentando as vantagens competitivas como redução de desperdício, maior rendimento de máquinas e funcionários e aumento da produtividade (POPKOVA, 2019). Com o desenvolvimento e mudanças de cenário produtivo e econômico, os modelos de gestão também se modificaram. Uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard (Harvard Business School) apontou que a porcentagem de falha das startups chega a 75%, sendo o uso de métodos tradicionais de gestão o principal motivo. Isso possivelmente ocorre, devido à voracidade e dinamismo do mercado, em especial no universo de incertezas em que as startups se incluem, direcionando estas organizações para um processo de melhoria contínua, alinhada com seus objetivos, e amplamente adaptável às modificações impostas pelo mercado (BLANK, 2013; STADLER; PAIXÃO, 2012).

O desenvolvimento da inovação em uma organização relaciona-se ao ambiente no qual ela está inserida, assim como à sua aptidão em criar ambientes internos produtivos e inovadores. Assim, como um diferencial competitivo na era da tecnologia, as startups utilizam novos modelos de gestão, que precisam ser tão adaptáveis e ágeis quanto os desafios enfrentados por ela, tornando-se um diferencial competitivo (RIES, 2012; UTZIG; BEUREN, 2015).

Novos estilos de liderança, comunicação e motivação são desenvolvidos para possibilitar maior flexibilidade e adaptabilidade das startups às mudanças repentinas que podem ocorrer. Assim, para aumentar a agilidade e o potencial de inovação, as startups tendem a adotar uma estrutura organizacional de gestão descentralizada e colaborativa com instrumentos que assegurem o alinhamento para os objetivos estratégicos da organização. A gestão colaborativa é caracterizada por uma abordagem coletiva e integrada da tomada decisão para resolução de problemas a partir de um grupo específico (colaboradores) com um interesse comum para trabalhar em tarefas complexas que requerem habilidades particulares (BACHMAN; BOZZONE, 2013; UTZIG; BEUREN, 2015).

O modelo de gestão colaborativa permite que haja complementação das capacidades profissionais das mais diversas áreas de atuação dentro de uma

organização, o que estimula a motivação e o compartilhamento de habilidades e competências essenciais para o sucesso dos projetos com tomada de decisões coletivas e não mais totalmente centralizadas (MAFFIA et al., 2018). Um exemplo de sucesso para este sistema de administração é o modelo utilizado no sistema de produção Toyota, em que a empresa liberou a criatividade dos seus funcionários, coletando as ideias inovadoras e as contribuições para as tomadas de decisão, que resultaram em crescimento consistente e geração de produtos inovadores ao longo de quase um século (RIES, 2012).

Assim, considerando-se os aspectos intrínsecos da startup, tipicamente constituída por poucos colaboradores, recursos limitados e uma gama de ideias disruptivas, a execução de uma gestão colaborativa pode, de fato, resultar em melhor desempenho da organização de forma interna e com vantagens frente a seus concorrentes, alcançando os objetivos de forma ágil e focada (HERNANDEZ; FERNANDEZ-MESA; EDWARDS-SCHACHTER, 2018). Para tanto, um adequado e bem estruturado planejamento estratégico, abrangendo todas as áreas da startup, mostra-se indispensável.

#### **4.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O ato de planejar abrange desde o pensamento sobre tudo o que já existe como também em ações futuras, e nos meios que serão utilizados para realizá-las. Um importante aspecto de planejamento é a definição de objetivos claros, significativos e tangíveis, alinhados com a visão e os valores da organização, pois estes direcionarão as etapas delineadas no planejamento (THOMAS, 2021).

Para uma maior chance de sucesso, é importante que o planejamento e os objetivos traçados sejam estratégicos, focados e factíveis. A estratégia, no âmbito empresarial, é definida como a mobilidade de recursos da empresa de maneira global a fim de alcançar metas e objetivos traçados no longo prazo, ou seja, trata-se das ações planejadas e tomadas para garantir o cumprimento do objetivo final (CHIAVENATO, 2014). Para isso, toda a organização deve estar envolvida na definição dos objetivos estratégicos, que direcionam a organização de acordo com sua visão, sendo que, no âmbito organizacional, a estratégia é a resposta da organização ao ambiente que a cerca trazendo vantagens quando executada de forma adequada e com planejamento formal (BIRAL, 2016).

Lima (2018) afirma que o planejamento estratégico é um processo administrativo relacionado ao conjunto de processos com o objetivo de promover a sustentação metodológica para estabelecer o direcionamento da empresa, visando a otimização e a interação com os fatores externos agindo de forma criativa e inovadora.

Para Oliveira (2018), o propósito do planejamento estratégico é prever antecipadamente o futuro da organização baseando-se em decisões atuais. Entretanto, o cenário de incertezas faz que o planejamento seja útil para startups, principalmente, para o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação que ocorra diferente do passado (JIANG; RÜLING, 2019).

Por trazer inúmeras definições e projeções que são decisivas para o futuro da organização e tratar-se de um conjunto de processos, o planejamento estratégico deve ser abrangente e seguir rigorosas etapas para sua correta execução, com foco nos resultados, desafios e missão da organização (CARDOSO et al., 2021). Assim, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização (LIMA, 2018).

O planejamento estratégico se inicia com a idealização e o planejamento da organização, estabelecendo-se estratégias e políticas funcionais para tomada de decisão, além de planos de ação (ELIAS; RUIZ, 2016; OLIVEIRA, 2018).

Para garantir o adequado cumprimento das estratégias, metas e desafios, é de suma importância a implementação de um processo constante de análise e acompanhamento de resultados, com métricas de desempenho definidas (CARDOSO et al., 2021). Após, segue-se ao planejamento tático, onde define-se os objetivos de curto prazo, e, por fim, ao planejamento operacional, onde são tomadas as decisões operacionais quanto às rotinas e informações gerenciais. Todas as etapas devem ser acompanhadas e executadas com maestria para garantir a obtenção de resultados na organização (ELIAS; RUIZ, 2016).

Uma das principais diferenças entre startups e organizações tradicionais está na fase inicial da empresa. Nas organizações tradicionais recomenda-se realizar um plano de negócios minucioso, avaliar a viabilidade do produto/serviço oferecido e depois colocá-lo em execução (STILL, 2017). Em contrapartida, isso não consegue

ser válido para as startups, já que seu plano de negócios é definido por meio da tentativa e erro, de modo que o empreendedor tem uma hipótese e vai a campo ver como esta é recepcionada por este provável novo nicho de mercado que poderá gerar (CARVALHO; ALBERONE; KIRCOVE, 2012).

Estudos já avaliaram como o planejamento estratégico é executado em startups. Biral (2016) realizou um estudo de caso de uma organização da cidade do Maranhão, em que foi observado que a execução adequada de um planejamento estratégico produz significativos resultados para a organização independentemente do modelo de negócios. Entretanto, foi necessário respeitar as particularidades do modelo devido à inserção da startup em um ambiente instável e flexível. Neste contexto, as ferramentas de gerenciamento Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) tiveram maior destaque ao contribuir para a definição das perspectivas que podem ser exploradas pelas startups e auxiliando no trabalho de resultados-chave e objetivos, respectivamente.

Em estudo de Michael, Fin e Cobia (2013) com a execução de um planejamento estratégico em startups houve maior êxito para análise de variações orçamentárias e sistema de gestão de desempenho, assim como a característica empreendedora e inovadora dos proprietários.

### **4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO**

Um ponto importante para garantir que as organizações atinjam os objetivos estratégicos traçados é o gerenciamento e acompanhamento das ações planejadas. Chiavenato (2014) pontua que as organizações demonstram utilizar metodologias para avaliação de desempenho desde a Idade Média em que a Companhia de Jesus, fundada por Santo Inácio de Loyola, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas para identificar pontos fracos e fortes de seus participantes.

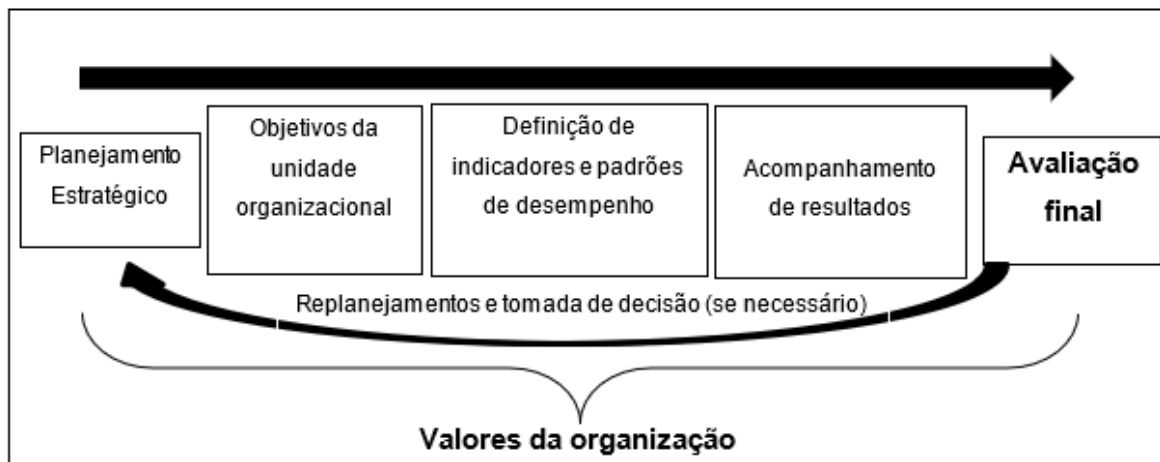
A literatura indica que já houve muitas modificações da visão sobre medição de desempenho ao longo do tempo. Na fase inicial, que foi até a década de 1980, as avaliações de desempenho focavam-se nos dados fornecidos somente pelo sistema contábil, considerando apenas o aspecto financeiro, sendo que com a evolução desta visão, começou-se a discutir novos indicadores para medição, mais subjetivos, como

o valor para o acionista, lucro econômico, a satisfação, o desempenho das operações internas, o capital intelectual e ativos intangíveis (SHAFIEE; LOTFI; SALEH, 2014).

Com isso, os aprimoramentos e as nuances de implementação das mais diferentes metodologias de avaliação de desempenho foram cuidadosamente desenvolvidos para documentar e acompanhar, após a construção de um planejamento, a performance, o cumprimento de objetivos e as estratégias dos executores e das tarefas executadas (AGUINIS, 2019; MURALI; PODDAR; SEEMA, 2017). Ao realizar uma apreciação sistemática do desempenho para execução de ações, é possível transformar esta percepção em dados e métricas para a tomada de decisão, estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de pessoas e processos de execuções (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Pereira (2014), o processo de avaliação de desempenho se inicia com a definição objetivos e resultados esperados, assim como dos parâmetros a serem avaliados diariamente para contínua averiguação e solução de problemas que possam prejudicar o cumprimento das metas estabelecidas. Ainda, segundo Pontes (2022) há duas formas de verificar o desempenho: qualitativa e quantitativa. A forma quantitativa abrange a definição do planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, definição dos indicadores/métricas de avaliação e padrões de desempenho esperados, seguidos pela obtenção e avaliação dos resultados obtidos. Enquanto a avaliação qualitativa é similar, porém relacionado também às competências e fatores. Independentemente da metodologia, sempre estarão atreladas à visão e valores da organização, conforme demonstrado na Figura 1.

**Figura 1.** Ciclo da avaliação de desempenho.



Fonte: Adaptado de Pontes (2022).

A implementação de uma avaliação de desempenho contínua deve ser realizada considerando-se todos os setores da organização, já que pode demandar mudanças na dinâmica de execução dos processos e dispêndio financeiro. Este acompanhamento pode gerar episódios de desconfiança e resistência por parte dos avaliados, sendo imprescindível que haja uma implementação clara e objetiva para minimizar tais efeitos (SINGH; TWALO, 2014). Os objetivos traçados devem ser compatíveis com a organização e a função já exercida pelo colaborador apenas destacando forças e fraquezas que possam ser trabalhadas e melhoradas para aprimorar o nível das entregas. Assim, uma avaliação de desempenho mal implementada poderá desmotivar os colaboradores, o que terá impacto direto na produtividade e nos resultados (SOROOSHIAN et al., 2015).

Outro importante aspecto a ser considerado para iniciar a avaliação de desempenho é o posicionamento dos gestores. Dependendo de sua visão e confiabilidade no processo de avaliação estes podem negligenciar a ferramenta, não levando em conta a visão sistêmica que a avaliação visa atingir sendo apenas direcionados pela chefia da empresa (CASANOVA; SALVAGNI, 2015).

Pang e Lu (2018), ao avaliarem o impacto da avaliação de desempenho em colaboradores de empresas de Taiwan, observaram que a remuneração e o bom desempenho no trabalho tiveram um efeito positivo nos resultados financeiros da organização, assim como o retorno sobre ativos, taxa de crescimento do volume de negócios e lucratividade, enquanto o ambiente e a autonomia no trabalho tiveram um



efeito positivo nos indicadores não financeiros, como o atendimento ao cliente, produtividade dos funcionários e qualidade do serviço.

Diante do exposto, Aguinis (2019) também pontua que, apesar das dificuldades que podem ser encontradas durante a implementação e a continuidade da avaliação de desempenho à não execução de uma metodologia de avaliação pode causar perdas significativas para a organização. Estas perdas foram atribuídas ao efeito de falta de acompanhamento e alinhamento da performance dos colaboradores com os objetivos estratégicos, falta de diretrizes que direcionem as recompensas e ganhos como aumentos de salário e bonificações por rendimento, além da dificuldade da identificação de setores que podem estar prejudicando o andamento da organização, já que as entregas podem estar aquém do necessário para o atingimento de metas (PONTES, 2022; SOROOSHIAN et al., 2015).

Portanto, um dos principais desafios ao implementar metodologias de avaliação de desempenho é alinhar as expectativas da avaliação e das metas a serem alcançadas entre os colaboradores, a gestão e o alto escalão da organização. Com isso, é imprescindível conhecer profundamente a organização através de dados que permitam diagnosticar a metodologia de avaliação de desempenho que pode ser mais eficaz e igualmente bem aceita pelas áreas da organização para fornecer confiança e estímulo ao ambiente organizacional sendo este também um fator de impacto direto nos resultados (CASANOVA; SALVAGNI, 2015; PANG; LU, 2018; PEREIRA, 2014; PONTES, 2022).

#### **4.4. METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Comprovadamente, a avaliação de desempenho organizacional é vital. Tão relevante quanto, é a escolha de uma metodologia adequada para que se possa visualizar quais caminhos seguir, e em que posição da caminhada a organização está. Apesar da diferença existente no cenário econômico, político em que essas ferramentas foram criadas, é de extrema importância ressaltar que todas as metodologias de avaliação objetivam nortear de forma tangível o cumprimento de metas organizacionais e o atingimento de um compromisso comum entre os *stakeholders*<sup>1</sup> (RUSSO, 2005).

---

<sup>1</sup> Conceito criado na década de 1980, pelo filósofo norte-americano Robert Edward Freeman, o stakeholder é qualquer indivíduo ou organização que, de alguma forma, é impactado pelas ações de

Para Raptopoulos e Silva (2020), as metodologias de avaliação de desempenho podem ser categorizadas segundo a abordagem utilizada ou o foco de sua avaliação:

- Metodologias como, *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Outcome Rating Scale (ORS)*, *Single Outcome Agreements (SOAs)*, *Social Accounting and Audit (SAA)*, *Social Return on Investment (SROI)*, são exemplos de avaliações com abordagem puramente econômico-financeira e que objetivam apoiar os decisores considerando relatórios contábeis e influências financeiras apenas (BORTOLUZZI; LYRIO; ENSSLIN, 2008; RAPTOPOULOS; SILVA, 2020).
- Já as metodologias, *Intervention Logic*, *Logical Framework Approach (LFA)*, *Programme Logic*, *Results-Based Accountability (RBA)*, *Theory of Actions*, são as principais expoentes das avaliações baseadas em resultados. Estas abordagens estão mais alinhadas com a gestão de projetos e comumente consideram causas e o impacto nos resultados como variáveis extremamente relevantes (RAPTOPOULOS; SILVA, 2020).
- As metodologias de abordagem estratégica como o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*, são exemplos de sistemáticas que possuem a capacidade de levar em conta KPI's de diversas origens para realmente medir e controlar a organização como um todo. Diferentemente do BSC que considera 4 ou mais perspectivas que proporcionalmente possuem a mesma importância, o *Tableu de Bord* deixa a critério dos gestores, escolher dentre as perspectivas existentes nesta metodologia, qual a mais relevante. Por este motivo, geralmente, a escolha dos gestores tendia a KPI's relacionados a perspectiva financeira (RAPTOPOULOS; SILVA, 2020; RUSSO, 2005).
- Outras metodologias de avaliação de desempenho relevantes, podem ser denominadas e classificadas como multidimensionais. Seus maiores expoentes são: O BSC novamente, a metodologia de mensuração de resultados, *Performance Prism*, *Performance Pyramide*, e por fim,

---

uma determinada empresa. Em uma tradução livre para o português, o termo significa parte interessada.

avaliação de programas. Neste conjunto de avaliação, julga-se a organização realmente como um complexo organismo e por este motivo, todas as partes que a formam são relevantes e precisam ser medidas para que se possa, em conjunto, atingir objetivos (PRIETO et al., 2006; RAPTOPOULOS; SILVA, 2020; ZICA; MARTINS; GONÇALVES, 2018).

