PROJETO DE GRADUAÇÃO

Por,

LEONARDO NASSIF MARCOMINI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE: ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP DE PRODUTO DIGITAL

Professor Orientador:

Professor Annibal Affonso Neto

Brasília, 2025

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Tecnologia

Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE OBJECTIVE AND KEY RESULTS: ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP DE PRODUTO DIGITAL

Por,

LEONARDO NASSIF MARCOMINI

18/0104837

BANCA EXAMINADORA

_____
Orientador: Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/EPR

_____
Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/EPR

Brasília

Fevereiro de 2025

Agradecimentos

Aos meus pais e meu irmão que sempre me incentivaram e, ao longo de toda minha vida, foram as pessoas que mais se preocuparam comigo. Em todos os momentos foram o suporte necessário e, mesmo que algumas vezes eu tenha interpretado de forma negativa, hoje entendo que os ensinamentos foram sempre indispensáveis.

Aos demais membros da minha família que me apoiaram durante essa etapa, sempre me inspiraram a trabalhar com dedicação e honrando os desafios enfrentados.

À Daniela que é um grande exemplo de felicidade e companheirismo. Obrigado por ser essa benção na minha vida.

Aos meus amigos Vitor, Júlia, Matheus, Leonardo, Gabriel e Guilherme que nunca teria conhecido se não fosse pela faculdade e que tanto impactaram positivamente minha vida. Obrigado por todos os momentos de descontração, conselhos e suporte.

A todos os professores que tive ao longo da minha trajetória. Cada um de vocês, com sua dedicação e comprometimento contribuiu de maneira única para minha formação. Agradeço de forma especial ao Professor Annibal Affonso Neto pela orientação ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

Este estudo de caso busca analisar uma empresa acerca do modelo de gestão estratégica, tendo como principais objetivos analisar o que a bibliografia descreve acerca da metodologia de Objectives and Key-Results (OKR), identificar as práticas atualmente utilizadas na gestão estratégica da empresa e, finalmente, realizar uma análise comparativa entre o ideal e a prática, buscando identificar lacunas. Para constituir o embasamento do estudo, foram realizadas entrevistas com os principais colaboradores da empresa (abrangendo diversas áreas e responsabilidades) e estudos compondo o referencial teórico. Após compilar as entrevistas, foram identificados três principais sintomas, sendo eles a carência de indicadores, a dispersão dos dados em diversas ferramentas e a departamentalização extrema.

Palavras-Chave: Modelo de Negócio, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Gestão de Desempenho.

Abstract

This case study aims to analyze a company regarding its strategic management model. The main objectives are to examine what the literature describes about the Objectives and Key Results (OKR) methodology, identify the practices currently used in the company's strategic management, and, finally, conduct a comparative analysis between the ideal and the actual practice to identify gaps. To support the study, interviews were conducted with key employees from various areas and responsibilities, along with a theoretical framework review. After compiling the interviews, three main issues were identified: a lack of indicators, data dispersion across multiple tools, and excessive departmentalization.

Keywords: Business Model, Strategic Objectives, Indicators, Performance Management.

Lista de Quadros:

Quadro 1: Roteiro de Perguntas

Quadro 2: Respostas Transcritas

Quadro 3: Indicadores Complementares

Lista de Figuras:

Figura 1: Matriz SWOT

Figura 2: Análise PEST

Figura 3: Interligando Análise PEST e SWOT

Figura 4: Sequenciamento para Definição Estratégica

Figura 5: Integração de Objetivos

Figura 6: Integração de Objetivos

Figura 7: Business Model Canvas

Figura 8: Classificações das Pesquisas

Figura 9: Divisão Matricial da Holding

Figura 10: Objetivos Estratégicos da Holding

SUMÁRIO

Agradecimentos **2**

Resumo **4**

Abstract **4**

Lista de Quadros: **5**

Lista de Figuras: **5**

1. Introdução **8**

1.1 Problemática **8**

1.2 Objetivo **8**

1.2.1 Objetivo Geral 8

1.2.2 Objetivos Específicos 8

2. Referencial Teórico **8**

2.2 Gestão Estratégica **10**

2.3 Planejamento Estratégico **13**

2.3.1 Declarações Corporativas 14

2.3.2 Diagnóstico Empresarial 16

2.3.3 Desenvolvimento e implantação de Planos de Ação 18

2.3.4 Monitoramento e Avaliação 19

2.4 Modelo de negócio **20**

3. Metodologia **23**

3.1 Natureza: **23**

3.2 Forma de abordagem: **24**

3.3 Objetivos da pesquisa: **24**

3.4 Procedimentos científicos: **24**

4. Descrição da Empresa **25**

4.1 Definições de Startup..... 25

4.2 Contexto Geral da Empresa 26

5. Resultados..... 30

5.1 Transcrição das Entrevistas 30

5.2 Análise das Entrevistas 33

5.3 Propostas de Melhoria..... 35

Conclusão 38

6. Referências Bibliográficas 40

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para análise da estratégia na empresa 45

1. Introdução

1.1 Problemática

Este projeto tem como objetivo descrever as interrelações entre os objetivos principais da holding com uma das empresas do grupo e como ela deve estruturar seus processos, metas e indicadores para definir claramente como está agregando na holding como um todo e sempre respeitando suas especificidades financeiras e operacionais. Atualmente, a carência dessas premissas estratégicas, abre margem para uma constante dispersão de foco, resultando em retrabalho e processos internos pouco eficientes.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de gestão estratégica de uma *startup* de produto digital inserida em um contexto macro de uma *holding*, realizando uma analogia entre o processo atual e a metodologia de *Objective and Key Results* (OKRs).

1.2.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral definido, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Estudar princípios de gestão estratégica baseada na metodologia de OKRs por meio da revisão bibliográfica;
- Identificar práticas, ferramentas e métricas utilizadas na gestão estratégica da empresa;
- Identificar alternativas baseadas na análise comparativa entre o processo atual e a metodologia de OKRs, visando otimizar o alinhamento estratégico.

2. Referencial Teórico

2.1 **Estratégia**

A estratégia é um campo multidisciplinar essencial para o sucesso das organizações, envolvendo a formulação e implementação de planos de longo prazo para alcançar objetivos específicos. Michael E. Porter, em seu livro Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência (2004), introduziu o modelo das cinco forças, que avalia a atratividade de uma indústria com base em cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de

novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. Este modelo ajuda as empresas a identificarem suas posições competitivas e a formular estratégias para melhorar sua posição no mercado.

O mesmo autor em seu outro livro Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando um Desempenho Superior (1989), apresenta a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as atividades que criam valor para a empresa. A vantagem competitiva pode ser alcançada ao otimizar essas atividades, seja através de liderança em custos ou diferenciação. Além disso, C.K. Prahalad e Gary Hamel, em The Core Competence of the Corporation (1990), argumentam que as empresas devem focar em suas competências essenciais – as habilidades e tecnologias que proporcionam uma vantagem única e de difícil de imitação. Essas competências são fundamentais para a criação de novos mercados e para o desenvolvimento de produtos inovadores.

Já no livro Dynamic Capabilities and Strategic Management (1997), David J. Teece, Gary Pisano e Amy Shuen introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, que é a habilidade das empresas integrarem, construírem e reconfigurarem competências internas e externas para se adaptarem a ambientes em mudança. Essas capacidades são cruciais para a inovação contínua e para a sobrevivência em mercados voláteis. Jay B. Barney, em The Resource-Based View of the Firm (1991), propõe o conceito de vantagem competitiva sustentável, que se baseia nos recursos e capacidades internos da empresa que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, focando em como os recursos internos podem ser gerenciados para manter a vantagem competitiva a longo prazo.

Também dos autores Gary Hamel e C.K. Prahalad, em *Strategic Intent* (1989), discutem como a intenção estratégica é um compromisso a longo prazo de uma empresa para alcançar um objetivo ambicioso, indo além dos recursos atuais. A intenção estratégica motiva e orienta a organização, proporcionando um foco claro e persistente. Complementando esse pensamento, Venkatraman e Camillus em *Exploring the Concept of Fit in Strategic Management* (1984) exploram o conceito de "*fit*" em gestão estratégica, analisando como o alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional pode alavancar o desempenho empresarial, permitindo que a empresa implemente suas estratégias de forma mais eficaz.

Michael E. Porter e Mark R. Kramer, em *Creating Shared Value* (2011), propõem que as empresas podem criar valor não apenas para si mesmas, mas também para a sociedade ao abordar necessidades sociais, possibilitando assim que as empresas sejam mais sustentáveis e competitivas. Complementando a ideia de inovar para se manter relevante, Henry Chesbrough, em *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers* (2010), destaca a importância da inovação no modelo de negócios como uma fonte de vantagem competitiva, argumentando que as empresas devem constantemente inovar seus modelos de negócios para se adequando às necessidades, se mantendo competitivas.

Essas ideias e conceitos formam a base para a compreensão e aplicação de estratégias eficazes nas organizações. A integração desses diversos aspectos proporciona uma visão completa acerca da definição de estratégia, capacitando as empresas a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em ambientes dinâmicos e competitivos.

2.2 Gestão Estratégica

Conforme apresentado por Botelho (2002), o significado prático de gerenciamento é definido como a clareza acerca do objetivo, do estado atual, sua análise indicando se é uma posição satisfatória ou não e, por fim, a tomada de decisão acerca de uma possível mudança de foco. Já Porter (2004, p. 26), define a estratégia competitiva como "o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas". Dessa forma, ele apresenta dois principais pilares que são a situação que a empresa tem como objetivo futuro atingir e, segundamente, os meios e atividades necessários para que esse objetivo seja concretizado. Além disso, ele complementa exaltando que não basta ter uma estratégia, é necessário que essa estratégia seja competitiva, gerando assim um diferencial no mercado.

Para melhor embasar o estudo empresarial afim de atingir essa diferenciação estratégica, Porter (1979) realiza um estudo baseado em 5 pilares. Envolvendo o ambiente interno e externo, o autor propõe ações que os gestores podem tomar com base em cada um desses pilares:

- Rivalidade entre os concorrentes: identificar concorrentes diretos e indiretos, a fim de identificar um modelo de diferenciação;

- Poder de barganha dos fornecedores: compreender o grau de dependência de um determinado insumo ou matéria prima;

- Poder de barganha dos clientes: investir em ampliação de mercado, buscando diversificação de clientes;

- Ameaça de entrada de novos concorrentes: identificar os pilares mais propícios para novos entrantes e elaborar estratégias para dificultá-los;

- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: mapear empresas e produtos que tenham maior tendência a se tornarem concorrentes diretos.

De forma complementar às propostas de Porter, Wright (2000, p. 24), propõe que a administração estratégica seja vista como um processo em que as atividades não são sequenciais, mas sim inter-relacionadas. Nessa proposta de visualização, as atividades são: Análise de oportunidades e ameaças do ambiente externo; Análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno; Estabelecimento de uma missão organizacional e objetivos gerais; Formulação de estratégias baseadas nas análises prévias; Implementação dessas estratégias definidas; Atividades de controle estratégico para garantir a aplicação das estratégias.

A fim de aprofundar os estudos para fundamentar a gestão estratégica empresarial, foram desenvolvidas e propostas outras ferramentas, como por exemplo a Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e a Análise PEST (Political, Economic, Social, Technological) que posteriormente foi incrementada para PESTEL (adicionando os tópicos Environmental, Legal).

A Figura 1 constitui uma representação do que é a metodologia de análise SWOT desenvolvida por Albert Humphrey:

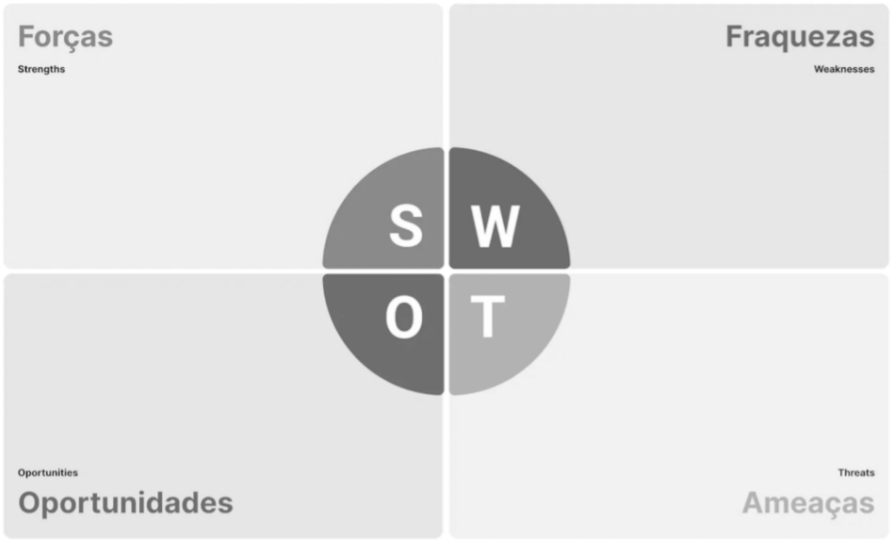


Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: Blog Impulsefy (2023)

Essa metodologia propõe orientações simples e claras que direcionam uma análise acerca do posicionamento da empresa, tanto em ambiente interno (âmbito interno da empresa e que as variáveis estão sob controle), que são as forças e fraquezas, quanto em ambiente externo (fatores que a empresa não possui controle sobre), as oportunidades e ameaças. Importante ressaltar que este modelo apresenta uma nova ótica da posição empresarial e, como apresentado por Westbrook (1997), esse método tem foco expositivo, trazendo uma descrição do cenário analisado, não propriamente ações e tarefas a serem priorizadas. Devido a isso, deve ser tratada como o facilitador analítico que é, não uma ferramenta de análise profunda da empresa por completo.