Na atual conjectura mercadológica, não se pode avaliar uma organização apenas pela ótica contábil-financeira. Isso faz com que a escolha da metodologia ou a escolha por utilizar metodologias em paralelo (uma ou mais estratégias), configura-se como uma escolha importantíssima dos gestores, para responder de forma correta e rápida a exigências organizacionais (ABUBAKAR et al., 2019). Não obstante, em algumas situações, a empresa que está no foco da análise de desempenho possui muito mais valor, quando consideramos seus ativos intangíveis (ideias, modos de fazer etc.), o que acaba estabelecendo a necessidade de se obter uma visão generalista da organização e não apenas dos números relacionados a vendas ou número de clientes (CORDEIRO, 2002).

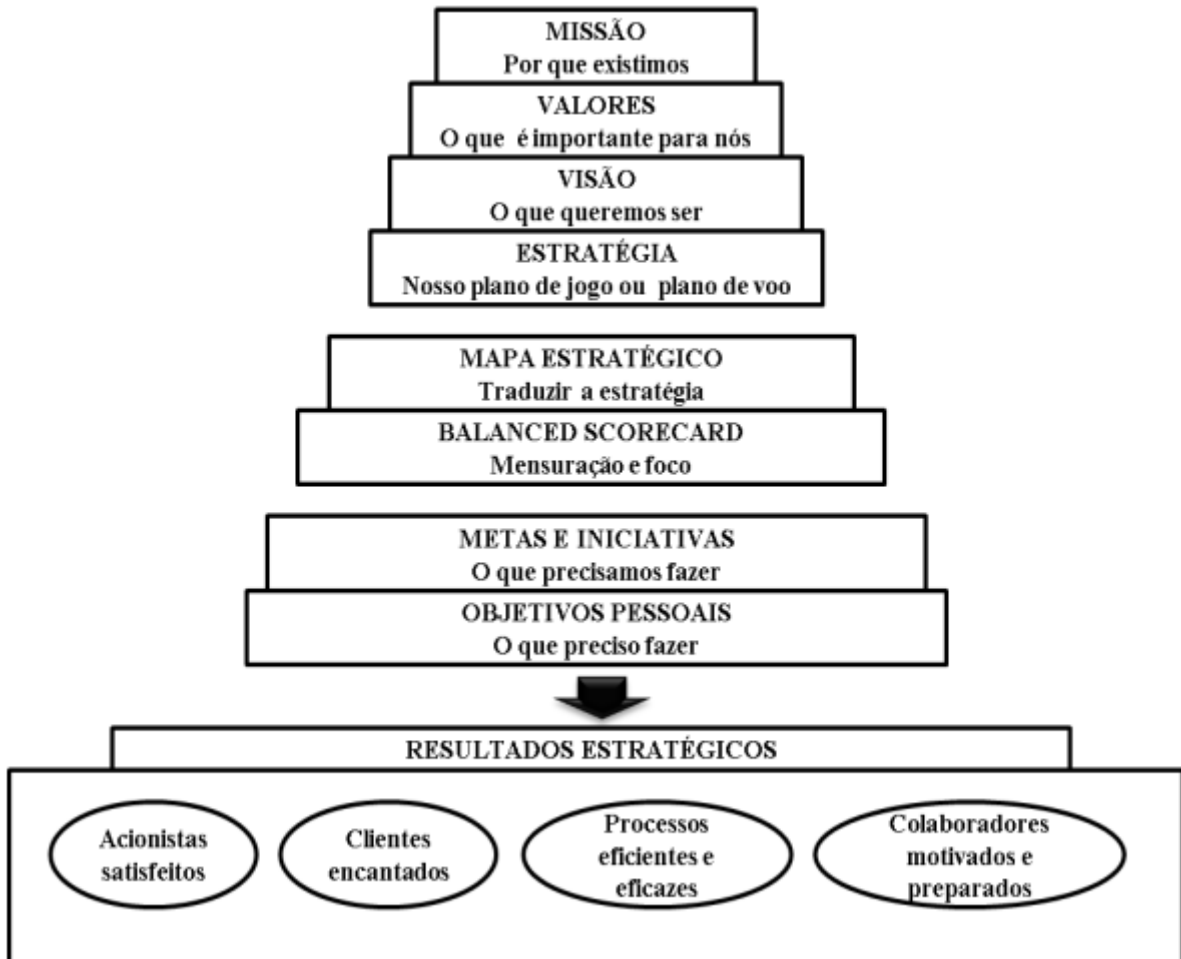
#### **4.5. METODOLOGIA BALANCED SCORECARD**

Publicado em formato de artigo no ano de 1992 e tendo o nome de *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, o estudo realizado pelos autores Kaplan e Norton demonstrou, a priori, um novo método para a avaliação de desempenho das Organizações frente aos modelos tradicionais até então estabelecidos (COOPER; EZZAMEL; QU, 2017).

Embora o processo de gestão estratégica aconteça de maneiras distintas nas variadas organizações, Kaplan e Norton (1997) constataram a presença de cinco princípios comuns da organização focalizada na estratégia, em forma de etapas, são eles: (i) traduzir a estratégia em termos operacionais com uso dos mapas estratégicos, (ii) alinhar a organização à estratégia, ao promover a sinergia de todos os elos envolvidos, das unidades de negócio a percepção no serviço, (iii) transformar a estratégia em tarefa de todos por meio da disseminação da consciência estratégica com scorecards individuais e contracheques equilibrados, (iv) converter a estratégia em processo contínuo ao alinhar orçamentos e estratégias via sistemas de informação e aprendizado estratégico e (v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva,

mediante a mobilização do processo de governança e sistema gerencial estratégico. Para atender aos cinco princípios sugeridos por Kaplan e Norton (1997), utilizou-se o modelo de etapas apresentado na Figura 2.

**Figura 2.** O BSC como etapa de um processo contínuo.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Conceituada como uma ferramenta de gestão estratégica, o BSC demonstrou que uma organização que deseja efetivamente avaliar-se necessita considerar, além de aspectos tangíveis como dados de desempenho econômicos e financeiros (praticamente o único elemento até então considerado relevante para os modelos tradicionais de avaliação), outras variáveis praticamente impalpáveis, muitas vezes caracterizadas como subjetivas (AKKERMANS; VAN OORSCHOT, 2018). Por exemplo, a qualidade atribuída ao produto, eficiência e eficácia de processos, desenvolvimento de competências e motivações no quadro de funcionários, capacidade de inovar e capacidade de reter talentos, são só alguns exemplos de

fatores que, segundo os autores, podem mostrar-se extremamente relevantes a uma empresa e ao seu desempenho como organismo composto por partes multidisciplinares (SILVA, 2017).

Em uma outra perspectiva, o BSC oferta mecanismos formais para a gestão das estratégias organizacionais e isso ocorre pela capacidade que este modelo possui em traduzir os objetivos empresariais, expostos através da missão e visão da empresa, em propósitos atingíveis de longo prazo (HASAN; CHYI, 2017).

Não menos importante, o BSC fornece à gestão, a capacidade de controlar e mensurar a efetividade de processos, que, por fim, se bem controlados e melhorados constantemente podem subsidiar caminhos mais seguros em busca do sucesso e da estabilização da organização e de seu produto (ROTCHANAKITUMNUAI, 2017). Ainda, explora-se que o BSC democratiza o acesso aos objetivos organizacionais, motivando o envolvimento de todas as áreas, tutelando-os por meio da conclusão de objetivos específicos, compor requisitos indispensáveis para se atingir um objetivo altamente complexo e desafiador imposto a todos os *stakeholders* de forma comum (SILVA; TODARO; ARCOS, 2017).

Em adição, mesmo que cada empresa no mercado tenha um macro objetivo específico e alinhado com os seus acionistas, é necessário que todos os envolvidos naquela organização (quadro de funcionários produtivos, líderes e gestores de alto escalão) tenham um conhecimento amplo das estratégias que serão ou estão sendo adotadas até então, e que nortearão a empresa no futuro (SINGH; ARORA, 2018). Este conhecimento deve aportar um processo de troca mútua de informações e a existência de uma sinergia imprescindível para se chegar a um denominador comum, objetivando atender o certame mercadológico atual e principalmente satisfazer anseios daqueles que provém os recursos necessários (RIBEIRO; COUTINHO; GOMES, 2018).

O BSC também pode ser compreendido como uma forma de mensurar o grau de maturidade e de alinhamento que existe entre o planejamento estratégico (muitas vezes proposto pela alta gestão) e ações operacionais rotineiras da organização (nível operacional) (HASAN; CHYI, 2017).

Este alinhamento só é possível devido a existência, em alguns casos, de processos que estimulam o compartilhamento de informações que relacionam efetivamente os objetivos e as respectivas ações para perfazer estes em realidade (DA COSTA FERREIRA, 2017). Estes processos permitem delinear, implementar

novos objetivos e metas, investigar iniciativas estratégicas, melhorar o feedback da organização em cenários caóticos ou incertos e, com certa relevância, prover o aprendizado estratégico (ANDREOLA et al., 2019).

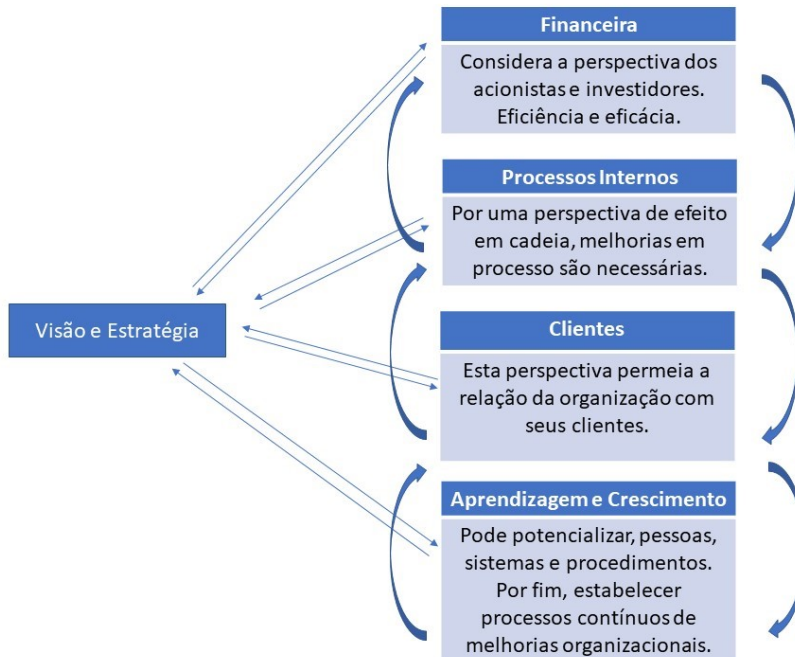
Para expor uma visão ampla da organização, o BSC está alicerçado em 4 componentes principais: financeiro, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento (COOPER; EZZAMEL; QU, 2017). Outro aspecto relevante é a possibilidade de atribuir pesos e relevância equacionadas entre este conjunto de componentes, fato determinante para que se estabeleça uma relação de mutualismo onde, todos os parâmetros têm importância e influenciam a organização de forma similar (AKKERMANS; VAN OORSCHOT, 2018; OLIVEIRA et al., 2021) .

Ao analisar as 4 perspectivas de forma separada, é possível verificar que a perspectiva financeira parametriza a eficiência e eficácia da organização e está, geralmente, associada à possibilidade de criação de capital financeiro tendo como resultado percebido a lucratividade, e conseqüentemente, o aumento de seu valor de mercado (BANABAKOVA; GEORGIEV, 2018).

Já a perspectiva cliente, visa mostrar a segmentação de mercado em que a organização retém o seu maior número de clientes, e é nesta etapa que se explora variáveis como satisfação do cliente, garantia de sua atração, e posteriormente, sua fidelização (HEGAZY; HEGAZY; ELDEEB, 2020). Visando um conjunto de reações em cadeia, causa e efeito, a perspectiva dos processos internos vislumbra prover mecanismos administrativos para controlar e melhorar processos, de forma que estas melhorias afetem positivamente a percepção do cliente ao julgar a organização e o produto consumido (DA COSTA FERREIRA, 2017). Por fim, a última perspectiva denominada de aprendizagem e crescimento demonstra como a gestão do conhecimento pode estimular processos de melhorias contínua em tecnologias, ao prover projetos de pesquisas e desenvolvimento (CAMACHO et al., 2019; KAPLAN; NORTON, 2006).

Para uma melhor visualização, a Figura 3 sintetiza a organização do *Balanced Scorecard* dentro das quatro perspectivas.

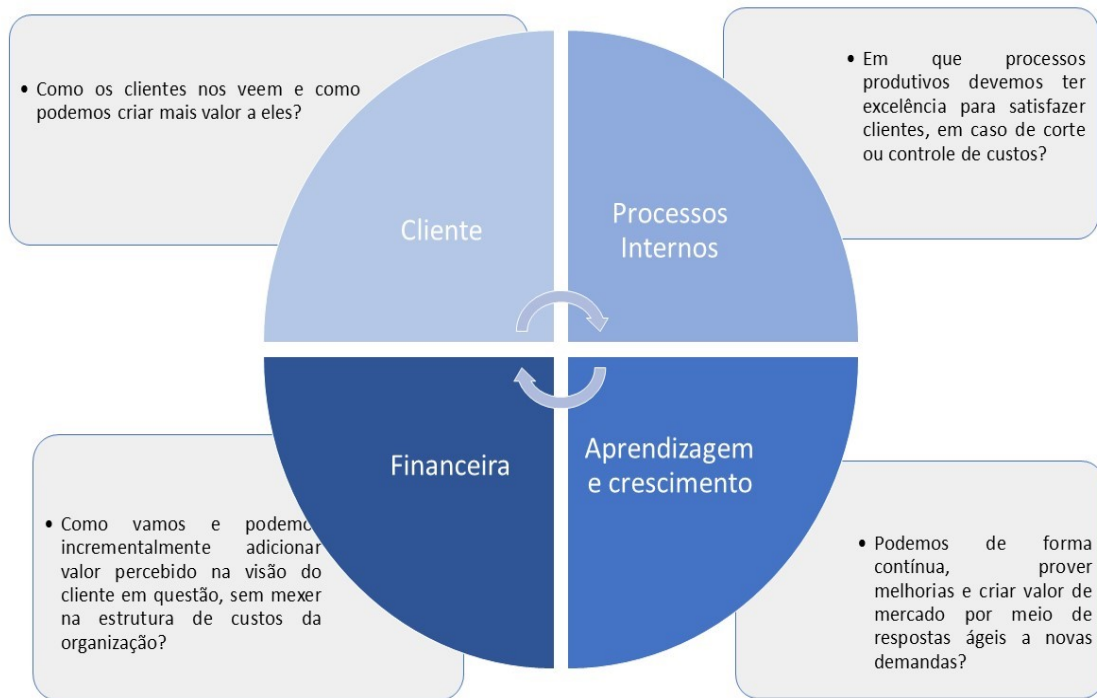
**Figura 3.** As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Produzido pelo autor, adaptado de Pereira (2018).

Estas perspectivas podem ser melhor compreendidas quando respondemos a questionamentos básicos relacionadas a elas, que também foram citadas por Russo (2005) e estão representadas na Figura 4. Ao relacionar a resposta destes questionamentos será possível observar o entrelace entre desempenho operacional e desempenho financeiro, o que acaba favorecendo e fornecendo ao gestor subsídios fundamentais para a tomada de decisão e, com certo grau de análise, prover respostas concretas e corretas que podem garantir o sucesso organizacional (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

**Figura 4.** Exemplos dos principais questionamentos do BSC.



Fonte: Criação do autor, adaptado de Russo (2005).

Em soma as medidas de desempenho que podem ser providas pelas perspectivas do BSC e pelos seus questionamentos fundamentais, esta metodologia oferece também, a construção de mapas estratégicos com o intuito de expor o relacionamento entre os objetivos, os indicadores criados para situar as 4 perspectivas e, principalmente, as estratégias da organização (AL-ALAWI, 2018). Tal demonstração facilita a visualização das informações e permite que gestores, através de uma análise simplificada e extremamente coesa entre os relacionamentos existentes entre estas perspectivas, possam utilizar a informação e a estratégia como um aliado em situações críticas e que carecem de enfrentamento condizente com a magnitude e a necessidade de resposta como o mercado atual impiedosamente impõem (COSTA; VITAL, 2021; GALAS; FORTE, 2005).

Para Souza e Cordeiro (2010), o BSC serve para sistematizar, organizar e apresentar de modo visual pontos estrategicamente importantes utilizando os quadros de indicadores (*scorecards*). De forma complementar, o mapa estratégico (caracterizado como um mapa cognitivo) oferece a devida possibilidade de balancear objetivos, respeitando as 4 perspectivas (unindo temas de mesma natureza) e que deve ser homologado pela gestão (TOHIDI; JAFARI; AFSHAR, 2010).