Também com objetivo de auxiliar no estudo da empresa, o modelo de análise PEST desenvolvido pelo professor Francis Aguilar (1967) direciona alguns pilares relevantes que o empresário deve analisar. Originalmente falava-se sobre os 4 âmbitos político, econômico, social e tecnológico, como representado na Figura 2:



Figura 2: Análise PEST
Fonte: Pontotel (2024)

No trabalho de Wang, Zhao & Zhang, representado pela Figura 3, é proposta uma cadeia de interrelações entre os pilares de estudo da análise PEST com os vieses da matriz SWOT e como essas duas metodologias trabalham de forma complementar, ajudando a definir mais claramente o cenário em que a empresa está inserida, promovendo uma conexão entre os fatores levantados.

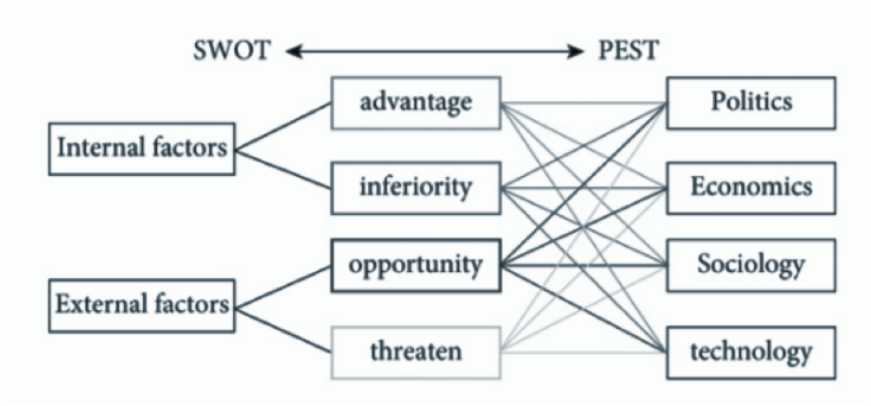


Figura 3: Interligando Análise PEST e SWOT
Fonte: Wang, Zhao & Zhang (2022)

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo essencial na gestão organizacional, projetado para direcionar as atividades de uma organização em rumo aos seus objetivos de longo prazo. Há diversas orientações metodológicas, cabendo assim a empresa definir qual vertente é mais aplicável

para seu negócio. Uma delas segue o processo de definição de missão, visão e valores, seguindo para o estabelecimento de objetivos estratégicos para embasar o desenvolvimento e implementação de planos de ação e, por fim, definir os meios de monitoramento e avaliação.

2.3.1 Declarações Corporativas

A definição de missão, visão e valores é fundamental para o alinhamento estratégico de qualquer organização. Drucker (1954) e Kaplan e Norton (2008) argumentam que a missão estabelece o propósito central de uma organização, enquanto a visão projeta uma imagem aspiracional do futuro desejado. Estes conceitos fornecem uma direção clara e devem inspirar os colaboradores a se comprometerem com os objetivos organizacionais.

A literatura recente enfatiza que uma missão e visão bem articuladas influenciam positivamente o desempenho organizacional. Bartkus e Glassman (2008) e Ozdem (2011) mostram que declarações de missão eficazes estão associadas a melhor desempenho financeiro e maior coesão organizacional. Chuang et al. (2017) expandem essa ideia, destacando que os valores organizacionais (especialmente aqueles centrados no cliente) são cruciais para fomentar a lealdade e a satisfação do cliente, além de contribuir para uma identidade organizacional sólida e resiliente.

Complementando esses estudos, Goll et al. (2021) sugerem que valores que incorporam sustentabilidade e responsabilidade social são cada vez mais alinhados com as expectativas modernas de clientes e investidores, mostrando a necessidade de integrar essas considerações no núcleo estratégico da organização. Wheelen e Hunger (2010) e Jones et al. (2018) apresentam uma ótica alinhada, enfatizando que uma comunicação eficaz e o treinamento contínuo são essenciais para garantir que todos os membros da organização compreendam e alinhem suas ações com a missão, visão e valores definidos. No livro de Wheelen e Hunger, no capítulo 9 *Strategy Implementation: Organizing for Action* é proposto um diagrama (conforme Figura 4) que representa o sequenciamento de atividades que a empresa deveria seguir para uma boa definição estratégica.

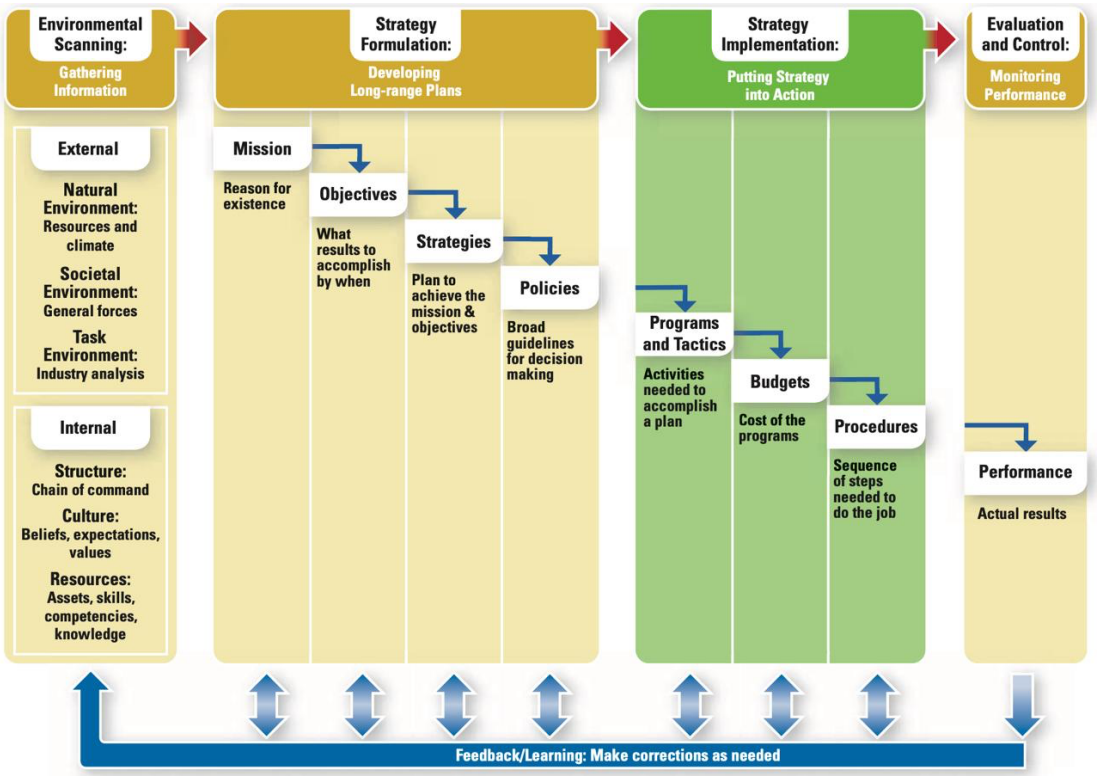


Figura 4: Sequenciamento para Definição Estratégica
Fonte: Wheelen e Hunger (2010)

Conforme ilustrado por Johnston e Daniel (1993), a missão de uma empresa compõe seu propósito básico a ser cumprido, tendo isso em vista, é necessário que seja limitador, no sentido de direcionar projetos futuros e novas oportunidades. Em seu trabalho, os autores exemplificam a missão da *Toyota Motor Corporation* que explicitava o segmento de automóveis, com o passar do tempo e com a ampliação do seu campo de atuação, atualizaram para "transportar pessoas". Ao expandir essa definição, a empresa se permite atuar em outras formas de transporte além de automóveis.