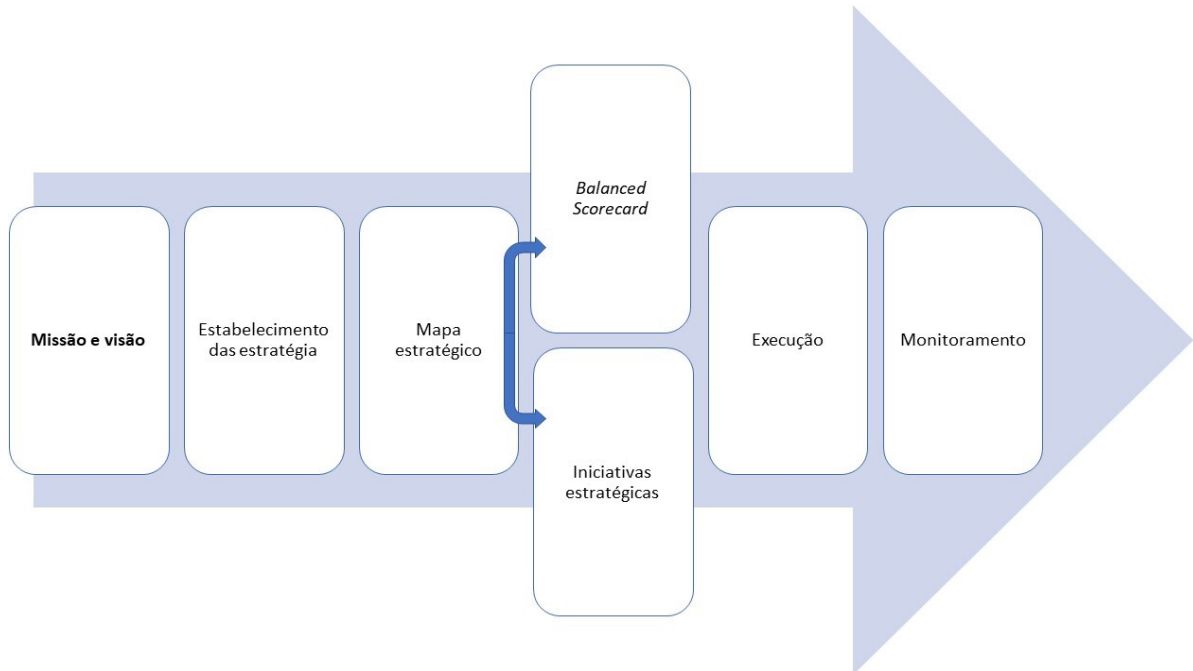


Para se construir um mapa estratégico coerente e assertivo, deve-se segundo Tohidl; Jafari e Afshar (2010), considerar os seguintes procedimentos durante a sua elaboração e promoção:

1. Identificar os temas estratégicos, fundamentando-os nos objetivos organizacionais de visão e valores. Posteriormente, transformá-los em metas, objetivo atingíveis.
2. Para cada tema estratégico, deve-se determinar ações e iniciativas para que se possa de forma metódica atingir.
3. Deve-se estabelecer a relação de causa e efeito entre as iniciativas.
4. Para cada iniciativa, é coerente estabelecer os indicadores de avaliação, os responsáveis da organização por cada iniciativa, datas, objetivos específicos e recursos financeiros destinados (se existir necessidade).

Em consonância ao que foi disposto acima, Madah; Shihab e Khurram (2013) (Figura 5) propõem uma esquematização que deve facilitar a compreensão do relacionamento existente entre o processo de transformação da visão e missão da organização, em estratégias relacionadas. Além disso, demonstra exatamente em que etapa do processo ocorre a inserção do BSC e efetivamente permite a tradução das estratégias em ações.

**Figura 5.** Relação entre o planejamento estratégico, mapa estratégico e BSC.



Fonte: Criação do autor, adaptado de Madah; Shihab e Khurram (2013).

Para Faria e Lorandi (2013), quando está sob análise apenas a execução do BSC, este, pode ser desmembrado em 4 etapas principais. A primeira refere-se aos *inputs* iniciais para a aplicação do estudo, como por exemplo, definição da organização, definição das competências básicas, identificar o relacionamento básico entre as unidades de negócio (departamentos). A segunda exprime a definição de missão e valores, a verificação dos objetivos estratégicos que se dá por meio de entrevistas com os membros da gestão e colaboradores da organização, posteriormente, a organização destes objetivos considerando as perspectivas do BSC e uma lista de possíveis indicadores avaliativos (a concepção de um mapa estratégico ocorre neste momento).

A terceira etapa objetiva a criação e definição dos indicadores, mas não só, é possível trabalhar os objetivos estratégicos refinando-os, é possível identificar indicadores que se unem e descrevem exatamente o que se espera de cada objetivo. Por fim, a quarta e última etapa desenha um plano elaborado para a implementação do BSC, definindo também como a metodologia irá se ligar aos sistemas de acompanhamento, como ele pode ser divulgado a todos e integrado continuamente no planejamento e no cotidiano organizacional (FARIA; LORANDI, 2013; SOUZA; CORDEIRO, 2010).

Quando focamos na aplicabilidade do BSC, percebemos seus ótimos resultados ao ser utilizado em complemento a outras metodologias de gestão estratégica. Mas ainda, o BSC permite o acompanhamento organizacional sobre metas, objetivos e ações, de forma a permitir o acompanhamento contínuo por todos da organização (FARIA; LORANDI, 2013).

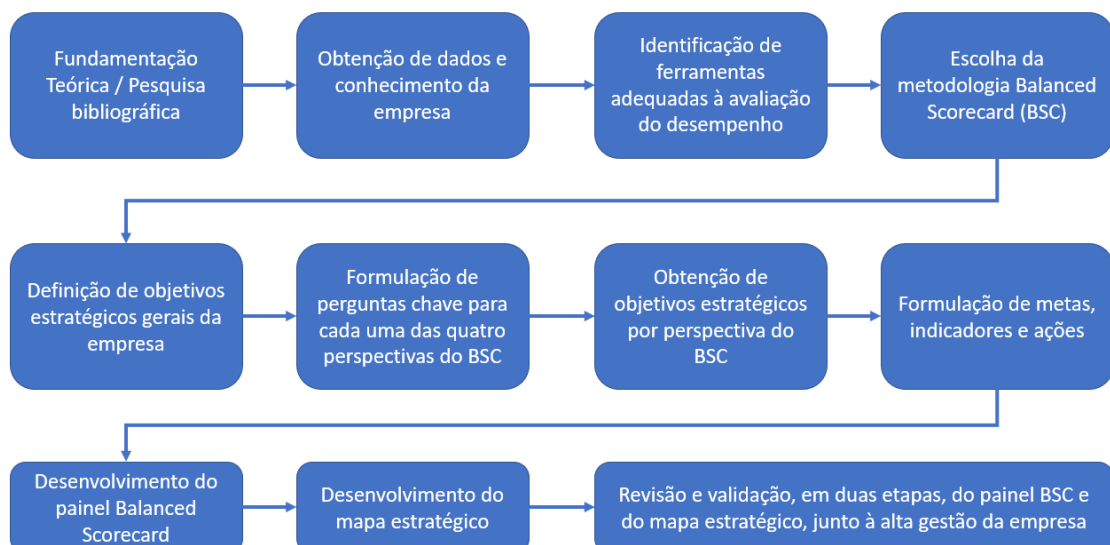
Para sua devida aplicação, o BSC deve ter seus pilares bem delineados junto às premissas da literatura e os pilares estratégicos como a visão, missão e os valores da organização. A partir de então, define-se os objetivos, metas, indicadores que podem monitorar o atingimento das metas e delineamento de ações focadas.

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa é um conjunto de ações focadas na resolução de problemas através de procedimentos racionais e sistemáticos (MORESI, 2003). O estudo de caso reúne uma grande quantidade de informações com riqueza em detalhes para descrição e conhecimento da empresa, com pouco controle sobre os fatos e com foco no contexto de vida real (WAHYUNI, 2012). Assim, a classificação da pesquisa realizada em um estudo de caso é bastante difícil, pois depende da forma que é delineada e quais respostas busca destacar, a partir do levantamento de informações (VENTURA, 2007).

É possível classificar este estudo de caso como uma pesquisa descritiva, por reunir uma grande quantidade de informações sobre o objeto de estudo, neste caso, uma empresa de roteirização, com coleta de informações por formulários, questionários ou entrevistas da situação atual da empresa e delineamento das perspectivas futuras. Além disso, é também uma pesquisa aplicada, cujo principal objetivo concentra-se em torno dos problemas presentes em instituições, organizações ou grupos para aplicação prática e imediata com base nos interesses da empresa em questão (BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2012; MORESI, 2003; ZAMBELLO et al., 2018, FLEURY; WERLING, 2017). A execução deste trabalho foi realizada conforme os passos apresentados na figura 6.

**Figura 6.** Etapas de desenvolvimento do estudo de caso.



Fonte: Criação do autor.

Para a fundamentação teórica fez-se uma pesquisa bibliográfica em repositórios e livros disponíveis em bases de dados gratuitas e acessíveis como Google Acadêmico, Science Direct, e Scopus, nos idiomas inglês e português. Para cada capítulo de fundamentação teórica, buscou-se artigos originais e focados na temática sendo que a grande maioria dos estudos considerou a importância de estratégias para o planejamento administrativo, conceituações e aplicações do BSC como ferramenta administrativa. Portanto, não foram descritos ou listados os descritores utilizados durante a pesquisa devido ao foco dado em cada tópico da revisão. Priorizou-se estudos e conceitos publicados nos últimos 12 anos (de 2010 a 2022) incluindo teses, dissertações, monografias e artigos científicos. A busca foi realizada no período de junho de 2021 a fevereiro de 2022.

A obtenção de dados e conhecimento da empresa deu-se por meio de reuniões periódicas, aplicação de questionário semiestruturado e vivência na organização durante o período de estágio de novembro de 2020 a fevereiro de 2022, em que se atuou na área de gestão de sucesso do cliente, equipe de suporte e aprimoramento técnico do relacionamento com o cliente.

Para sintetizar o posicionamento de mercado, visão estratégica e projeção de futuro da empresa Roteirização (nome fictício) (São Paulo – SP, Brasil) fez-se a coleta dos dados com auxílio do gestor de projetos da empresa, no dia 12 de novembro de 2021. Para isso, foi fornecido um questionário de perguntas semiestruturadas focado na realidade da empresa (uma startup), para direcionar e obter informações junto à alta gestão. Assim, foi possível iniciar o alinhar interesses para possibilitar a identificação da melhor ferramenta e indicadores a ser utilizados. O questionário utilizado encontra-se no APÊNDICE II.

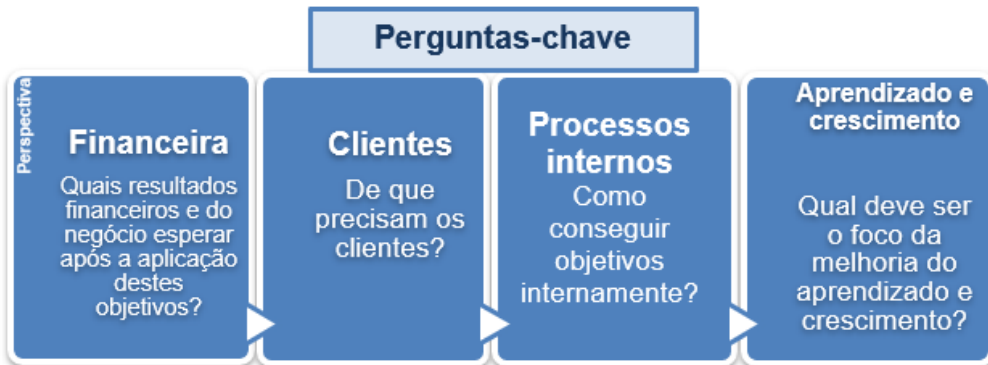
Em reunião com o CEO da empresa, realizada no dia 23 de novembro de 2021 foram apresentados a missão, visão e os valores da empresa, tendo-se o questionário fornecido como direcionador.

Em 03 de dezembro de 2021 foi realizada uma reunião com a área de marketing, em que ocorreu a disponibilização da primeira pesquisa de branding da empresa, realizada no mês de agosto de 2021 com 45 colaboradores. As perguntas utilizadas na pesquisa estão descritas no APÊNDICE III.

Após a coleta de todas estas informações, sumarizou-se e definiu: 3 objetivos estratégicos gerais, delineados e discutidos com a área de Marketing em 06 de janeiro de 2022 e a área de Gestão de Projetos em 11 de janeiro de 2022. Com as

informações, avaliou-se os atributos desejáveis para uma avaliação de desempenho estruturada e personalizada para a organização, frente às 4 perspectivas do BSC (financeira, de clientes, e de aprendizado e crescimento). Para tanto, utilizaram-se perguntas-chave para cada perspectiva, conforme a Figura 7.

**Figura 7.** Perguntas-chave desenvolvidas para cada perspectiva da metodologia BSC.



**Fonte:** Criação do autor, adaptado de Kaplan e Norton (2007).

A partir da realização das perguntas, as respostas direcionaram para a obtenção de um compilado de objetivos estratégicos por perspectiva do BSC, que posteriormente auxiliaram na formulação de metas, indicadores e ações, alinhados com os propósitos da organização, que culminaram no desenvolvimento do painel Balanced Scorecard e posteriormente, do mapa estratégico. O painel do Balanced Scorecard, assim como o mapa estratégico, foi posteriormente validado junto à alta gestão da empresa em duas reuniões: em 04 de fevereiro de 2022, em que se fez a apresentação da proposta inicial do pai mapa estratégico no intuito de receber sugestões de melhoria e ajustes para a versão final; e no dia 10 de fevereiro de 2022, em que se realizou a última reunião para aprovação do conteúdo final do mapa estratégico e validação.

## 6. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA STARTUP

Neste capítulo serão apresentadas as informações sobre a empresa estudada, o detalhamento do mapa estratégico elaborado, assim como a definição e tratamento dos indicadores utilizados.

### 6.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi desenvolvido na empresa Roteirização (nome fictício), localizada em São Paulo-SP. Roteirização é considerada uma startup, que surgiu durante a execução do projeto de mestrado de um de seus fundadores, pela escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). A empresa é fornecedora de um software que fornece o serviço de roteirização de veículos com janelas de tempo. Devido a esta característica de fornecer um software como serviço (Software as a Service - SaaS), esta startup pode ser considerada do tipo SaaS. Neste formato, o usuário não paga pela sua propriedade, e sim de acordo com a utilização do produto, ou seja, SaaS (SIRÉN, 2021). Assim, o produto fornecido pela empresa é um serviço de assessoria escalável, voltado a logística de serviços last mile (última milha), com foco no último elo da cadeia de suprimento, o cliente final.

Em 2018, a Roteirização desenvolveu um aplicativo de roteamento de serviços e acompanhamento de geolocalização para os motoristas de seus clientes, lançou os módulos de visibilidade para o cliente final, torre de controle e indicadores. Com estes novos recursos, a empresa ganhou visibilidade e cresceu em segmentos estratégicos de clientes de grande representatividade, o que possibilitou um aporte financeiro em nível “seed” (semente) para startups. Este tipo de investimento é realizado em startup que já possui clientela, mercado definido, portfólio de produtos, estratégia de posicionamento da marca no mercado e que busca expansão do negócio por meio de programas de fundos de investimentos acima do investidor anjo, com valores que começam em R\$ 500 mil e podem chegar em R\$ 2 milhões (COHEN; HOCHBERG, 2014).

Atualmente, o algoritmo do software da Roteirização, junto ao aplicativo mobile, conta com os recursos de roteamento de fluxo de trabalho (*workflow routing*), eixo de

entrega (*delivery hub*), alocação de entrega (*order allocation*) e aprendizado de máquina (*machine learning*).

Por tratar-se de uma startup de tecnologia, a grande maioria dos colaboradores da empresa Roteirização possui um caráter técnico sendo que a gestão se dá através da diretoria executiva e operacional com suas respectivas divisões e subdivisões.

O fluxo do cliente começa a partir da equipe executiva, que atrai os clientes com estratégias de marketing e direciona para a subdivisão de coordenação de venda, que qualifica o cliente e direciona à divisão comercial responsável. O departamento comercial, subdividido em porte, potencial de crescimento, necessidades de desenvolvimento do produto e integração direciona os possíveis clientes aos agentes comerciais correspondentes. Ao se tornar cliente, ele será direcionado à área operacional de pós-vendas, em que haverá alinhamento para as etapas de configuração, implantação da plataforma e treinamento dos clientes seguido por constante suporte após a implantação.

Atualmente, a forma de avaliar o desempenho da empresa está pautada em exigências de mercado e entregas dos projetos de investimento firmadas com os *stakeholders*. Estes dados são mensurados a partir de uma visão individualizada de cada área da empresa, a partir da visão de cada gestor, de uma forma não integrativa. Não há correlação ou alinhamento entre as ações realizadas por cada setor e as metas e objetivos estratégicos traçados pela organização. Nota-se que estes objetivos estão pautados na visão do CEO, que é dinâmica, o que dificulta sua transmissão a todos os colaboradores em tempo real. Em geral, todas as metas e indicadores atuais estão voltados apenas à área financeira.

## **6.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES**

Conforme descrito na seção de Metodologia, utilizando-se de um questionário semiestruturado, e em reuniões periódicas com a alta gestão, foram obtidos os dados de visão, missão e valores da empresa estudada.

De acordo com Oliveira (2010), a missão de uma organização pode ser definida como sua razão de ser, o principal propósito para a existência da organização, devendo ser simples, clara e direta. Esta missão comumente é definida a partir do conhecimento da mesma sobre seu negócio e o setor em que a empresa pretende atuar ou atua, com foco na busca de oportunidades em uma área específica. É de



suma importância que, após a definição da missão, a empresa a disponibilize a todos os colaboradores da organização (ANDRADE, 2016). Já a visão é o modo que a organização se vê no futuro (COSTA, 2018). Para Andrade (2016), a visão de uma organização é uma situação futura desejada em longo prazo, considerada uma meta ambiciosa que suporta a definição de objetivos estratégicos.

Desta forma, a missão e visão da Roteirização são, respectivamente:

**Missão:** *“Se tornar a empresa referência em roteirização”*

**Visão:** *“Dominar o mercado latino e expandir os negócios para os Estados Unidos e Europa”*

Atualmente, a empresa atua somente a nível nacional, e, portanto, a visão permite definir os objetivos e estratégias que serão executadas por colaboradores e gestores para alcançar maior visibilidade e aumentar a área de atuação, o que também está alinhado com a missão, que visa torná-la uma referência.