Para melhor orientar as premissas de uma boa visão empresarial, em seu artigo "missão e visão organizacional: orientações para sua concepção" Porto (2008 pg. 4) a define como "um retrato do estado futuro desejado, capaz de responder fundamentalmente a uma questão 'o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão?'". O autor apresenta também a possibilidade de uma empresa ter mais de uma visão, buscando contemplar uma sucessão de objetivos de longo prazo.

O conceito de longo prazo não é definido de forma unânime entre os estudiosos, por exemplo Collins & Porras (1996) sugerem que a visão contemple um horizonte de 10 a 30 anos, já Collins & Huge (1993) falam em um âmbito mais curto, indicando entre 5, 10 ou 20 anos. Por conta dessa divergência, pode-se dizer que não há uma resposta certa, tendo empresas que adotam um prazo de 3 anos e outras trabalhando até com 50 anos, ficando assim a critério da organização qual parâmetro se encaixará melhor de acordo com seu nível de maturidade.

Por outro lado, o que é encarado como consenso entre os profissionais e estudiosos da área é que a visão deve ser clara, no sentido de direcionar bem todos os membros da empresa o caminho desejado, estar alinhada com os valores centrais da organização e, principalmente, ser inspiradora. Dessa forma, Senge (1990), interpreta a jornada entre a realidade atual e a visão futura como uma característica responsável pela energia criativa direcionada que, quando bem alinhada, serve para canalizar os esforços. Pensando em gerar esse engajamento com a equipe, esse mesmo autor recomenda fugir de indicadores financeiros, uma vez que uma visão, para ser inspiradora e impulsionadora, deveria ter um foco maior em "o que devemos criar" do que "o que queremos atingir".

2.3.2 Diagnóstico Empresarial

O estabelecimento de objetivos estratégicos é uma etapa essencial para direcionar os esforços organizacionais em direção aos seus objetivos de longo prazo. Os objetivos estratégicos traduzem a missão e a visão da organização em metas concretas e mensuráveis, que servem como guia para a tomada de decisões e a alocação de recursos.

Uma das metodologias mais antigas e influentes para o estabelecimento de objetivos estratégicos é a Gestão por Objetivos (MBO - Management by Objectives), introduzida por Peter Drucker na década de 1950. De acordo com Drucker (1954), o MBO baseia-se na premissa de que o desempenho organizacional pode ser melhorado quando os gestores e os funcionários concordam com objetivos claros e mensuráveis e trabalham de forma coordenada para alcançá-los. Ainda segundo o autor, os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (critérios SMART), permitindo uma avaliação objetiva do desempenho.

Nas últimas décadas, o MBO evoluiu para incluir abordagens mais ágeis e flexíveis, como a metodologia OKR (Objectives and Key Results). Os OKRs foram popularizados por John Doerr

em seu livro Avalie o que importa (2018), nele é descrito como a Intel e, posteriormente, empresas como Google, utilizaram essa metodologia para fomentar crescimento, inovação e alinhamento estratégico. A metodologia OKR divide o processo de estabelecimento de objetivos em dois componentes: os Objectives (Objetivos), que são qualitativos e aspiracionais, e os Key Results (Resultados-Chave), que são quantitativos e medem o progresso em direção aos objetivos.

Doerr (2018) argumenta que os OKRs são eficazes porque promovem clareza, foco e alinhamento em todos os níveis organizacionais. Ao contrário do MBO tradicional, que frequentemente envolve ciclos anuais de revisão de desempenho, os OKRs são revisados em ciclos mais curtos (trimestrais ou semestrais), permitindo ajustes rápidos e uma maior adaptabilidade em um ambiente de negócios em constante mudança.

A eficácia dos OKRs em promover um alinhamento estratégico ágil é apoiada por estudos, como os de Niven e Lamorte (2016), que destacam como essa metodologia pode melhorar a comunicação interna e a transparência, facilitando a coordenação entre as equipes e uma resposta mais rápida às mudanças do mercado. Além disso, Goll et al. (2021) sugerem que metodologias como OKRs são particularmente eficazes em contextos dinâmicos e inovadores, em que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são essenciais para o sucesso.

Os OKRs também promovem uma cultura de alta performance ao desafiar os funcionários a se esforçarem por objetivos ambiciosos, muitas vezes acima das metas consideradas confortáveis. Essa abordagem permite que as organizações mantenham um equilíbrio entre desempenho de curto prazo e inovação de longo prazo, como discutido por Doerr (2018) e reafirmado por estudiosos como Meyer (2018), que exploram o impacto dos OKRs na motivação e no engajamento dos funcionários.

Tanto o MBO quanto os OKRs oferecem frameworks robustos para o estabelecimento de objetivos estratégicos, cada um com suas características únicas que devem ser adaptadas às necessidades específicas de diferentes organizações. Enquanto o MBO oferece uma abordagem mais estruturada e focada em metas claras e específicas, os OKRs introduzem flexibilidade e adaptabilidade, alinhando-se melhor aos desafios dos ambientes de negócios contemporâneos que usualmente são mais voláteis.

2.3.3 Desenvolvimento e implantação de Planos de Ação

Os planos de ação são fundamentais para a implementação eficaz de estratégias organizacionais, detalhando as etapas necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Porter (1980) e Kotter (1996) foram pioneiros ao discutir a importância da clareza e liderança na execução estratégica. Cândido e Santos (2015) identificam que falhas na execução frequentemente resultam de desalinhamento interno e resistência organizacional a mudanças, destacando a necessidade de uma comunicação clara e de uma gestão eficaz de recursos.

Hambrick e Fredrickson (2019) argumentam que uma implementação bem-sucedida requer uma cultura organizacional que suporte a mudança e a inovação. Conforme Figura 5 abaixo, em seu artigo é proposto um modelo em que divide o escopo em 5 ambientes e propõe algumas perguntas para nortear a definição da estratégia a ser construída.

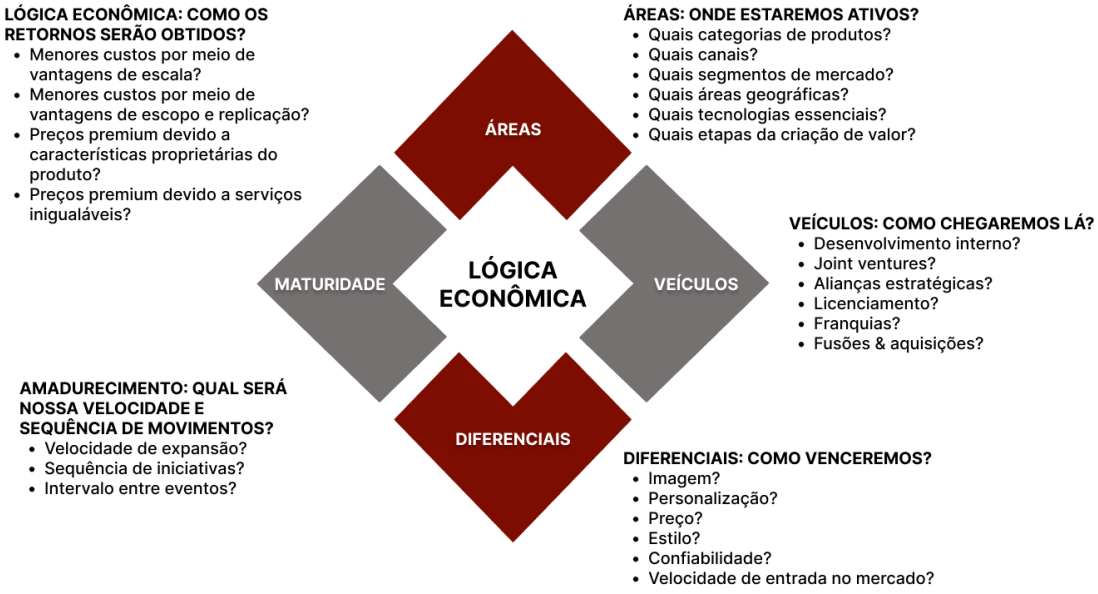


Figura 5: Integração de Objetivos
Fonte: Adaptado de Hambrick e Fredrickson (2019)

Em estudos mais recentes, Leonardi e Treem (2020) exploram o papel das tecnologias digitais na facilitação da execução estratégica, sugerindo que a adoção de ferramentas tecnológicas adequadas pode melhorar significativamente a coordenação e execução de planos de ação.

Estudos como de Johnson et al. (2017) e Chenhall e Moers (2020) destacam a importância de sistemas de controle gerencial para monitorar o progresso dos planos de ação e facilitar ajustes

quando necessário. Os autores afirmam que esses sistemas devem ser projetados para fornecer as informações necessárias em tempo real e apoiar a tomada de decisões informada, garantindo que as estratégias sejam executadas conforme o planejado.

Uma vez definido o objetivo futuro comum da empresa, emergem outros pontos responsáveis pela vasta disseminação da metodologia. Um exemplo é a integração dos objetivos ao longo de todo o organograma empresarial, como representado na Figura 6, definindo o responsável por cada iniciativa, sua forma de mensuração e seu objetivo, sempre cumprindo o norte da empresa e esclarecendo como cada funcionário irá contribuir para o atingimento desse objetivo coletivo.



Figura 6: Integração de Objetivos
Fonte: Blog o que quer dizer (2023)

2.3.4 Monitoramento e Avaliação

O monitoramento e a avaliação são processos contínuos que garantem que a organização permaneça no caminho certo para alcançar seus objetivos estratégicos. Kaplan e Norton (1996) destacam o uso do *Balanced Scorecar*d (BSC) como uma ferramenta fundamental para o monitoramento estratégico, proporcionando uma visão equilibrada e abrangente do desempenho organizacional.

Pesquisas recentes sugerem que o monitoramento e a avaliação devem ser mais dinâmicos e integrados, adaptando-se às mudanças no ambiente de negócios. Bourne et al. (2018) argumentam

que, além dos indicadores tradicionais, as organizações devem adotar métricas flexíveis que reflitam mudanças no ambiente externo. Mankins e Steele (2017) enfatizam a importância de uma cultura de aprendizado organizacional, permitindo ajustes rápidos e eficazes à estratégia com base no feedback contínuo.

A importância de incorporar novas tecnologias ao monitoramento estratégico é destacada por Fernandes et al. (2019), que sugerem que o uso de inteligência artificial e análise de dados coletados pode melhorar significativamente a precisão e a eficiência dos processos de avaliação. Nielsen e Monteiro (2020) defendem uma abordagem de avaliação holística, que inclua não apenas métricas financeiras, mas também indicadores de impacto social e ambiental, alinhando a estratégia organizacional com as expectativas crescentes de sustentabilidade e responsabilidade social. Também na vertente de garantir o comportamento ético da organização, Hall e Rowland (2016) enfatizam a integração do monitoramento estratégico com a governança corporativa, garantindo avaliações objetivas e imparciais por meio de comitês de estratégia que revisam regularmente o progresso e fazem recomendações de ajustes.

2.4 Modelo de negócio

Como definido pela dupla de empreendedores Osterwalder e Pigneur (2010), o modelo de negócio de uma empresa consiste em descrever como uma organização cria, entrega e captura valor aos seu público-alvo.

Partindo dessa premissa, é importante que a empresa, assim como deve ser feito um estudo acerca do mercado que irá adentrar e qual produto será ofertado, o modelo de negócio é um importante pilar que deve ser definido para sustentar a empresa. Mesmo sendo de definição obrigatória, é importante ressaltar que o modelo de negócio não é uma característica perene da empresa e pode sim ser revisto conforme necessidade de adequação estratégica.

Um fato que comprova essa possibilidade que muitas vezes acaba se tornando uma necessidade, é que grandes empresas globais mudaram a direção dos seus modelos de negócios e, em alguns casos, foi exatamente isso que sustentou o sucesso subsequente. Um grande exemplo é a Netflix, que originalmente, em 1997, prestava o serviço de aluguel de DVDs com o diferencial da entrega em domicílio. Como relatado por Rayna e Striukova (2016), o avanço da tecnologia foi

logo abrindo novas oportunidades para que a empresa agregasse mais valor ainda para as partes interessadas, lançando seu modelo famoso de serviço de disponibilizar filmes e séries na internet via streaming e sendo cobrado um valor mensal pelo acesso do usuário, independentemente da quantidade de filmes assistida.

Para facilitar o processo de definição do modelo de negócio, surge o *Business Model Canvas* (BMC), proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), tornando-se uma ferramenta amplamente adotada para o desenvolvimento e análise de modelos de negócios. Essa ferramenta visual, conforme demonstrado na Figura 7, permite que empreendedores e gestores delineiem, descrevam e inovem seus modelos de negócios por meio de nove blocos interdependentes: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos. Segundo Zott e Amit (2010), o BMC facilita a compreensão integrada dos elementos essenciais que compõem um modelo de negócios, promovendo uma visão sistêmica e estratégica que possibilita a identificação de oportunidades de inovação e adaptação às dinâmicas do mercado. Além disso, pesquisas de Wirtz, Pistoia, Ullrich e Göttel (2016) indicam que o uso do BMC pode melhorar significativamente a comunicação e o alinhamento entre equipes multidisciplinares, ao fornecer uma linguagem comum e acessível para todos os envolvidos no processo de planejamento estratégico.