Para tornar ainda mais plausível a existência da missão e da visão, os valores da organização são capazes de direcionar o seu comportamento, pois são os valores que transmitem à sociedade como a empresa se porta frente a assuntos diversos (ANDRADE, 2016). Os valores devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa podendo ser, até mesmo, uma vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2010). Assim, os valores da Roteirização são:

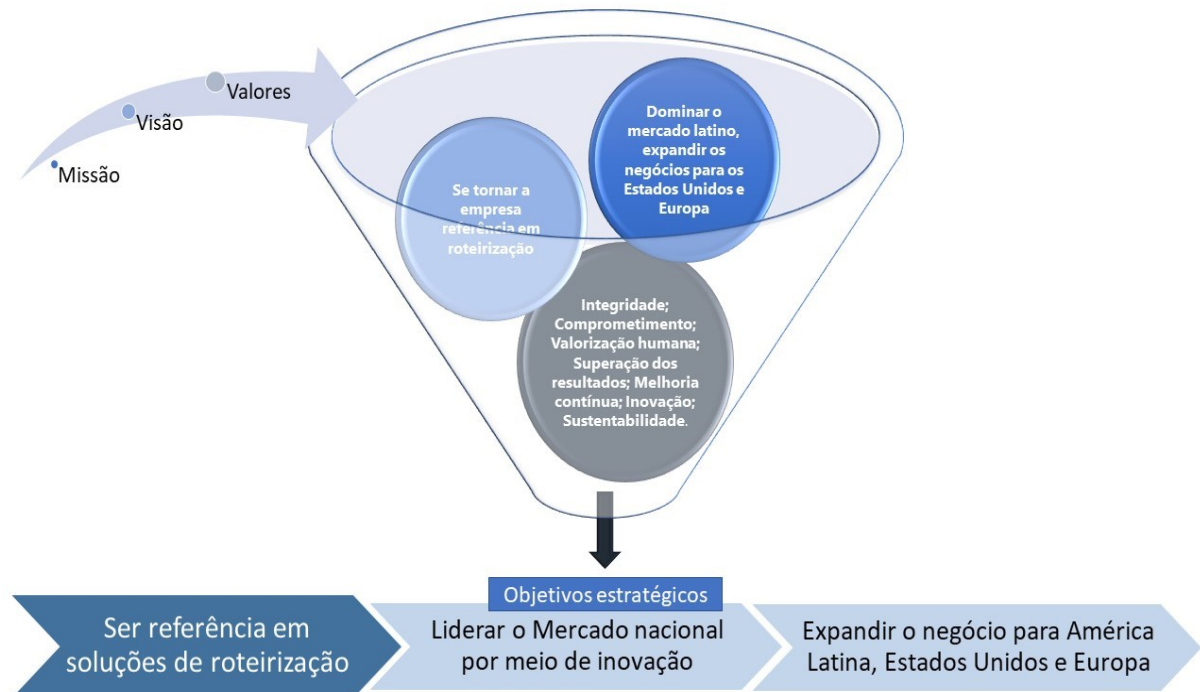
- integridade,
- comprometimento,
- valorização humana,
- superação dos resultados,
- melhoria contínua,
- inovação e sustentabilidade.

### **6.3. ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para garantir o cumprimento da visão e da missão da empresa baseada em seus valores, é muito importante que se avalie, de forma recorrente, as estratégias e recursos disponíveis, correlacionando-as a partir de perguntas-chave conforme demonstrado na Figura 8 (HRISTOV; CHIRICO; APPOLLONI, 2019).

Estratégias, dispostas no centro da Figura 8, são denominadas de objetivos gerais estratégicos, pressupostos importantes para a construção da metodologia BSC e que são derivados da manipulação e do exaustivo debate entre os envolvidos no planejamento, considerando o tripé supracitado no parágrafo anterior. Para Malgwi e Dahiru (2014), os objetivos estratégicos são resultado da transformação da missão e valores em objetos alcançáveis e possíveis, assegurando a realização ou a aproximação do ideal de sucesso organizacional esperado pelos *stakeholders*.

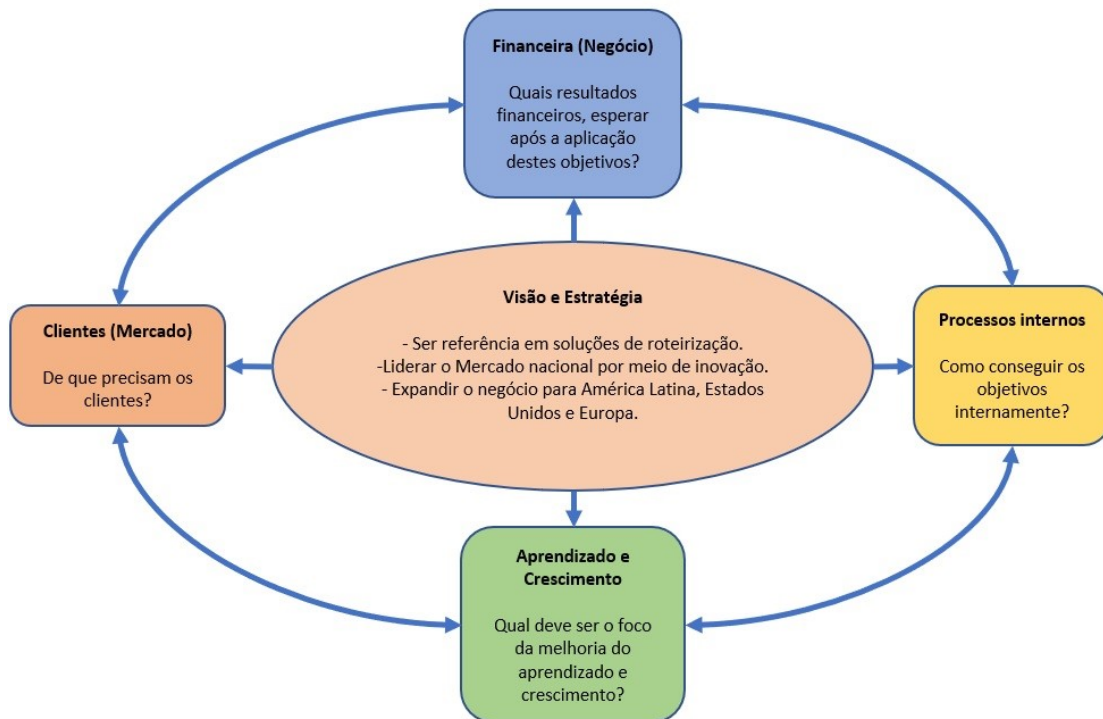
**Figura 8.** Transformação da missão, visão e valores da organização em seus objetivos estratégicos.



Fonte: Criação do autor.

Assim, alinhados à missão, visão e aos valores, os objetivos estratégicos gerais para a empresa Roteirização são apresentados na Figura 9.

**Figura 9.** Relação entre as perguntas fundamentais para o desenvolvimento do BSC e a visão da organização.



Fonte: Criação do autor.

Inicialmente, para se começar a construção do planejamento estratégico, é necessário conhecer a missão, visão e os valores, e realizar o diagnóstico estratégico, que nada mais é do que uma análise externa e interna da organização através de pessoas representativas das várias informações inerentes a estes cenários (AMARAL; SOUZA; MIRANDA, 2020; BORTOLUZZI, 2020; OLIVEIRA, 2010). Desta forma, o diagnóstico estratégico deve considerar o ambiente da organização, possíveis variáveis propícias, identificação de ameaças e oportunidades, e por fim, conhecer os pontos fortes e fracos do negócio (OLIVEIRA, 2010).

Assim, todos os aspectos da organização, do negócio realizado por ela e do ambiente externo são considerados e, assim, pode-se definir os objetivos estratégicos da organização. Os objetivos estratégicos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar, isso porque objetivo é onde se deseja chegar e estratégia mostra qual é o caminho que possibilita a chegada (CARVALHO, 2014)

Neste contexto, o uso do BSC mostra-se importante e viável para a empresa em estudo, já que se trata de uma startup com missão, visão e valores que indicam grande preocupação com os fatores tangíveis e intangíveis de desempenho, e a metodologia BSC considera estes aspectos (KAPLAN; NORTON, 2007).

De acordo com Ali e Rabe (2019), o BSC é composto por 4 perspectivas: i) perspectiva financeira, que visa a observação da empresa pela ótica dos acionistas; ii) perspectiva do cliente, considerando-se o atendimento pós-venda e a satisfação destes; iii) perspectiva dos processos internos do negócio que possam atender tanto aos acionistas quanto aos clientes; iv) perspectiva de aprendizagem e crescimento, que abrange a inovação através de pessoas.

Estas perspectivas podem ser, ainda, combinadas entre si para convergirem na construção de um novo objetivo estratégico e almejando o cumprimento de metas a curto e longo prazo que são efetivamente influentes no alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2007).

Dentro destas perspectivas, realizou-se o alinhamento junto à empresa através das perguntas-chave e discussão em reuniões para construção dos objetivos estratégicos (Quadro 1), que podem ser correlacionados conforme demonstrado na Figura 9.

**Quadro 1.** Descrição das 4 perspectivas que o BSC abrange com a respectiva pergunta-chave e os objetivos definidos com as respostas.

<b>Perspectiva</b>	<b>Pergunta-chave</b>	<b>Objetivos Estratégicos por área</b>
<b>Financeira (ou do Negócio)</b>	Quais resultados financeiros e do negócio, esperar após a aplicação destes objetivos?	1. Aumento da receita
		2. Ditar Mercado (ser original / referência)
<b>Clientes</b>	De que precisam os clientes?	3. Soluções dinâmicas
		4. Satisfação do cliente
<b>Processos internos</b>	Como alcançar os objetivos internamente?	5. Produto estável
		6. Otimização dos meios de comunicação
		7. Escalabilidade
<b>Aprendizagem e crescimento</b>	Qual deve ser o foco da melhoria do aprendizado e crescimento?	8. Melhoria contínua dos processos internos
		9. Equipe qualificada
		10. Propagação da cultura
		11. Satisfação dos funcionários
		12. Busca e domínio de tecnologias

Fonte: Criação do autor.

### **6.3.1. Perspectiva financeira**

Neste sentido, de acordo com a perspectiva Financeira, questionou-se sobre quais resultados seriam esperados após a execução dos objetivos estratégicos. Este questionamento foi respondido durante as reuniões com a alta gestão da empresa, sendo definido que os objetivos financeiros da empresa são: aumentar a receita e ser referência no mercado na área de roteirização. Esta resposta encontra-se perfeitamente alinhada com a missão e a visão da organização. Portanto, os esforços de todas as áreas de organização estão direcionados para o cumprimento deste objetivo. Desta forma, o BSC permitirá melhorar as expectativas para realização deste objetivo e alcançar a visão da empresa através da aplicação da ferramenta, pois serão definidas as ações estratégicas que podem trazer maior garantia de sucesso para aumentar as receitas e lucratividade da empresa.

### **6.3.2. Perspectiva dos clientes**

Na perspectiva dos Clientes, a pergunta-chave realizada foi “De que precisam os clientes?”. Nota-se que é uma pergunta bastante aberta e que pode abranger respostas que envolvem tanto o pré-venda quanto o pós-venda, considerando desde serviços até produtos fornecidos dentro da expectativa dos clientes. Desta forma, novamente durante as reuniões com a alta gestão da empresa, definiram-se objetivos que podem responder a esta pergunta chave. O primeiro objetivo definido foi o fornecimento de soluções dinâmicas, visto que o trabalho de roteirização e o desenvolvimento dos produtos podem ser realizados de forma personalizada e junto ao cliente. Esta possibilidade de fornecimento de uma solução personalizada pode deixá-la também mais dinâmica, sendo esta uma premissa para a perspectiva de Clientes.

Considerando ainda o aspecto durante e após a venda, outro objetivo da perspectiva do cliente é a sua satisfação. Observa-se que, novamente, a empresa possui objetivos alinhados entre si, pois, ao fornecer soluções dinâmicas e personalizadas ao cliente busca-se sempre atendê-lo da melhor forma e com foco nas suas necessidades, aumentando as chances de satisfação com o serviço fornecido. Além disso, este objetivo deve considerar também as ações pós-venda como o suporte fornecido após a aquisição do serviço de roteirização e possíveis atualizações

que forem necessárias para o cliente. Isto poderá direcionar melhor a próxima etapa, em que serão definidas as metas de cada área e as ações necessárias para garantir o alcance deste objetivo.

Por fim, a última resposta para a pergunta-chave da perspectiva clientes teve como seu principal foco a qualidade do produto fornecido, que deverá ser estável. Este objetivo não somente é importante para garantir a satisfação do cliente e sua fidelização, mas também minimiza os esforços demandados pela área de suporte. Esta redução de demanda pode impactar até mesmo nos dados financeiros da empresa, já que a atenção da área de suporte poderá ser direcionada a problemas de maior grau de dificuldade.

### **6.3.3. Perspectiva processos internos**

A terceira perspectiva do BSC avaliada para esta empresa foi a de Processos Internos. Esta perspectiva atende tanto os clientes, como os colaboradores e acionistas da organização. Desta forma, ao realizar-se a pergunta-chave em busca de melhorias, indicou-se que a otimização dos meios de comunicação, a escalabilidade e a melhoria contínua dos processos internos são os objetivos desta perspectiva. Novamente, é possível observar alinhamento entre as perspectivas já discutidas, pois, ao otimizar os meios de comunicação, há envolvimento tanto na forma de se comunicar internamente na empresa, ou seja, na comunicação entre os colaboradores, quanto na perspectiva do cliente, em que uma boa comunicação e eficácia no atendimento pode aumentar a satisfação do mesmo e promover sua fidelização.

A escalabilidade, por sua vez, deve estar sempre alinhada e em consonância com a estabilidade do produto oferecido. Ao tornar-se escalável, haverá aumento da quantidade de produtos e serviços que podem ser comercializados pela empresa, porém, deve-se manter a atenção na qualidade do serviço/produto oferecido para que ainda haja um produto estável para ser oferecido ao cliente.

Como último objetivo desta perspectiva, indicou-se a melhoria contínua dos processos internos. A melhoria dos processos internos envolve toda a organização, sendo que é a garantia de que os produtos, processos e serviços possam ser melhorados sem perda da qualidade (VIVONE; TORRES JUNIOR, 2017). Isso pode ocorrer através de intervenções realizadas pelos membros da organização que,

conforme já observado, a empresa estudada possui colaboradores de caráter técnico, ou seja, capazes de conhecer o processo como todo e aptos para realizarem inferências e intervenções para a promoção de melhorias. A implementação de melhoria contínua nos processos internos é de suma importância, pois, alinhados aos objetivos já traçados, permite que haja escalabilidade sem perda de qualidade em todos os âmbitos da organização.

#### **6.3.4. Perspectiva aprendizado e crescimento**

A última perspectiva do BSC avaliada foi a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Para esta perspectiva, ao realizar-se a pergunta-chave, foi possível construir, junto à alta gestão, os seguintes objetivos: manutenção de uma equipe bem qualificada, propagação da cultura empresarial, manter os colaboradores sempre satisfeitos e buscar sempre o domínio das atuais e novas tecnologias com foco em inovação.

Conforme já observado, a manutenção de uma equipe bem qualificada contribui para todos os outros objetivos já traçados ao avaliar os produtos fornecidos, desenvolver novos produtos/serviços, acompanhar o cliente desde o pedido até o pós-venda e promover estratégias que garantam o acompanhamento durante todo o processo.

A propagação da cultura empresarial envolve a comunicação clara e objetiva da missão, visão e dos valores da empresa. Portanto, a certeza de que a propagação destas informações está sendo feita de maneira efetiva permite garantir que todos os colaboradores estão trabalhando com o mesmo foco e alicerçado pelos mesmos objetivos. Por isso, também há correlação com o objetivo definido na perspectiva de processos internos, em que deve haver otimização dos meios de comunicação.

A manutenção da satisfação dos colaboradores, por sua vez, pode ser feita de inúmeras formas e pode impactar várias áreas da organização. Segundo estudo de Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), o clima organizacional faz parte do grau de satisfação do trabalhador englobando a qualidade das relações interpessoais com os colegas de trabalho e o reconhecimento do supervisor como fatores considerados de grande importância para um melhor desempenho dos colaboradores, gerando maior lucratividade para a empresa.

Por tratar-se de uma startup que fornece um software como um serviço ao seu cliente, os processos de evolução devem ser constantes e dinâmicos, assim como a troca de informações e atualizações frequentes do mercado em que se insere, visto que seu papel é exatamente desenvolver inovações para desenvolver novos produtos e serviços e transformá-los em negócios replicáveis (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019). Esta premissa está estreitamente associada com o último objetivo traçado que é buscar e dominar tecnologias, o direciona a empresa para se atualizar constantemente para sempre poder fornecer inovações e melhorias aos clientes. Desta forma, conclui-se que foi possível traçar objetivos fidedignos à missão, visão e aos valores da organização priorizando atividades que podem ser necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. Para tanto, os próximos passos determinam as metas de cada objetivo definido para então gerar indicadores, e afunilar as ações que deverão ser executadas para o alcance destes.

#### **6.4. ELABORAÇÃO DAS METAS**

Baseando-se nos objetivos que foram definidos com a execução das perguntas-chave, as metas devem ser delineadas, pois são a expressão tangível dos julgamentos dos gestores sobre quando e como as suas iniciativas terão reflexo nos indicadores do BSC (ALI; RABE, 2019). A definição de metas é feita para englobar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis, financeiros e não financeiros para alinhar as estratégias que serão executadas e trazer maior impacto na organização, pois um dos objetivos principais do BSC é induzir a mudança organizacional (KAPLAN; NORTON, 2007).