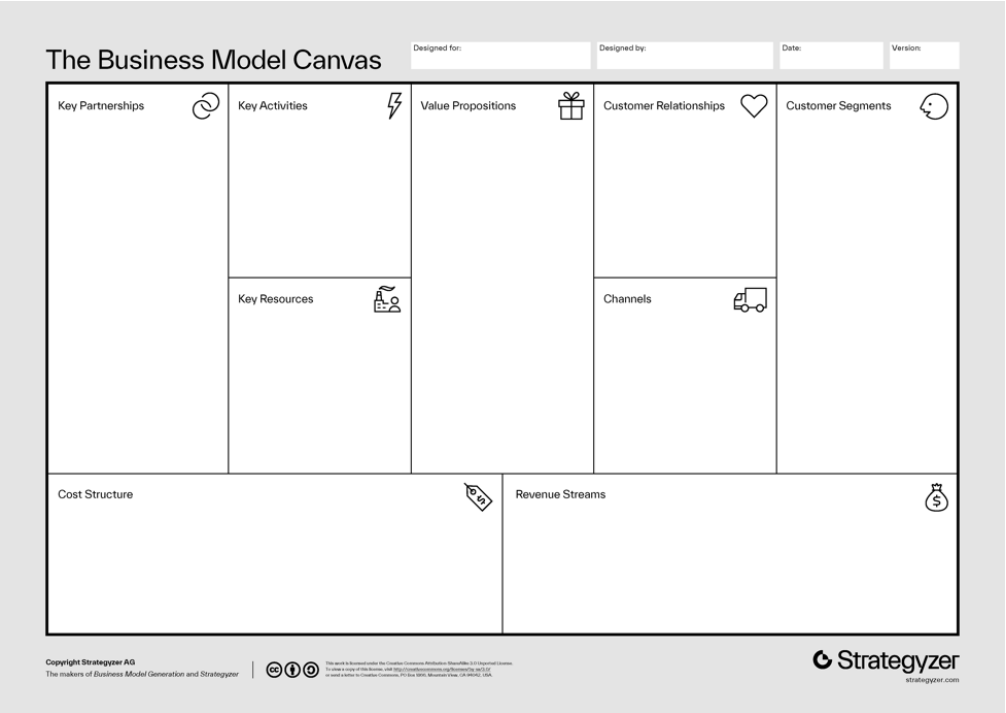


Figura 7: Business Model Canvas
Fonte: Strategyzer (2025)

A partir de sua popularização, estudos recentes também exploraram a aplicação do *Business Model Canvas* em diferentes contextos, agregando dessa forma uma ampliação prática. Por exemplo, Lindgren e Rasmussen (2013) investigaram o uso do BMC em startups e empresas de tecnologia, demonstrando que a ferramenta ajuda a identificar pontos fortes e fracos nos modelos de negócios emergentes. Da mesma forma, Oliveira e Bitencourt (2015) analisaram o impacto do BMC no setor de serviços, concluindo que sua aplicação pode aumentar a eficiência organizacional ao otimizar processos e alinhar estratégias operacionais com as demandas do mercado. Em um estudo comparativo, Massa, Tucci e Afuah (2017) ressaltam que, embora o BMC seja uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento inicial de modelos de negócios, ele deve ser complementado com análises mais profundas e abordagens quantitativas para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo. Assim, o Business Model Canvas não só contribui para a inovação e o empreendedorismo, mas também serve como um ponto de partida para discussões estratégicas mais amplas e complexas dentro das organizações.

Conforme discute Fritscher e Pigneur (2014), os insights derivados da análise do BMC podem ser utilizados para redefinir propostas de valor e reestruturar portfólios de produtos, alinhando melhor as ofertas da empresa com as necessidades dos clientes e as condições do

mercado. Da mesma forma, estudos conduzidos por Bocken, Short, Rana e Evans (2013) demonstram que o uso dos outputs do BMC em processos de inovação sustentável permite às empresas integrar considerações ambientais e sociais em seus modelos de negócios, promovendo uma abordagem mais holística para a criação de valor. Além disso, Osterwalder, Pigneur, Bernarda e Smith (2014) sugerem que os outputs do BMC são fundamentais para o desenvolvimento de cenários futuros e a definição de suas etapas, permitindo que as empresas planejem melhor suas iniciativas de crescimento e adaptação a longo prazo.

3. Metodologia

Para melhor esclarecer as formas de estudo, Moresi (2003) elucida as diferentes formas clássicas de classificar uma pesquisa, agrupando-as em quatro grupos (abordagem, natureza, objetivo e meio de investigação), descritas na Figura 8:

Classificações das Pesquisas			
Natureza	Forma da abordagem	Objetivos da pesquisa	Meios de investigação
• Básica • Aplicada	• Quantitativa • Qualitativa	• Exploratória • Descritiva • Explicativa • Metodológica • Intervencionista	• Campo • Laboratório • Telematrizada • Documental • Bibliográfica • Experimental • *Ex post facto* • Participante • Pesquisa-ação • Estudo de caso

Figura 8: Classificações das Pesquisas
Fonte: Adaptado de Gil (2007)

3.1 Natureza:

- Básica: aumentar o conhecimento teórico do processo estudado ou fenômeno, sem se preocupar com as possíveis aplicações práticas desses conhecimentos. Realiza-se com o propósito de desenvolver teorias e de aprofundar o conhecimento científico existente.
- Aplicada: é resolver problemas práticos específicos. Usa as teorias desenvolvidas através de pesquisa básica para endereçar questões e criar

soluções práticas. É focada em aplicar as informações obtidas da pesquisa diretamente para melhorar processos na tecnologia, saúde, economia etc.

3.2 Forma de abordagem:

- Quantitativa: envolve a coleta de dados numéricos, utiliza métodos estatísticos para testar hipóteses e fazer previsões. Caracteriza-se por objetividade, mensurabilidade e muitos objetos da pesquisa. As ferramentas comuns deste tipo incluem uma variedade de questionários, testes padronizados e análises estatísticas. Essa forma requer a aplicação de técnicas matemáticas e estatísticas.
- Qualitativa: busca compreender fenômenos em profundidade. Ela se concentra em aspectos subjetivos e contextuais, como sentimentos, experiências e significados, recorrendo a métodos como entrevistas, grupos focais, observação e análise de conteúdo. É uma forma descritiva de interpretar os fenômenos ocorridos e interrelacioná-los.

3.3 Objetivos da pesquisa:

- Exploratória: por se tratar de um contexto em que ainda há pouco conhecimento acumulado, essa pesquisa é altamente flexível e objetiva entender o conceito, os contextos e, certamente, formular hipóteses para pesquisas futuras. Geralmente é utilizada visando proporcionar maior familiaridade com o tema.
- Descritiva: busca evidenciar características de determinados fatos ou fenômenos, podendo exibir relações entre as variáveis de forma expositiva, sem que haja a necessidade de verificação através da observação.
- Explicativa: considerando as variáveis levantadas, busca explicar a ocorrência do fato para explicá-lo em seguida. Os métodos utilizados nesse tipo de pesquisa são experimentos e estudos correlacionais, sendo ambos aplicados para que sejam testadas hipóteses que possam comprovar as relações de causa e efeito analisadas.