De acordo com Simões et al. (2017), a alta gestão das empresas deve estabelecer os objetivos do BSC com três a cinco anos de antecedência, e as metas devem ser derivadas destes objetivos e direcionar a organização para o cumprimento deles em todas as perspectivas.

Desta forma, para cada objetivo definido dentro das 4 perspectivas do BSC, foram traçadas as metas considerando-se as expectativas da alta gestão empresarial. As metas, elencadas juntamente à cada objetivo, estão descritas no Quadro 2 a seguir, retirado do painel Balanced Scorecard disponível no APÊNDICE IV.



**Quadro 2.** Metas para os objetivos estratégicos, por perspectiva do Balanced Scorecard.

Perspectivas	Objetivos	Metas
Financeira (Negócio)	Aumento da receita	Plano de faturamento quadrimestral, que leve ao objetivo final: Receita mensal maior que R\$ 2,1 milhões, até o final de 2022
		Retenção de até 95% do faturamento ativo trimestral (Não perder mais do que 5% do faturamento trimestral)
		Reduzir em 2,5% o custo de conversão de clientes por ano
	Ditar Mercado (ser original / referência)	Expandir em 5% o faturamento trimestral em novos segmentos de mercado, além do portfólio de clientes atuais
		Expandir em 10% o faturamento trimestral em novos clientes por indicação
		Expandir em 10% o faturamento trimestral em novos clientes internacionais
		Ser a empresa com maior faturamento no ano de 2022 comparado com os 3 principais concorrentes
Clientes	Soluções dinâmicas	Atender ao menos 20% das sugestões de melhorias ao produto, realizadas anualmente, referente às necessidades dos clientes
		Informar 100% das atualizações do produto
		Diversificar, ao menos 5, opções de faturamento via plataforma, sendo 2 delas para mercados estrangeiros
	Satisfação do cliente	Agilidade no atendimento, seguindo SLA (tempo de primeira resposta, tempo de resolução indicado por nível de prioridade e 100% de resolução) acordado em contrato com cada cliente
		Eficiência na resolução de problemas (erros do sistema); 100% dos erros corrigidos
		Espaço de feedback do produto, com registro estruturado em banco de dados de sugestões e 100% de retorno sobre posicionamento de aceite ou arquivamento
		Realização de implantação do uso do Software (calibração e treinamento do cliente) realizados dentro do prazo acordado em contrato
Produto estável	Atualizar o produto com novas versões ou correções no intuito de reduzir em até 30% o retrabalho;	
Processos internos	Otimização dos meios de comunicação	Informar sobre todas as atualizações do produto às áreas interessadas
		Avaliação anual do cliente, sobre a habilidade de comunicação da empresa, com média maior do que 8. Avaliação sobre as percepções comunicativas do cliente acerca do produto fornecido, a qualidade do atendimento, além do alcance das mídias e quantidade e divulgação de inovações.
		Expandir em 10% o número de seguidores nas redes sociais e de negócios, por trimestre
		Expandir em 25% a soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos dos conteúdos publicados nas redes sociais e de negócios, por trimestre;
	Escalabilidade	Traduzir 100% do produto; material de treinamento; bases de conhecimento (help center), para os idiomas Inglês e Espanhol
		Inovar em tendências de gestão e roteirização de entregas/serviços, com adição de, ao menos, 1 nova funcionalidade/ano

Perspectivas	Objetivos	Metas
Processos internos	Escalabilidade	Construir ao menos 1 parceria ao ano, de integração com Softwares do segmento logístico e ERP (Enterprise Resource Planning)
	Melhoria contínua dos processos internos	Registrar de forma estruturada e compartilhada, 100% dos processos internos, com validação dos gestores de todas as áreas
		Realizar 4 Kaizens por ano sobre todos os processos da empresa.
Aprendizado e Crescimento	Equipe qualificada	Promover para a equipe, ao menos 1 curso de melhoria e 1 curso de desenvolvimento por trimestre (Educação permanente trimestral)
		Crescer anualmente ao menos 100% dos recursos humanos das áreas Comercial, Projetos/Implantação e Tech
		Dedicar ao menos 10 horas por semestre para realização de treinamentos, palestras e workshops para toda a empresa
		Aumento de ao menos 50% do engajamento de cada equipe
		Realocar semestralmente de forma processual, ao menos 10% dos recursos humanos da empresa (Job Rotation)
	Propagação da cultura	Realizar ao menos uma reunião geral para todos os colaboradores por semana
		Realizar ao menos uma atividade por semestre para todos os colaboradores, ou então entre equipes
	Satisfação dos funcionários	Manter semestralmente a porcentagem de demissão ou rescisão com funcionários, menor que 5% do total
		Investimento em ao menos 1 curso com certificado, por funcionário, no semestre
	Busca e domínio de tecnologias	Investir ao menos 5% do faturamento semestral em licenças de softwares que geram valor agregado ao produto ou serviço

Fonte: Criação do autor.

#### 6.4.1. Perspectiva financeira

Para a perspectiva financeira, foram definidos como objetivos: aumentar da receita e ditar o mercado. Para atingir o objetivo de aumento de receita foram definidas metas que traçam um caminho para onde se deseja chegar. Assim, as metas estão direcionadas a duas principais vias estratégicas: aumento de renda ou melhor aproveitamento dos custos planejados, culminando no aumento de lucratividade. Como meta anual, prevista para ser realizada ainda este ano, definiu-se que a empresa deverá aumentar R\$2,1 milhões em seu faturamento mensal e, além disso, o que impactará no montante de faturamento quadrimestral, aumentando-o proporcionalmente. Focando-se nos clientes, objetiva-se reter até 95% do faturamento trimestral, ou seja, manter os clientes já existentes. No sentido de melhorar o aproveitamento dos custos planejados, para aumentar lucratividade, definiu-se como

meta reduzir em 2,5% o custo de conversão de clientes por ano, ou seja, com um mesmo investimento por mês, atrair clientes chave de forma mais eficiente.

A partir de todas estas ações, espera-se que, dentro do período de um ano, o cumprimento destas metas seja capaz de trazer mudanças positivas na organização, impactando diretamente no aumento da receita.

Como segundo objetivo da perspectiva financeira definiu-se que a empresa visa se tornar referência e ditar o mercado. Para tanto, construiu-se metas, sendo necessário que a empresa defina ações que possam promover uma expansão no alcance dos clientes com aumento de 5% no faturamento trimestral em novos segmentos de mercado, além do portfólio de clientes atuais, além de expandir 10% do faturamento trimestral em novos clientes por indicação, além de aumento de 10% dos clientes internacionais, o que está alinhado com a visão e a missão da empresa, que visa expandir para o mercado internacional. Dentro de seu mercado de atuação, o fato de tornar-se líder e ditar o mercado poderá se traduzir em superar o faturamento comparado com seus 3 concorrentes principais.

#### **6.4.2. Perspectiva dos clientes**

Para a perspectiva dos clientes, três objetivos foram definidos: soluções dinâmicas, satisfação do cliente e produto estável.

A fim de viabilizar o alcance do objetivo de fornecimento de soluções dinâmicas, durante as reuniões com alta gestão definiu-se que as metas estratégicas para atingir este objetivo seria, inicialmente, atender ao menos 20% das sugestões de melhorias ao produto para os clientes anualmente. Isso deve ser atendido para melhorar a experiência do cliente, pois ao visualizar o impacto de suas sugestões no produto adquirido, existem maiores chances de fidelização deste. Além disso, uma outra meta definida é informar ao cliente 100% das atualizações do produto adquirido. Esta meta, além de também fidelizar o cliente pode ainda trazer maior satisfação com o serviço e ter impacto direto na área de suporte, pois, com as atualizações devidamente informadas e executadas, as chances de paradas técnicas ou necessidade de atendimento técnico diminui, trazendo ainda otimização nos serviços prestados pela empresa. Para atingimento desta meta, é importante que haja sempre boa execução do objetivo de otimizar os meios de comunicação dos processos internos, assim, a

troca de informações nos setores da empresa e do suporte com o cliente fica ainda mais eficaz.

Como uma meta alinhada com a visão da empresa, de se expandir para fora do território brasileiro, é desejado pela alta gestão que a empresa seja capaz de diversificar as opções de faturamento através da plataforma, sendo que, ao menos duas destas opções devem já atender ao mercado internacional. O cumprimento desta meta pode impulsionar e facilitar a entrada da empresa no mercado estrangeiro ao transpor uma barreira até então existente que seria a forma de aquisição deste produto, que ainda é voltada para o mercado nacional.

O objetivo focado na satisfação do cliente pode ser considerado um dos mais importantes para a organização visto que todas as demais metas são direcionadas ao oferecimento de melhorias do produto, facilidade e garantia de fidelização destes clientes. Para este objetivo, foram traçadas 4 metas, conforme descrito a seguir.

A primeira meta definida abrangeu uma agilidade no atendimento seguindo o SLA (*Service Level Agreement*). O SLA nada mais é do que um acordo obrigatório entre o prestador de serviços e seu cliente descrevendo as expectativas de ambas as partes (SHARMA; KUMAR, 2019). Como é um parâmetro variável de cliente para cliente, não foi incluído um tempo padrão de SLA, mas, para garantir a satisfação do cliente, destacou-se que é muito importante o cumprimento do tempo determinado em contrato, além da eficiência da resolução de problemas, entregando solução e bom desempenho do produto em 100% dos atendimentos. Ainda, definiu-se que este prazo de atendimento previsto em contrato deve ser cumprido para a fase de implantação do software abrangendo a execução de treinamento do cliente e calibração devida do produto.

Além destas ações diretas de atendimento ao cliente, também se definiu como meta as avaliações pós-venda fornecidas pelos próprios clientes, criando uma relação maior de confiança entre empresa e cliente. Isso poderia ser realizado através de um espaço para adquirir feedbacks sobre o produto e, adicionalmente, ainda realizar aceite ou arquivamento das sugestões ou ideias advindas dos clientes. Esta meta está devidamente alinhada com a maior atenção que deverá ser dada aos processos de melhorias para o produto a partir de sugestões do cliente. A coleta de avaliações do produto pode aumentar a quantidade de sugestões de melhorias e podem promover entregas com maior qualidade, além de ajustes mais alinhados com as necessidades dos clientes.

A partir destes feedbacks, será possível dimensionar, com maior nível de certeza, o sucesso da implementação e uso dos softwares. Portanto, também se alinha ao objetivo de manter e fornecer um produto estável. Este objetivo se alinha à meta de manter o produto sempre atualizado, respeitando-se um retorno de até 30% de novas correções, ou seja, reduzindo em 30% o retrabalho. Com as atualizações devidamente geradas e comunicadas ao cliente, conforme prevê a meta voltada às soluções dinâmicas, há menor chance de o produto apresentar instabilidades e, assim, o cliente possivelmente ficará mais satisfeito e haverá menores demandas para o suporte.

### **6.4.3. Perspectiva processos internos**

Na sequência, foram definidas as metas que atendem aos objetivos da perspectiva de processos internos. Para atingir o objetivo de otimização dos meios de comunicação traçaram-se metas alinhadas com a perspectivas dos clientes, conforme já discutido, sendo que se tornou uma das metas sempre informar sobre as atualizações do produto às áreas interessadas e manter sempre a avaliação da empresa por parte do cliente elevada. Para possibilitar um acompanhamento deste relacionamento com o cliente, as metas sugerem uma avaliação constante de diversas percepções comunicativas entre a empresa e o cliente, pela ótica deste último como a avaliação sobre as percepções comunicativas do cliente acerca do produto fornecido, a qualidade do atendimento, além do alcance das mídias e quantidade e divulgação de inovações.

Para que a empresa seja capaz de alcançar os objetivos pré-definidos, é necessário que ela se torne conhecida pelos potenciais clientes do seu mercado de atuação e, atualmente, um dos principais meios de comunicação entre empresa e cliente são as redes sociais. Portanto, as metas definidas visam aumentar o alcance das redes sociais em 25%. Nesta mesma proporção de 25% objetiva-se aumentar os seguidores das redes sociais e de negócios, e no número total da soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos dos conteúdos públicos. Este aumento deve ser alcançado por trimestre, ou seja, em um ano, pretende-se duplicar o alcance das redes sociais, o que possivelmente impactará nas demais perspectivas como aumento da carteira de clientes e, conseqüentemente, aumento de receitas.

Para atingir o objetivo de escalabilidade, definiu-se como metas registrar de forma estruturada e compartilhada 100% dos processos internos, com validação dos gestores de todas as áreas para que haja um monitoramento contínuo que seja capaz de também trazer futuras melhorias. Neste sentido, outra meta é exatamente instituir uma equipe multidisciplinar de melhoria contínua na empresa, além de realizar 5 kanbans em 2022. Segundo os autores Lage Júnior e Godinho Filho (2010), estes processos foram criados para controlar os níveis de estoque, a produção e o fornecimento de componentes e, em alguns casos, de matéria-prima pela Toyota, e tornou-se uma forma considerada eficiente para trabalhar com uma grande quantidade de dados e acompanha-los a fim de conhecer a realidade de empresa e promover/direcionar melhorias.

#### **6.4.4. Perspectiva aprendizado e crescimento**

Para a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, a fim de manter e garantir uma equipe qualificada, as metas traçadas abrangem manter a equipe devidamente treinada, sendo necessário ao menos 1 curso de melhoria e 1 de desenvolvimento por trimestre, ou seja, manter um programa de educação permanente trimestral. Dedicar, ao menos, 10 horas por semestre para os demais treinamentos, palestras e workshops para todos os colaboradores, além de aumentar ao menos 50% de engajamento em cada equipe e crescer anualmente ao menos 100% dos recursos humanos das áreas Comercial, Projetos/Implantação e Tecnologia. Por tratar-se de equipes técnicas, a aceitabilidade e o entendimento dos treinamentos fornecidos podem ser bastante eficazes para aumentar o desempenho para resolução de problemas e, até mesmo, cumprimento das demais metas já descritas.

Para manter a motivação e aproveitar o potencial de todos os talentos da organização, objetiva-se realocar semestralmente de forma processual, ao menos 10% dos recursos humanos da empresa (*Job Rotation*), o que também pode impactar na meta de reduzir a rotação/saída de colaboradores da organização.

Para garantir a propagação da cultura empresarial, têm-se como meta, dedicar ao menos 5% das horas de trabalho para atividades de interação entre as equipes, já que, por vezes, as equipes trabalham de forma mais isolada e estudos demonstram que a integração e a cultura de compartilhamento de conhecimentos são cruciais para

o crescimento e expansão da organização sendo um diferencial estratégico e, até mesmo, uma vantagem competitiva (WEGNER et al., 2018).

Como forma de acompanhar e promover a satisfação também dos funcionários da empresa, traçou-se como meta manter a porcentagem de demissão e rescisão menor que 5% por semestre. Este índice é um sinal de que os funcionários podem estar satisfeitos, pois optam sempre por permanecer como colaboradores da organização, além de ser uma forma de reter os talentos que estão sendo formados por todo o investimento em treinamentos e políticas de direcionamento de comportamento, como o trabalho em equipe.

Por fim, está a meta relacionada ao objetivo de buscar e dominar tecnologias. Para esta meta, busca-se investir ao menos 5% do faturamento semestral em licenças de softwares que geram valor ao produto e podem, novamente, contribuir para o aumento de receitas, expansão da abrangência de atendimento da empresa e, assim, estar sempre alinhada com a inovação e os objetivos estratégicos.

## **6.5. INDICADORES E AÇÕES DERIVADAS**

Dobrovic et al. (2018) exploram que o BSC se fundamenta em indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, o que acaba favorecendo a identificação dos ativos tangíveis e intangíveis e suas respectivas influências durante a conquista dos objetivos organizacionais. Em soma, Silva et al. (2020) discorrem que a metodologia do BSC também tem a capacidade de aproximar e avaliar o desempenho operacional e financeira paralelamente, aportando uma estrutura de relacionamentos causa-efeito que poderá, após a concepção de um painel de indicadores, servir como base aos tomadores de decisão.

Caracterizado pelo modo simples que apresenta suas informações e com grande importância ao propor a união dos indicadores conforme perspectivas propostas no BSC, o painel de indicadores (parte integrante do mapa estratégico e da metodologia BSC), posicionam os indicadores determinantes e necessários para se obter sucesso na dirigibilidade organizacional (GASSENFERTH; SOARES, 2020).

No que tange a construção e a proposta de indicadores para este trabalho, pode-se observar que durante o processo de concepção houve a implementação de *Benchmarkings* executados em conjunto e por meio de reuniões com a gestão. Segundo Menezes et al. (2006), o processo de *Benchmarking* auxilia o pré

estabelecimento de parâmetros avaliativos, o que acaba fundamentando um “ponto de partida” para as avaliações dos indicadores. É de grande relevância também a priori, classificar os indicadores como financeiros e não financeiros, conforme demonstra o APÊNDICE I e conforme proposto por Dobrovic et al. (2018).

Para Milichovský (2015), os indicadores de mensuração de desempenho, podem ser encontrados fundamentalmente em 7 classes: 1. Indicadores financeiros (lucros, volume de negócios), 2. Indicadores referentes a competição de mercado (quota de mercado, quota promocional), 3. Indicadores de comportamento do consumidor (fidelidade do cliente, escolha da marca, identificação com a marca ou produto), 4. Indicadores de relacionamento com o cliente (satisfação, reconhecimento da marca), 5. Indicadores de qualidade (qualidade do serviço, rentabilidade ao reduzir erros de produção), 6. Indicadores de inovação (receitas provenientes do lançamento de novos produtos e novas funcionalidades), 7. Indicadores de aperfeiçoamento de equipe e processos (qualidade de trabalho, provimento de melhorias contínuas de cunho pessoal, novos treinamentos).