3.4 Procedimentos científicos:

- Experimental: consiste em determinar o objeto de estudo, em seguida levantar as variáveis que podem impactá-lo e, posteriormente, definir formas de controle e coleta de dados acerca dos efeitos que essas variáveis produzem no objeto.
- Bibliográfica: partindo da colaboração intelectual já desenvolvida e disponibilizada (livros, artigos, revistas, jornais etc.), o procedimento permite o conhecimento acerca do que já foi estudado. A organização do material ocorre para que se faça um panorama teórico acerca do tema analisado.
- Documental: com o princípio comum à pesquisa bibliográfica, este procedimento expande as fontes, buscando o conhecimento também em documentos oficiais, cartas, registros, regulamentos etc.
- De campo: valorizando investigar as circunstâncias em que o fato se deu, além dos estudos baseados nas buscas, é feita uma coleta de dados com pessoas, podendo envolver questionários e entrevistas.
- *Ex-post-facto*: busca entender as correlações de causa e efeito entre o fato estudado e o fenômeno que ocorre posteriormente. Sua principal característica é que a coleta dos dados só é realizada após a ocorrência dos eventos.
- De levantamento: por meio de questionários ou entrevistas para coletar os dados, a pesquisa de levantamento Busca obter informações sobre atitudes, opiniões, comportamentos ou características demográficas de uma grande amostra de indivíduos

4. Descrição da Empresa

4.1 Definições de *Startup*

A definição de *startup* é um conceito amplamente discutido na atualidade. Por ser um modelo relativamente novo e estar se tornando cada vez mais popular, sua definição tem evoluído com o tempo, acompanhando mudanças econômicas e tecnológicas. De maneira geral, startups são empresas emergentes caracterizadas por um modelo de negócios inovador, escalável e orientado à tecnologia, normalmente em fase inicial de operação. Blank (2012) define uma startup como "uma organização temporária em busca de um modelo de negócios escalável, replicável e sustentável". Essa visão enfatiza o caráter experimental e adaptativo das startups, que buscam validar hipóteses sobre produtos, mercados e clientes.

Segundo Ries (2011), criador do conceito *Lean Startup*, essas empresas operam em um ambiente de extrema incerteza, exigindo estratégias ágeis e baseadas em aprendizado contínuo. Nesse contexto, a inovação tecnológica desempenha um papel central, permitindo que startups desenvolvam soluções disruptivas capazes de atender demandas reprimidas no mercado.

Outros autores destacam a importância da escalabilidade como elemento definidor. Osterwalder e Pigneur (2010), por exemplo, apontam que startups devem ser projetadas para crescer exponencialmente, diferenciando-se de negócios tradicionais que dependem de uma estrutura linear de crescimento. Frequentemente, startups são associadas a um ecossistema de inovação, composto por aceleradoras, investidores de risco (*venture capital*), ecossistemas tecnológicos e universidades. Esses elementos fornecem suporte financeiro e técnico necessário para a consolidação dessas empresas no mercado.

4.2 Contexto Geral da Empresa

Baseado no crescimento do segmento de postos de combustível na época, identificaram que, por ser um setor que trabalha com quantias expressivas de dinheiro, uma demanda latente do mercado era que a gestão operacional e o controle financeiro fossem melhorados. Buscando mitigar esses gargalos, em 2006 a holding, que na época se resumia a um único produto, lançou o primeiro ERP (*Enterprise Resource Planning*) brasileiro focado no segmento, chamado Petros.

Por ter sido a primeira empresa nacional a focar no segmento, algumas inovações impactantes no setor podem ser atribuídas a ela, como por exemplo o cartão de identificação do frentista para desbloqueio do abastecimento (funcionalidade essa que trouxe consigo o conceito de "caixa por frentista" que mitiga fraudes, uma vez que o controle de recebimento passa a ser por atendente, não por turno de atendimento), primeiro ERP 100% em nuvem do Brasil, primeiro sistema a utilizar TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) sem fio e contar com a funcionalidade de parametrizar preços diferentes na mesma bomba de combustível.

Enxergando a queda na taxa de crescimento do setor de postos de combustíveis, a empresa começa a olhar para outros segmentos, adquirindo assim em 2019 a SPK, empresa dona também de um produto ERP chamado RZ Business, porém este focado em lojas de material de construção, madeireiras, mineradoras, entre outros mercados relacionados.

Em 2020, voltando a atenção para o segmento de origem, foi feita a última aquisição do grupo, a startup Cibus, cujo principal produto é o desenvolvimento de um sistema de fidelidade white label para postos de combustível. Finalizada essa última aquisição, a holding atinge sua formação atual, abarcando 3 empresas, 6 produtos, mais de 130 funcionários e 4.000 clientes.

Para aproveitar melhor os recursos humanos, as áreas administrativas são responsáveis por cuidar dos processos de todas as empresas do grupo (como por exemplo as áreas de recursos humanos, controladoria, jurídico e infraestrutura interna. Já as áreas que demandam um maior nível de especialização do contexto do produto (como por exemplo as áreas de desenvolvimento, sucesso do cliente, comercial e suporte), cada empresa se organiza de forma matricial, conforme Figura 9.

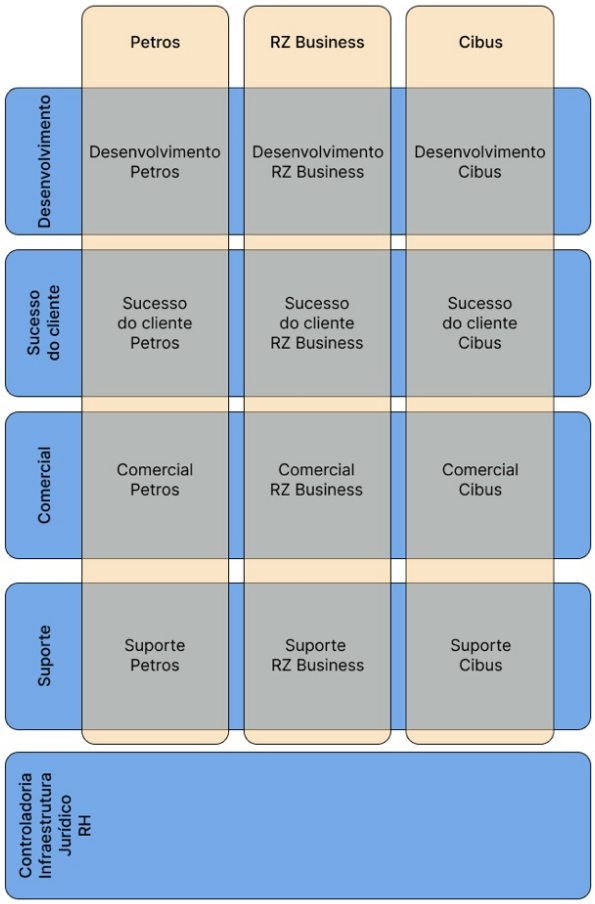


Figura 9: Divisão Matricial da Holding
Fonte: Autoral (2024)

O grupo empresarial, como unidade de negócio, possui uma estratégia já formatada, tendo definida como missão “Simplificar a gestão das organizações do mundo.”, a visão de em 5 anos

“Impactar positivamente a gestão para 1.000.000 de pessoas.” e os valores definidos e elencados conforme ordem de prioridade:

- Falamos a verdade e agimos de forma correta e ética
- Trabalhamos para um mundo sustentável e justo
- Investimos no desenvolvimento contínuo das pessoas
- Fazemos bem-feito, rápido se possível
- Somos insatisfeitos por natureza
- Sabemos que corremos uma maratona
- Aqui vai ter mudança

Para melhor facilitar a construção do planejamento estratégico, foram definidas quatro perspectivas macro sendo elas:

- Financeira – Buscar uma estrutura interna alinhada com alta receita recorrente e rentabilidade.
- Cliente e Mercado – Oferecer soluções simples, inovadoras, aderentes, confiáveis e “no ar”.
- Processos Internos – Definir processos rápidos, escaláveis e eficazes.
- Desenvolvimento e Aprendizagem – Capacitar o time e mantê-lo engajado, motivado, proativo e alinhado.