Os indicadores utilizados no presente estudo de caso foram, em sua maioria, concebidos de acordo com a proposta de Milichovský (2015) e são apresentados de forma complementar à metodologia BSC, para exemplificar a viabilidade de uso das perspectivas financeiras e não financeiras, no intuito de auxiliar a transformação de perspectivas intangíveis em metas tangíveis.

Os indicadores que não se encaixavam nesta metodologia de classificação, foram discutidos e alinhados de acordo com as necessidades organizacionais e objetivos já delimitados pela alta gestão da empresa estudada. Também é importante destacar que a definição dos indicadores possui certa liberdade durante seu processo de definição, pois deve a princípio estar intimamente relacionada as metas e objetivos da organização.

Apesar da importância dos indicadores, ações que visam concretizá-los possuem papel decisório para o sucesso, atingimento e cumprimento destes indicadores, pois demonstram os caminhos ou requisitos que a organização deve percorrer ou possuir, para que as métricas de desempenho efetivamente mensurem as conquistas organizacionais (MADAH; SHIHAB; KHURRAM, 2013). Para os autores Lima; Cavalcanti e Ponte (2004), um objetivo ou uma meta só será foco sólido de atuação para uma organização, se existir ações desdobradas a um nível operacional e que podem ser executadas de forma sistemática e finita.



Ao analisar especificamente as ações elencadas no mapa estratégico deste estudo, objetivando a conquista de metas por meio de ações factíveis, utilizou-se de encontros junto aos gestores para garantir extremo alinhamento na concepção destes planos de ações. Isso se deu devido a necessidade de acerrar-se de que as ações estão em concordâncias não só com as metas, mas de um modo mais amplo, considerando missão e visão. Assim, faz-se necessário o envolvimento direto de stakeholders e da gestão durante o processo de concepção dos planos de ações, ideia que vai de acordo com o que defende (BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2012).

Os quadros 3, 4, 5 e 6 a seguir, retirados do painel Balanced Scorecard disponível no APÊNDICE IV, apresentam os indicadores e ações, definidos e organizados, considerando cada uma das 4 perspectivas do BSC.

**Quadro 3.** Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Financeira e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
<b>Aumento da receita</b>	Receita total por mês (R\$/Mês = MRR); Aumento da receita total por mês (novo MRR); Volume da receita para cada quadrimestre do ano,	Novas vendas; aumentar planos de clientes já existentes; Qualificação e aumento dos membros da equipe comercial
	% de perda do faturamento ativo trimestral	Retenção de clientes da base atual
	Custo total em ações de marketing por cliente convertido	Prospecção de clientes com alta aderência ao produto e serviço prestado; converter mais com menos recursos, comunicar mais diretamente com clientes em potencial; Estudo de mercado
<b>Ditar Mercado (ser original / referência)</b>	% de crescimento no faturamento provindos de novos seguimentos de mercado	Realizar estudos para entender e atender as necessidades de outros mercados.
	% de crescimento no faturamento provindos de novos clientes por indicações	Desenvolver plano de benefícios para indicações
	% de crescimento no faturamento provindos de clientes internacionais	Criação de comitativas multiáreas com foco em vendas e adaptação do produto, para entender e atender as necessidades internacionais
	Ter 80 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos cliente Key Account; 50 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos clientes Enterprise e mais de 40% do faturamento da fatia de mercado dos clientes SMB (Pequenas e médias empresas)	Atuar de forma incisiva na construção da marca, melhorias do produto e serviço

Fonte: Criação do autor.

**Quadro 4.** Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Cliente e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
<b>Soluções dinâmicas</b>	Número total de melhorias realizadas; % melhorias realizadas / melhorias sugeridas	Criação de banco de dados de sugestões, para levantamento de demandas em comum entre clientes e relevância para o produto da empresa
	% das atualizações informadas	Informar boletim de atualizações via e-mail (base de clientes/usuários)
	Número total de opções para faturamento nacional e internacional; mais de uma opção de faturamento para cada país com disponibilidade do produto	Estudo de viabilidade de implementação de alternativas para o faturamento de softwares como um serviço; Assim como Identificação de sistemas internacionais de faturamento; Sistemas internacionais de faturamento
<b>Satisfação do cliente</b>	SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço)	Construir fila de atendimentos seguindo prioridade e tempo restante para resolução
	Avaliação do cliente	Tratamento das avaliações para coletar informações de melhoria e agilidade no atendimento
	Avaliação do cliente quanto ao prazo ofertado, solução em primeira instância e resolução definitiva	Posicionamento com prazo para resolução, dentro do tempo do SLA de atendimento; Tratamento das avaliações, para identificação do nível de satisfação do cliente em cada etapa da resolução do problema
	Número total de feedbacks; % de aceitação; % retornos realizados	Realizar posicionamento para todos os feedbacks, prazo para melhorias do produto (caso aceito) e protocolização de arquivamento em banco de dados de sugestão (caso não aceito)
	NPS (Net Promoter Score ou Nível de Satisfação do Cliente); % NPS respondidos; horas utilizadas durante a implantação	Reunião de alinhamentos iniciais com o cliente; Instrução dos processos de implantação, agendamento e realização de treinamento; Orientação quanto a importância de resposta da pesquisa NPS
<b>Produto estável</b>	% de atualizações e correções aprovadas, que retornaram com problemas	Realização de testes estruturados para o controle de qualidade das atualizações e correções

Fonte: Criação do autor.

**Quadro 5.** Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Processos Internos e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
<b>Otimização dos meios de comunicação</b>	Número total de treinamentos sobre atualizações por trimestre; % das atualizações disponibilizadas em banco de dados	Treinamento informativo sobre atualizações; criar banco de dados, no estilo fórum, contendo informações históricas sobre versões e seus recursos
	Média das notas atribuídas pelos clientes de 0 a 10; Porcentagem de clientes por segmento que responderam a avaliação (Ter mais do que 30% de respostas fornecidas para o segmento de clientes SMB, maior que 35% para Enterprise e maior que 50% para KA)	Desenvolvimento de um guia de linguagem e manual de "tom de voz" da empresa.
	% de crescimento do número total de seguidores	Angariar novos clientes, investindo em conteúdos pertinentes, realizando um estudo de mercado, para a construção das temáticas
	% de crescimento do número total da soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos	Gerar conteúdos de qualidade em diferentes plataformas e mídias digitais
<b>Escalabilidade</b>	% de tradução do produto; material de treinamento; bases de conhecimento (help center) para cada idioma	Tradução do produto, material de treinamento e bases de conhecimento (help center) para Inglês e Espanhol, antes de iniciar a operação em países com línguas nativas diferentes do Português
	Número total de novas funcionalidades adicionadas	Estudos de mercado para atualização do produto (novidade do ano)
	Número total de parcerias por ano	Criação de comitativas multiáreas com foco em vendas e adaptação do produto, para entender e atender as necessidades de integração de sistemas
<b>Melhoria contínua dos processos internos</b>	% dos processos internos registrados e com validação	Criar registro estruturado e compartilhado dos processos internos de cada área (Manual e ou fluxograma com documentações passo a passo); comunicar todos os funcionários das áreas interessadas via e-mail, quando houver alteração nos processos internos
	Número total de Kaizens realizados por ano	Instituir uma equipe multidisciplinar de melhoria contínua na empresa; elaborar kanbans de melhoria contínua para eliminar desperdícios de recursos e tempo, nos processos da empresa

Fonte: Criação do autor.

**Quadro 6.** Indicadores e ações relacionadas à perspectiva Aprendizagem e Crescimento e que podem viabilizar a conquista dos objetivos e metas.

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
<b>Equipe qualificada</b>	Número total de temas ministrados à equipe	Práticas de ensino e aprendizagem, a partir das necessidades percebidas para melhoria da equipe como um todo (constituição de novos saberes a partir da problematização dos processos de trabalho - desenvolvimento da equipe)
	% de crescimento de funcionários para cada área da empresa	Contratação e retenção de pessoal qualificado e aderente às necessidades da empresa
	Número total de horas utilizados para treinamentos, palestras e workshops	Atualizar os funcionários com conteúdo multisetoriais, pertinentes ao conhecimento geral do negócio, desenvolvendo atividades de conscientização de cooperação e colaboração entre equipe
	Índice de retenção de talentos diagnosticada por meio de avaliação de desempenho, aplicado pré e pós-intervenção de determinada estratégia	Compreender o perfil dos funcionários e suas necessidades. Para munidos dessas informações, propor qualificações e oportunidades, à altura do mercado
	% de realocação dos recursos humanos por semestre	Planos de carreiras com incentivo à projetos de desenvolvimento multisetoriais
<b>Propagação da cultura</b>	Número total de reuniões gerais	Realizar reuniões gerais semanais para atualização de informações relevantes a toda empresa
	Número total de atividades dedicadas à cultura da empresa	Realizar atividades de conscientização de saúde, sociedade, assim como, incentivar atividades de esporte e lazer, para todos os funcionários.
<b>Satisfação dos funcionários</b>	Índice de rotatividade total	Desenvolvimento de boas práticas de recrutamento, seleção, processo de onboarding e retenção de talentos
	Número total de cursos realizado pelo funcionário	Qualificação do funcionário, a partir de investimento em cursos nas áreas de interesse da empresa, ofertadas ao indivíduo ou grupo.
<b>Busca e domínio de tecnologias</b>	Número total de licenças à softwares	Aquisição de licenças de softwares utilizados no mercado, como boas práticas no auxílio à melhoria de eficiência, dinamismo e automação do produto ou serviço prestado

Fonte: Criação do autor.

Desta forma, as ações definidas foram aprovadas pela alta gestão da empresa estudada, sendo consideradas plausíveis e factíveis para a realidade da empresa, com adequado alinhamento às metas e aos objetivos anteriormente definidos. Estas ações abrangem diversas áreas da organização que convergem para um propósito único e, portanto, torna importante o bom relacionamento entre as áreas, a clareza para transmitir aos colaboradores as ações a serem executadas e a adequada execução de todas as ações propostas.

## **6.6. O MAPA ESTRATÉGICO**

Reconhecidamente uma evolução do BSC e também proposto por Kaplan e Norton (os mesmos autores da metodologia tradicional do BSC), o mapa estratégico tem por objetivo descrever de forma visual e didática como uma organização pode agregar valor por meio de uma relação de causa e efeito entre objetivos estratégicos estabelecidos confrontando a missão e valores da organização (DA SILVA JUNIOR; LUCIANO, 2010).

Para Penha e Costa, (2012), o mapa estratégico oferta a possibilidade de desenhar e implementar uma lógica de execução para ações estratégicas e assim, fomentar a conquista gradual de objetivos e metas. Além disso, o mapa estratégico demonstra a relevância de artefatos intangíveis e como eles afetam o desenvolvimento organizacional, processos, abordagens ao cliente, aspectos fundamentais para o sucesso no mercado globalizado (HU; LEOPOLD-WILDBURGER; STROHHECKER, 2017).

Na perspectiva de Hu; Leopold-Wildburger e Strohhecker (2017), o mapa estratégico ilustra exatamente o que deve ser feito para garantir o atingimento de objetivos. Na visão dos mesmos autores, o mapa visa simplificar o complexo processo de planejamento estratégico e de execução de estratégias, já o BSC é responsável por organizar a mensuração e controle de desempenho destas ações.

Levando-se em conta a imensa importância do mapa estratégico e como ele efetivamente pode aportar processos decisórios devido a sua estrutura visual e de fácil compreensão, o APÊNDICE IV demonstra o painel BSC completo e estruturado para cada uma das perspectivas propostas na metodologia.

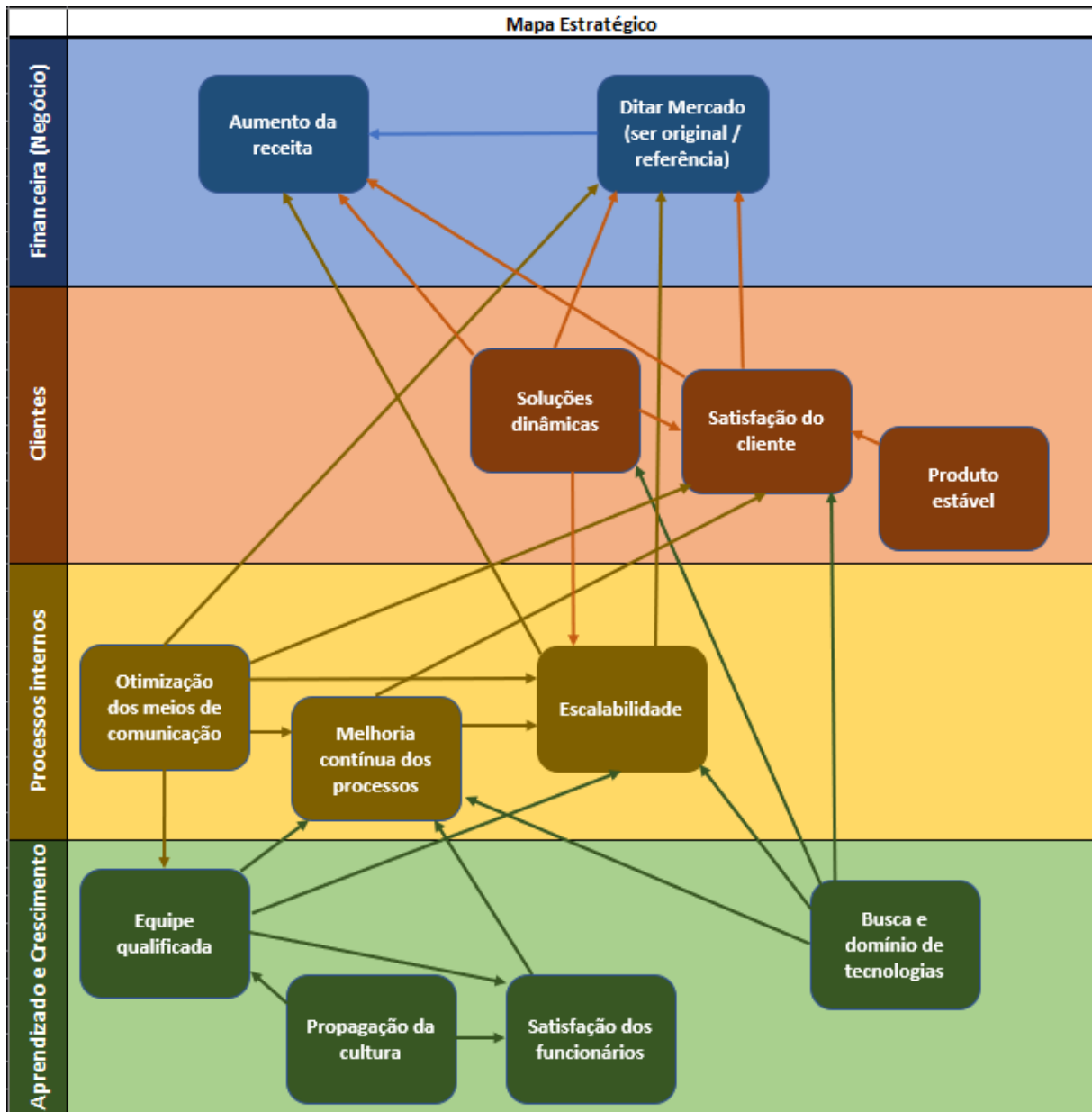
Para Sartor (2006), as representações denominadas de painel de desempenho, são quadros fracionados, para atender a setores ou indivíduos em sua compreensão da parte que cabe do painel BSC. Tal estrutura apresenta um resumo de informações para cada uma das perspectivas do BSC e neste contexto pode ser amplamente divulgado aos colaboradores, bem como estar direcionado a um departamento específico pela sua fácil compreensão.

O painel BSC foi utilizado para aportar a aplicação do BSC na empresa Roteirização, por possuir uma visão geral da metodologia em aplicação. Proposta que foi devidamente validada junto aos gestores sob a argumentação de que a comunicação do BSC é vital para o sucesso do projeto e engajamento dos envolvidos, assim como demonstra Davis e Albright (2004).

Por fim, o mapa estratégico propõe relacionar todos os objetivos estratégicos ligando-os em uma perspectiva de causa e efeito, onde todos respeitam o posicionamento nos pilares do BSC, mas possuem uma dependência entre si visando um objetivo comum. Igarashi et al. (2008) orientam que para uma boa compreensão do mapa estratégico, é preciso interpretá-lo em uma leitura *top-down* e utiliza-se de premissas “se” e “então” para percorrer de maneira mais satisfatória entre os níveis do mapa.

O mapa estratégico proposto neste estudo de caso também foi apresentado, avaliado e discutido amplamente com a gestão da organização. Além disso, sua construção foi exaustivamente avaliada etapa a etapa devido a sua importância para garantir a eficiência da metodologia e para que ela esteja centralizada nas premissas fundamentais da organização (visão e missão) (HU; LEOPOLD-WILDBURGER; STROHHECKER, 2017). Igarashi et al. (2008) expõem que a comunhão entre o painel BSC e o mapa estratégico, disposto na Figura 10, impulsionam a organização na conquista de suas metas e objetivos por dar uma visão do todo, ou seja, onde estamos e para onde vamos.

Figura 10. Mapa estratégico proposto para o estudo de caso da empresa Roteirização.



Fonte: Criação do autor.

## 7. CONCLUSÃO

Para que haja um acompanhamento eficaz das organizações e para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, a execução de uma metodologia dinâmica e abrangente mostrou-se de suma importância. Além do âmbito financeiro, esta avaliação realizada através do *Balanced Scorecard* (BSC) permite que o acompanhamento do desempenho da empresa seja feito através de 4 perspectivas, sendo: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Neste sentido, este trabalho objetivou elaborar, por meio da aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), um mapa estratégico que permite a avaliação de desempenho em uma startup do setor de tecnologia.

Para tanto, observou-se, através de uma extensa revisão bibliográfica, que a temática de aplicação do BSC em organizações diversas é um assunto atual e que o seu uso é bem aceito considerando-se a nova ótica administrativa. Neste sentido, aplicou-se um questionário não estruturado e realizou-se reuniões para direcionar a alta gestão da empresa estudada a compartilhar sua visão, missão e valores para traçar seus objetivos estratégicos. No que tange a escolha destas técnicas para obtenção de informações, conclui-se que, para o objetivo do trabalho, foi considerada apropriada e sem limitações, já que permitiu que estas informações fossem coletadas de forma clara e completa para execução dos próximos passos.

A partir das informações sobre a organização, delineou-se objetivos e a partir destes, traçou-se metas e ações a serem executadas para garantir o cumprimento de cada um. Assim, foi possível correlacionar tudo isso para construir o mapa estratégico, que, ao final do trabalho, foi aprovado para ser utilizado como uma ferramenta chave para avaliar o desempenho da organização.

Foi de vital importância o envolvimento de todos os gestores administradores que puderam contribuir durante o desenvolvimento deste estudo, e muito se deve ao olhar estratégico que estes participantes possuem do processo e do desenvolvimento da organização utilizando uma visão macro dos negócios. Também se mostrou relevante a aprovação etapa por etapa para situar e realmente atender o princípio básico de proximidade do BSC com a realidade da organização.



Houve a definição em comum acordo, entre a equipe do estudo da metodologia BSC e gestão, sobre a necessidade de se delimitar um prazo de execução e por consequência definir um prazo para a avaliação de desempenho da metodologia. Ressaltou-se junto, a necessidade de atribuir responsáveis diretos por acompanhar cada conjunto gerada pelo BSC e que pode ser municiado pelas estratégias expostas pelo BSC.

Para uma melhor visualização dos impactos do BSC na empresa sugere-se uma continuidade ao trabalho junto à mesma para pontuar quais os reais benefícios trazidos pela implementação, assim como, envolvimento de todos os gestores. Além disso, para trabalhos futuros, sugere-se a implementação desta metodologia em startups de outros setores, já que estas organizações vivem em um cenário de constante incertezas e, por ser uma metodologia dinâmica, o BSC possivelmente poderá contribuir para a avaliação de desempenho nestes cenários.

## REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M.; ELREHAIL, H.; ALATAILAT, M. A.; ELÇI, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 104–114, 2019.
- AGUINIS, H. **Performance Management For Dummies**. 1a Edição ed. New York: Wiley, 2019.
- AKKERMANS, H. A.; VAN OORSCHOT, K. E. Relevance assumed: A case study of Balanced Scorecard development using system dynamics. **System Dynamics**, p. 107–132, 2018.
- AL-ALAWI, A. I. Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategic model map in financial sector-case of bahrain. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 23, n. 2, 2018.
- ALI, M.; RABE, M. Balanced Scorecard development over the last 26 years. **Journal of Business and Management**. Issue 1., v. 21, p. 13–16, 2019.
- AMARAL, T.M.; SOUZA, E. M.P.; SOUZA, M.A.; MIRANDA, M. R.S.; BORTOLUZZI, M. B. O. Planejamento estratégico: diagnóstico estratégico através da construção de cenários. **IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, n. 81, p. 241–243, 2020.
- ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 2ªEd. Atlas, 2016.
- ANDREOLA, C.; BORSATTO, T.; NASCIUTTI, A.; PONTARA, P. C. P. Gestão do desempenho organizacional – critérios para a definição de indicadores de serviços logísticos. **Revista FACP**, 2019.
- BADAWY, M., ABD EL-AZIZ, A. A., IDRESS, A. M., HEFNY, H., HOSSAM, S. A survey on exploring key performance indicators. **Computing and informatics Journal**, p. 47–52, 2016.
- BANABAKOVA, V.; GEORGIEV, M. The role of the balanced scorecard as a tool of strategic management and control. **IJASOS-International E-Journal of Advances in Social Sciences**, v. IV, 2018.
- BERNARDI, T.; SILVA, I. B.; BATOCCHIO, A. Roteiro para Implantação de Balanced Scorecard: Estudo de Caso em Pequena Empresa. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 87–102, 2012.
- BEUREN, I. M.; SOUZA, G. E. DE; PORTULHAK, H. Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados. **Gestão e Regionalidade**, v. 34, p. 23–39, 2018.

BIRAL, P. M. **Análise dos elementos do planejamento estratégico em uma startup maranhense**. Monografia. Universidade Federal do Maranhão, 2016.

BOGADO, R.; BENINI, E. G. Ferramentas para a gestão pública: uma análise comparativa entre o balance scorecard e o planejamento estratégico situacional (PES). **Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar**, v. 3, p. 5–24, 2014.

BORTOLUZZI, S. C.; LYRIO, M. V. L.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **XV Congresso Brasileiro de Custos**. Anais. Curitiba, 2008.

BOSTAN, I. The balanced scorecard (BSC) implications on the increase of public companies' performance. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 22, p. 6465–6470, 2012.

CAMACHO, M. V.; DA SILVA SANTANA, P.; BUENO, P. R. R.; DE SIQUEIRA, E. V.; FOGAÇA, D. R. Balanced Scorecard e suas perspectivas aplicados em uma incubadora. **REP - Revista de Engenharia de Produção**, p. 86–99, 2019.

CARDOSO, J. P. D. O.; DE OLIVEIRA, L. C.; RODELLA, M. C.; EVANGELISTA, C. M. L. Um estudo sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de base tecnológica na área de prestação de serviços **Encontro de Iniciação Científica**, v. 17, n. 17, p. 1–17, 2021.

CARVALHO, D. E. **A Organização de objetivos estratégicos corporativos: Um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2014.

CASANOVA, G.; SALVAGNI, J. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES: AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES. **Revista de Carreias e Pessoas**, v. 1, p. 330–336, 2015.

CAVALCANTE FILHO, F. L. D. Aplicação do Balanced Scorecard para crescimento no comércio eletrônico. Monografia. Faculdade de Administração. Universidade de Coimbra, 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9a ed. Barueri: Malone, 2014.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. **Electronic Journal**, p. 1–16, 2014.

COOPER, D.; EZZAMEL, M.; QU, S. Q. Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 2, p. 991–1025, 2017.

CORDEIRO, J. V. B. DE M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. **Revista FAE**, 2002.

COSTA, C. H. M. a Importância Do Planejamento Estratégico Para As Organizações. **Revista da Jornada da Pesquisa e Pesquisa-Congrega**, v. 15, p. 236–250, 2018.

COSTA, J. M. DA; VITAL, T. W. Aplicação dos mapas estratégicos do Balanced Scorecard na avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Martins/RN. COLÓQUIO – **Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat**, 2021.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 2, p. 135–153, 2004.

DA COSTA FERREIRA, A. M. S. How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes. **Tékhné**, v. 15, n. 1, p. 2–15, 2017.

DA SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. DA S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. Monografia. Faculdades Integradas de Três Lagoas. 2015.

DA SILVA JUNIOR, S. D.; LUCIANO, E. MEZZOMO. Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. *Revista Gestão e Projetos-GeP*, p. 26–46, 2010.

DOBROVIC, J.; LAMBOVSKA, M.; GALLO, P.; TIMKOVA, V. Non-financial indicators and their importance in small and medium-sized enterprises. **Journal of Competitiveness**, v. 10, n. 1, p. 41–55, 2018.

ELIAS, S. DE M.; RUIZ, T. R. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Monografia. Faculdade Doctum, 2016.

FARIA, B. H. DE; LORANDI, J. A. Processo de implementação do balanced scorecard em uma empresa do ramo de decoração. **XX Congresso Brasileiro de Custos**. Anais. Uberlândia - MG: 2013.

ORANDI, M. F.; CELESTE, A. S. C. J.; FALSARELLA, O.M.; JANUZZI, C.A.S.C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação — métodos para elaborar KPIs**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FLEURY; M. T. L.; WERLANG, S. Reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas. FGV - **Fundação Getúlio Vargas**. 2017

FUERTES, G.; ALFARO, M.; VARGAS, M.; GUTIERREZ, S.; TERNERO, R.; SABATTIN, J; Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - **Descriptive. Journal of Engineering (United Kingdom)**, v. 2020, 2020.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista Administração Mackenzie**, p. 87–111, 2005.

GÁSPÁR, S.; CZIKKELY, M.; THALMEINER, G. Improvement of the BSC model with kpi-tree method through a dairy farm case study. **Hungarian Agricultural Engineering**, v. 38, p. 5–14, 2020.

GASSENFERTH, W.; SOARES, M. A. M. An evolution analysis of balanced scorecard as a performance control tool and its relation with financial indicators. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 162–186, 2020.

GIACON, J.; DREYER, B. M. A função estratégica da atividade de relações públicas nas startups brasileiras. **XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, 2021.

HASAN, R.; CHYI, T. M. Practical application of Balanced Scorecard—a literature review. **Journal of Strategy and Performance Management**, v. 5, n. 3, p. 87–103, 2017.

HEGAZY, M.; HEGAZY, K.; ELDEEB, M. The Balanced Scorecard: measures that drive performance evaluation in auditing firms. **Journal of Accounting, Auditing and Finance**, 2020.

HERNANDEZ, A. K.L.; FERNANDEZ-MESA, A.; EDWARDS-SCHACHTER, M. Team collaboration capabilities as a factor in startup success. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 13, n. 4, p. 13–23, 2018.

HRISTOV, I.; CHIRICO, A.; APPOLLONI, A. Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 2119, 10 abr. 2019.

HU, B.; LEOPOLD-WILDBURGER, U.; STROHHECKER, J. Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. **European Journal of Operational Research**, v. 258, p. 664–676, 2017.

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; GASPARETTO, V.; MARTINS, K. R. G. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 27, p. 9–20, 2008.

JANICKOVA, N.; ZIZLAVSKY, O. Key Performance Indicators and the Balanced Scorecard Approach in Small and Medium-Sized Enterprises: A Literature Review. **17th International Conference on Perspectives of Business and Entrepreneurship Development in Digital Transformation of Corporate Business**, p. 55–64, 2019.

JIANG, Y.; RÜLING, C. C. Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 171–202, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**. In: BOERSCH, C.; ELSCHEN, R. (Eds.). *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*. Wiesbaden: Gabler, 2007. p. 137–148.

LAGE JUNIOR, M.; GODINHO FILHO, M. Adaptações ao sistema kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. **Gestão da Produção**, v. Edição especial, p. 173–188, 2008.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. Edição especial, p. 79–94, 2004.

LIMA, J. S. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 03, n. 03, p. 58–69, 2018.

LINDBERG, C.-F. et al. Key Performance Indicators Improve Industrial Performance | Elsevier Enhanced Reader. **The 7th International Conference on Applied Energy – ICAE2015**. Anais. Stockholm: 2015.

LUGOBONI, L. F. et al. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. **Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 79–105, 30 abr. 2018.

MADAH, N. A.; SHIHAB, I.; KHURRAM, A. Building and Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. **Academy of Contemporary Research**, v. 7, p. 106–117, 2013.

MENEZES, M. T. DE; et al. Implantação do Balanced Scorecard: o caso do departamento de logística da CST. **Tecnologia em Metalurgia e Materiais**, v. 3, n. 1, p. 7–12, 2006.

MILICHOVSKÝ, F. Financial key performance indicators in engineering companies. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, v. 23, n. 1, p. 60–67, 2015.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003.

MURALI, S.; PODDAR, A.; SEEMA, PROF. A. Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. **Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 19, n. 8, p. 62–74, 2017.

OLIVA, F. L.; COUTO, M. H. G.; SANTOS, R. F.; BRESCIANI, S. The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 1960–1979, 2019.

OLIVEIRA, D. DE P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 27 ed. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. DE P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. DE; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 13, 2012.

OLIVEIRA, T. D. DE; GUILARDUCCI, C. A.; ANTONIALLI, L. M. BALANCED SCORECARD: um estudo bibliométrico da produção acadêmica na última década no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, 2017.

OLIVEIRA, U. R.; DE MIRANDA MARTINS, V.; DA SILVA, M. T.; FERREIRA, A. Perspectivas contemporâneas do Balanced Scorecard: perfil de pesquisa. **Revista Pretesto**, 2021.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. DA; Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de administração contemporânea**, v. 7, p. 37–65, 2003.

PANG, K.; LU, C. S. Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. **Maritime Business Review**, v. 3, n. 1, p. 36–52, 2018.

PENHA, R. DA S. B.; COSTA, J. A. F. Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso no terceiro setor. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 7, n. 3, p. 41, 12 set. 2012.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Período Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 80–96, 2014.

PEREIRA, C. E.; LOPES, P. DE L. Plano de Negócios. **Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, p. 83–104, 2020.

PEREIRA, M. I. M. G. **Controlo de gestão e performance organizacional**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politénico de Coimbra, 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**. 11a Edição. LTR Editora, 2022.

POPKOVA, E. G. Preconditions of formation and development of industry 4.0 in the conditions of knowledge economy. **Industry 4.0: Industrial Revolution of the 21st Century**. v. 169, p. 65 – 79, 2018.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v. 13, n. 1, p. 81–92, 2006.

QUESADO, P.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. L. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. **Intangible capital**, v. 14, n. 1, p. 186–201, 2018.

RAHIMI, H.; KAVOSI, Z.; SHOJAEI, P.; KHARAZMI, E. Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. **Journal of Health Management & Informatics**, 2017.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C.; SILVA, J. F. DA; Avaliação comparativa de métodos de mensuração e avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor. **Administração Pública e Gestão Social**, 2020.

RAUDELIŪNIENĖ, J.; DAVIDAVIČIENĖ, V.; JAKUBAVIČIUS, A. Knowledge management process model. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 5, n. 3, p. 542–554, 2018.

REZENDE, D. A.; DE ABREU, A. F. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, p. 39–51, 2022.

RIBEIRO, C. M.; COUTINHO, D. N. DE O.; GOMES, G. G. T. Metodologia BSC como ferramenta para a avaliação de desempenho em organizações públicas. Monografia. Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda, 2018.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de inovação para startups. **Revista PRETEXTO**, v. 20, n. 2, p. 87–99, 2019.

ROTCHANAKITUMNUAI, S. Measuring ERP Implementation Success with a Balanced Scorecard. **Americas Conference on Information Systems**. Anais. Boston. 2017.

RUSSO, J. Balanced scorecard versus tableau de bord. **Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas**, v. 62, p. 56–63, 2005.

SARTOR, L. Proposta de desenvolvimento do mapa estratégico de uma empresa de transportes. Florianópolis. 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. **Empresas – Sebrae Unidade de Gestão Estratégica – UGE**, p. 106, 2014.

SHAFIEE, M.; LOTFI, F. H.; SALEH, H. Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. **Applied Mathematical Modelling**, v. 38, n. 21–22, p. 5092–5112, 2014.



SHARMA, A.; KUMAR, R. Service-Level Agreement—Energy Cooperative Quickest Ambulance Routing for Critical Healthcare Services. **Arabian Journal for Science and Engineering**, v. 44, n. 4, p. 3831–3848, 2019.

SILVA, A. DE O.; TODARO, M. E. C.; ARCOS, I. S. V. Ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard (bsc): um estudo de caso em uma pequena empresa na cidade de São Luís - MA. Simpósio de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Goiás, 2017.

SILVA, G. R.; WANDERLEY, V. P. C.; PEREIRA, D. M. V. G.; do Amaral Carneiro, L. M. M. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, p. 24–47, 2020.

SILVA, E. S. O Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores de gestão. Porto: **Grupo Editorial Vida Económica**, p. 3–49, 2017.

SILVA, L. A. M. DA; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 10, p. 17–32, 2015.

SIMÕES, A.; RODRIGUES, J. O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. IX, n. 18, p. 1–24, 2017.

SINGH, P.; TWALO, T. Effects Of Poorly Implemented Performance Management Systems On The Job Behavior And Performance Of Employees. **International Business & Economics Research Journal**, v. 14, n. 1, p. 79, 2014.

SINGH, R. K.; ARORA, S. S. The adoption of balanced scorecard: an exploration of its antecedents and consequences. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 3, p. 874–892, 2018.

SIRÉN, T. Lead generation with digital marketing in B2B SaaS Startup context. **Lappeenranta-Lahti University of Technology**. 2021.

SOROOSHIAN, S., AZIZ, N. F., AHMAD, A., JUBIDIN, S. N.; MUSTAPHA, N. M. Review on Performance Measurement Systems. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 123–132, 2015.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. DE C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, p. 29–44, 2017.

SOUZA, R. G. DE; CORDEIRO, J. S. Strategic solid waste management using Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v. 17, 2010.

STILL, K. Accelerating Research Innovation by Adopting the Lean Startup Paradigm. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 5, p. 32–43, 2017.

TAPER, J. The Importance of Strategic Management to Business Organizations | **Julius Taper - Academia.edu**. v. 3, n. 11, p. 122–131, 2016.

THOMAS, R. K. **Strategic Planning**. In: Health Services Planning. New York, NY: Springer US, 2021. p. 215–245.

TOHIDI, H.; JAFARI, A.; AFSHAR, A. A. Using balanced scorecard in educational organizations. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n. 2, p. 5544–5548, 1 jan. 2010.

VERZOLA, A.; BENTIVEGNA, R.; CARANDINA, G.; TREVISANI, L.; GREGORIO, P.; MANDINI, A. Multidimensional evaluation of performance: experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospital. **Cost Effectiveness and Resource Allocation**, v. 7, n. 1, p. 1–8, 2009.

VIVONE, M. V.; TORRES JUNIOR, A. S. Agentes internos de melhoria contínua: uma revisão bibliográfica. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 11, n. 28, p. 1611–1636, 2017.

WAHYUNI, D. The Research Design Maze: Understanding Paradigms, Cases, Methods and Methodologies. **Journal of Applied Management Accounting Research**, Vol. 10, No. 1, p. 69-80. 2012.

WEBER, A.; THOMAS, R. Key performance indicators. **Measuring and Managing the Maintenance Function**, Ivara Corporation, 2005.

WEGNER, R.; GODOY, L.; GODOY, T.; BUENO, W.; PEREIRA, M. Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 11–24, 2018.

ZAMBELLO, A. V. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. FUNEPE, Penápolis, 2018.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Desempenho em pequenas empresas: proposta de um modelo multidimensional de mensuração a partir dos indicadores de Barney. **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. Anais. São Paulo - SP: 2018.

**APÊNDICE I - INDICADORES E SUAS RESPECTIVAS CLASSIFICAÇÕES EM INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS.**

<b>Indicadores</b>	<b>Classificação do indicador</b>
Receita total por mês (R\$/Mês = MRR)	Financeiro
Aumento da receita total por mês (novo MRR)	Financeiro
Volume de receita para cada quadrimestre do ano	Financeiro
% de perda do faturamento ativo trimestral	Financeiro
Custo total em ações de marketing por cliente convertido	Financeiro
% de crescimento no faturamento provindo de novos seguimentos de mercado	Financeiro
% de crescimento no faturamento provindos de novos clientes por indicações	Financeiro
% de crescimento no faturamento provindos de clientes internacionais	Financeiro
Ter 80 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos clientes Key Account; 50 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos clientes Enterprise e mais de 40% do faturamento da fatia de mercado dos clientes SMB (Pequenas e médias empresas)	Financeiro
Número total de melhorias realizadas; % melhorias realizadas / melhorias sugeridas	Qualidade
% das atualizações informadas	Relacionamento com o cliente
Número total de opções para faturamento nacional e internacional; mais de uma opção de faturamento para cada país com disponibilidade do produto	Competição de mercado
Avaliação do cliente	Comportamento do consumidor
Avaliação do cliente quanto ao prazo ofertado, solução em primeira instância e resolução definitiva	Relacionamento com o cliente
Número total de feedbacks; % de aceitação; % retornos realizados	Comportamento do consumidor
NPS (Net Promoter Score ou Nível de Satisfação do Cliente) ; % NPS respondidos; horas utilizadas durante a implantação	Relacionamento com o cliente
Número total de treinamentos sobre atualizações por trimestre;	Relacionamento com o cliente
% das atualizações disponibilizadas em banco de dados	Qualidade
Média das notas atribuídas pelos clientes de 0 a 10;	Relacionamento com o cliente

<b>Indicadores</b>	<b>Classificação do indicador</b>
Porcentagem de clientes por segmento que responderam a avaliação (Ter mais do que 30% de respostas fornecidas para o segmento de clientes SMB, maior que 35% para Enterprise e maior que 50% para KA)	Comportamento do consumidor
Aumentar a taxa de conversão de leads considerando os investimentos realizados em redes sociais, ferramentas de pesquisa e outros.	Competição de mercado
% de crescimento do número total da soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos	Relacionamento com o cliente
% de tradução do produto; material de treinamento; bases de conhecimento (help center) para cada idioma	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de novas funcionalidades adicionadas	Inovação
Número total de parcerias por ano	Competição de mercado
% dos processos internos registrados e com validação	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de Kaizens realizados por ano	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de temas ministrados à equipe	Aperfeiçoamento de equipe e processos
% de crescimento de funcionários para cada área da empresa	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de horas utilizados para treinamentos, palestras e workshops	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Índice de retenção de talentos diagnosticada por meio de avaliação de desempenho, aplicado pré e pós intervenção de determinada estratégia	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de reuniões gerais	Aperfeiçoamento de equipe e processos

<b>Indicadores</b>	<b>Classificação do indicador</b>
Número total de atividades dedicadas à cultura da empresa	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Índice de rotatividade total	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de cursos realizado pelo funcionário	Aperfeiçoamento de equipe e processos
Número total de licenças à softwares	Competição de mercado

Fonte: Criação do autor.

**APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA DIRECIONAMENTO DA COLETA DE INFORMAÇÕES JUNTO À ALTA GESTÃO DA EMPRESA.**

**Questionário semiestruturado aplicado à alta gestão da empresa**

- 1) Para Roteirização, qual a razão de ser e qual a visão de futuro?
- 2) Quais os resultados organizacionais se desejam obter?
- 3) Em quais processos de trabalho deseja ter excelência?
- 4) O que é esperado da qualidade dos produtos e serviços Roteirização? Como é possível controlá-los?
- 5) Roteirização quer comunicar a quem? E como?
- 6) Para Roteirização, a gestão de pessoas, pode ser considerada uma atividade que a empresa busca excelência?
- 7) As tecnologias utilizadas são as melhores disponíveis no mercado? Existe necessidade de investimento nas tecnologias de algum setor da empresa, quais?
- 8) Em relação a infraestrutura disponível, Roteirização se considera defasada, suficiente ou em necessidade de ampliação?
- 9) Quais os tipos de investimentos e quais possuem maior relevância, na gestão orçamentária Roteirização? (Produto, processos de trabalho (ferramentas), equipe (pessoal), equipamento, espaço físico etc.)
- 10) Classificar os tipos de recursos Roteirização (Recursos humanos, financeiros, materiais), quanto a disponibilidade, necessidade e relevância.

### **APÊNDICE III - TRANSCRIÇÃO DO QUESTIONÁRIO APLICADO PELA ÁREA DE MARKETING AOS COLABORADORES DURANTE PESQUISA DE BRANDING.**

#### **Questionário para pesquisa de Branding**

- 1) Você tem quanto tempo de casa?
- 2) Quando você pensa na Roteirização qual é a primeira coisa que vem à sua mente?
- 3) Quais das opções abaixo melhor descrevem o ambiente e o time da Roteirização?  
Escolha até 3 opções. (Busca sempre inovação; valoriza o equilíbrio pessoal-profissional; Valoriza o comprometimento; Valoriza a descontração; Valoriza a colaboração; Valoriza a honestidade; Preza pela criatividade; Preza pela eficiência; Preza pela inclusão; Preza pela diversão; É socialmente responsável; É confiável; É flexível; É líder)
- 4) Como você descreveria a Roteirização para um amigo?
- 5) Caso você recebesse uma proposta para outra oportunidade no mercado, o que faria você escolher a Roteirização?
- 6) Como você acredita que a Roteirização pode contribuir com a sociedade?
- 7) Como você vê a Roteirização daqui 5 anos? (o que espera para o nosso futuro e como você se enxerga nele?)

## APÊNDICE IV - O PAINEL BALANCED SCORECARD.

Perspectivas	Pergunta chave	Objetivos	Metas	Indicadores	Ações
Financeira (Negócio)	Quais resultados financeiros e do negócio, esperar após a aplicação destes objetivos?	Aumento da receita	Plano de faturamento quadrimestral, que leve ao objetivo final: Receita mensal maior que R\$ 2,1 milhões, até o final de 2022	Receita total por mês (R\$/Mês = MRR); Aumento da receita total por mês (novo MRR); Volume da receita para cada quadrimestre do ano,	Novas vendas; aumentar planos de clientes já existentes; Qualificação e aumento dos membros da equipe comercial
			Retenção de até 95% do faturamento ativo trimestral (Não perder mais do que 5% do faturamento trimestral)	% de perda do faturamento ativo trimestral	Retenção de clientes da base atual
			Reduzir em 2,5% o custo de conversão de clientes por ano	Custo total em ações de marketing por cliente convertido	Prospecção de clientes com alta aderência ao produto e serviço prestado; converter mais com menos recursos, comunicar mais diretamente com clientes em potencial; Estudo de mercado
		Ditar Mercado (ser original / referência)	Expandir em 5% o faturamento trimestral em novos segmentos de mercado, além do portfólio de clientes atuais	% de crescimento no faturamento provindos de novos seguimentos de mercado	Realizar estudos para entender e atender as necessidades de outros mercados.
			Expandir em 10% o faturamento trimestral em novos clientes por indicação	% de crescimento no faturamento provindos de novos clientes por indicações	Desenvolver plano de benefícios para indicações
			Expandir em 10% o faturamento trimestral em novos clientes internacionais	% de crescimento no faturamento provindos de clientes internacionais	Criação de comitativas multiáreas com foco em vendas e adaptação do produto, para entender e atender as necessidades internacionais
			Ser a empresa com maior faturamento no ano de 2022 comparado com os 3 principais concorrentes	Ter 80 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos cliente Key Account; 50 % ou mais do faturamento da fatia de mercado dos clientes Enterprise e mais de 40% do faturamento da fatia de mercado dos clientes SMB (Pequenas e médias empresas)	Atuar de forma incisiva na construção da marca, melhorias do produto e serviço
Clientes	De que precisam os clientes?	Soluções dinâmicas	Atender ao menos 20% das sugestões de melhorias ao produto, realizadas anualmente, referente às necessidades dos clientes	Número total de melhorias realizadas; % melhorias realizadas / melhorias sugeridas	Criação de banco de dados de sugestões, para levantamento de demandas em comum entre clientes e relevância para o produto da empresa
			Informar 100% das atualizações do produto	% das atualizações informadas	Informar boletim de atualizações via e-mail (base de clientes/usuários)
		Satisfação do cliente	Diversificar, ao menos 5, opções de faturamento via plataforma, sendo 2 delas para mercados estrangeiros	Número total de opções para faturamento nacional e internacional; mais de uma opção de faturamento para cada país com disponibilidade do produto	Estudo de viabilidade de implementação de alternativas para o faturamento de softwares como um serviço; Assim como identificação de sistemas internacionais de faturamento; Sistemas internacionais de faturamento
			Agilidade no atendimento, seguindo SLA (tempo de primeira resposta, tempo de resolução indicado por nível de prioridade e 100% de resolução) acordado em contrato com cada cliente	SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço)	Construir fila de atendimentos seguindo prioridade e tempo restante para resolução
			Eficiência na resolução de problemas (erros do sistema); 100% dos erros corrigidos	Avaliação do cliente quanto ao prazo ofertado, solução em primeira instância e resolução definitiva	Tratamento das avaliações para coletar informações de melhoria e agilidade no atendimento
			Espaço de feedback do produto, com registro estruturado em banco de dados de sugestões e 100% de retorno sobre posicionamento de aceite ou arquivamento	Número total de feedbacks; % de aceitação; % retornos realizados	Posicionamento com prazo para resolução, dentro do tempo do SLA de atendimento; Tratamento das avaliações, para identificação do nível de satisfação do cliente em cada etapa da resolução do problema
		Realização de implantação do uso do Software (calibração e treinamento do cliente) realizados dentro do prazo acordado em contrato	NPS (Net Promoter Score ou Nível de Satisfação do Cliente) ; % NPS respondidos; horas utilizadas durante a implantação	Realizar posicionamento para todos os feedbacks, prazo para melhorias do produto (caso aceite) e protocolação de arquivamento em banco de dados de sugestão (caso não aceite)	
Atualizar o produto com novas versões ou correções no intuito de reduzir em até 30% o retrabalho;	% de atualizações e correções aprovadas, que retornaram com problemas	Reunião de alinhamentos iniciais com o cliente; Instrução dos processos de implantação, agendamento e realização de treinamento; Orientação quanto a importância de resposta da pesquisa NPS			
Produto estável		Realização de testes estruturados para o controle de qualidade das atualizações e correções			
Processos internos	Como conseguir os objetivos internamente?	Otimização dos meios de comunicação	Informar sobre todas as atualizações do produto às áreas interessadas	Número total de treinamentos sobre atualizações por trimestre; % das atualizações disponibilizadas em banco de dados	Treinamento informativo sobre atualizações; criar banco de dados, no estilo fórum, contendo informações históricas sobre versões e seus recursos
			Avaliação anual do cliente, sobre a habilidade de comunicação da empresa, com média maior do que 8. Avaliação sobre as percepções comunicativas do cliente acerca do produto fornecido, a qualidade do atendimento, além do alcance das mídias e quantidade e divulgação de inovações.	Média das notas atribuídas pelos clientes de 0 a 10; Porcentagem de clientes por segmento que responderam a avaliação (Ter mais do que 30% de respostas fornecidas para o segmento de clientes SMB, maior que 35% para Enterprise e maior que 50% para KA)	Desenvolvimento de um guia de linguagem e manual de "tom de voz" da empresa.
			Expandir em 10% o número de seguidores nas redes sociais e de negócios, por trimestre	% de crescimento do número total de seguidores	Angariar novos clientes, investindo em conteúdos pertinentes, realizando um estudo de mercado, para a construção das temáticas
			Expandir em 25% a soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos dos conteúdos publicados nas redes sociais e de negócios, por trimestre;	% de crescimento do número total da soma de visualizações, curtidas e compartilhamentos	Gerar conteúdos de qualidade em diferentes plataformas e mídias digitais
		Escalabilidade	Traduzir 100% do produto; material de treinamento; bases de conhecimento (help center), para os idiomas Inglês e Espanhol	% de tradução do produto; material de treinamento; bases de conhecimento (help center) para cada idioma	Tradução do produto, material de treinamento e bases de conhecimento (help center) para Inglês e Espanhol, antes de iniciar a operação em países com línguas nativas diferentes do Português
			Inovar em tendências de gestão e roteirização de entregas/serviços, com adição de, ao menos, 1 nova funcionalidade/ano	Número total de novas funcionalidades adicionadas	Estudos de mercado para atualização do produto (novidade do ano)
		Melhoria contínua dos processos internos	Construir ao menos 1 parceria ao ano, de integração com Softwares do segmento logístico e ERP (Enterprise Resource Planning)	Número total de parcerias por ano	Criação de comitativas multiáreas com foco em vendas e adaptação do produto, para entender e atender as necessidades de integração de sistemas
Registrar de forma estruturada e compartilhada, 100% dos processos internos, com validação dos gestores de todas as áreas	% dos processos internos registrados e com validação		Criar registro estruturado e compartilhado dos processos internos de cada área (Manual e ou fluxograma com documentações passo a passo); comunicar todos os funcionários das áreas interessadas via e-mail, quando houver alteração nos processos internos		
Realizar 4 Kaizens por ano sobre todos os processos da empresa.	Número total de Kaizens realizados por ano	Instituir uma equipe multidisciplinar de melhoria contínua na empresa; elaborar kanbans de melhoria contínua para eliminar desperdícios de recursos e tempo, nos processos da empresa			
Aprendizado e Crescimento	Qual deve ser o foco da melhoria do aprendizado e crescimento?	Equipe qualificada	Promover para a equipe, ao menos 1 curso de melhoria e 1 curso de desenvolvimento por trimestre (Educação permanente trimestral)	Número total de temas ministrados à equipe	Práticas de ensino e aprendizagem, a partir das necessidades percebidas para melhoria da equipe como um todo (constituição de novos saberes a partir da problematização dos processos de trabalho - desenvolvimento da equipe)
			Crescer anualmente ao menos 100% dos recursos humanos das áreas Comercial, Projetos/Implantação e Tech	% de crescimento de funcionários para cada área da empresa	Contratação e retenção de pessoal qualificado e aderente às necessidades da empresa
			Dedicar ao menos 10 horas por semestre para realização de treinamentos, palestras e workshops para toda a empresa	Número total de horas utilizados para treinamentos, palestras e workshops	Atualizar os funcionários com conteúdo multisetoriais, pertinentes ao conhecimento geral do negócio, desenvolvendo atividades de conscientização de cooperação e colaboração entre equipe
			Aumento de ao menos 50% do engajamento de cada equipe	Índice de retenção de talentos diagnosticada por meio de avaliação de desempenho, aplicado pré e pós-intervenção de determinada estratégia	Compreender o perfil dos funcionários e suas necessidades. Para munidos dessas informações, propor qualificações e oportunidades, à altura do mercado
			Realocar semestralmente de forma processual, ao menos 10% dos recursos humanos da empresa (Job Rotation)	% de realocação dos recursos humanos por semestre	Planos de carreiras com incentivo à projetos de desenvolvimento multisetoriais
		Propagação da cultura	Realizar ao menos uma reunião geral para todos os colaboradores por semana	Número total de reuniões gerais	Realizar reuniões gerais semanais para atualização de informações relevantes a toda empresa
			Realizar ao menos uma atividade por semestre para todos os colaboradores, ou então entre equipes	Número total de atividades dedicadas à cultura da empresa	Realizar atividades de conscientização de saúde, sociedade, assim como, incentivar atividades de esporte e lazer, para todos os funcionários.
		Satisfação dos funcionários	Manter semestralmente a porcentagem de demissão ou rescisão com funcionários, menor que 5% do total	índice de rotatividade total	Desenvolvimento de boas práticas de recrutamento, seleção, processo de onboarding e retenção de talentos
			Investimento em ao menos 1 curso com certificado, por funcionário, no semestre	Número total de cursos realizado pelo funcionário	Qualificação do funcionário, a partir de investimento em cursos nas áreas de interesse da empresa, ofertadas ao indivíduo ou grupo.
		Busca e domínio de tecnologias	Investir ao menos 5% do faturamento semestral em licenças de softwares que geram valor agregado ao produto ou serviço	Número total de licenças à softwares	Aquisição de licenças de softwares utilizados no mercado, como boas práticas no auxílio à melhoria de eficiência, dinamismo e automação do produto ou serviço prestado