Baseados nessas perspectivas, foram formulados os objetivos estratégicos da holding. Para facilitar o entendimento, foi elaborado um quadro visual (conforme Figura 10) descrevendo os objetivos priorizados. Os objetivos estratégicos em laranja se referem a propósitos de longo prazo, podendo ser entendidos como características que focaremos em incrementar na nossa realidade empresarial de forma perene, já os objetivos em azul são projetos pontuais e que estão planejadas para serem entregues ainda em 2024.



Figura 10: Objetivos Estratégicos da Holding
Fonte: Autoral (2024)

Cada objetivo estratégico descrito na imagem acima é definido em indicadores seguindo a metodologia SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound* ou em português Específico, Mensurável, Atingível, Realista e Temporal), desmembrados em ações específicas que nos aproximarão desses objetivos com seus devidos responsáveis e prazos.

Para o presente estudo, o foco será a última empresa incorporada ao grupo pois é a que possui maio potencial de alavancagem frente às outras, é a mais nova delas e a que a estrutura interna comportaria mudanças da melhor forma. Atualmente a única coisa que podemos chamar de visão estratégica é o acompanhamento mensal de alguns seletos indicadores, como por exemplo valor das vendas do mês (implantação e valor da mensalidade recorrente), entradas advindas das mensalidades e entradas advindas dos serviços de implantação. Com exceção desses indicadores citados, os outros, na prática, são tratados como *Key Performance Indicators* (KPI's) pois são números apenas acompanhados, não havendo metas definidas e nem rotinas de revisão bem definidas.

Uma vez que os únicos indicadores acompanhados são todos de âmbito comercial/financeiro, os prejuízos de não terem métricas definidas para acompanhar também quesitos de engajamento dos clientes, eficiência operacional e cancelamento de clientes, por

exemplo, são sentidos no dia a dia. Sendo comum atrasos durante a etapa de implantação, acarretando assim frustrações nos novos clientes, cancelamentos repentinos, sendo esses em sua maioria bastante previsíveis quando feita uma análise posterior (ferramenta praticamente abandonada), métricas envolvendo chamados no suporte e identificação de bugs, entre outros.

5. Resultados

5.1 Transcrição das Entrevistas

Por estar inserida em um contexto de holding e, até então, ser a que menos gera retorno financeiro, os raros momentos de discussão interna buscando definir estratégias, indicadores e essa visão norteadora se resumem aos dois principais produtos do grupo, dessa forma, a empresa em questão do estudo fica menosprezada. Apesar dos sócios comentarem frequentemente do potencial de crescimento e das vantagens que a tecnologia possui frente aos concorrentes, por não representar um impacto tão relevante no grupo, na prática não são promovidas discussões estratégicas.

Conforme representado no Quadro 1 e, explicado mais detalhadamente no Apêndice A, foi elaborado um roteiro de perguntas baseado em diversos artigos apresentados no Referencial Teórico, buscando fazer uma curadoria dos fundamentos apresentados, objetivando abordar temas de como se dá o processo estratégico na empresa e sua gestão, possibilitando, no segundo momento, uma análise crítica confrontando com o que a literatura sugere e, por fim, propostas de melhoria para otimizar essa realidade.

Quadro 1. Roteiro de Perguntas

Pergunta 1	Quais são os principais indicadores que medem a efetividade do seu trabalho?
Pergunta 2	Quais ferramentas ou processos são utilizados atualmente para planejar e acompanhar o progresso estratégico?
Pergunta 3	Com que frequência os resultados estratégicos e indicadores são discutidos em equipe? Essas discussões resultam em ações claras?
Pergunta 4	Como você entende que seu trabalho impacta no futuro da Cibus?

Pergunta 5	O que você enxerga para a Cibus daqui a 5 anos?
Pergunta 6	Como vocês priorizam tarefas ou projetos quando há múltiplas demandas?

Fonte: Autoral

Foram realizadas entrevistas com os 8 colaboradores chave, abrangendo cargos operacionais e gerenciais, incorporando as áreas comercial, implantação, controladoria, desenvolvimento, produto e diretoria. Cada entrevista durou em média 1 hora, sendo gravada para fim documental e garantir que informações não seriam perdidas. Contando com esse registro das reuniões, o Quadro 2 representa, de forma consolidada, as principais respostas das entrevistas. Para fins de tangibilização e facilitar entendimento, na pergunta 2 o sistema "Jira" é utilizado na empresa como organizador de tarefas e fluxo de trabalho, sendo aplicado em diferentes áreas da empresa, mas principalmente no que tange a relação de um projeto passando suas etapas para a área responsável pelos próximos passos seguir com a demanda.

Quadro 2. Respostas Transcritas

	1. Quais são os principais indicadores que medem a efetividade do seu trabalho	**2. Quais ferramentas ou processos são utilizados atualmente para planejar e acompanhar o progresso estratégico?**	**3. Com que frequência os resultados estratégicos e indicadores são discutidos em equipe? Essas discussões resultam em ações claras?**
Comercial	- Leads trabalhados - Reuniões realizadas - Faturamento assinado no mês (serviços e recorrente) - Quantidade de CNPJs vendidos no mês	- CRM (registro e acompanhamento de negociações) - ERP (envio de novos contratos para controladoria) - Jira (envio de novos projetos para implantação)	Semanalmente são realizadas reuniões para repasse dos indicadores e, mensalmente é feita uma revisão do mês anterior, com objetivo de bucsar lições aprendidas. Após essas reuniões, poucas ações práticas são tiradas
Implantação	- Quantidade de projetos em andamento no mês - Quantidade de projetos entregues no mês - Quantidade de projetos novos no mês	- Jira (recebimento de novos projetos, gestão dos projetos em andamento	A área se organiza a partir das reunioes semanais, em que são discutidos os projetos em andamento e é feito um levantamento de gargalos em cada projeto
Controladoria	- Valor inadimplente - Faturamento real no mês - Quantidade de cancelamentos no mês	- ERP (gestão de contratos ativos e de cobranças) - Jira (gestão de atendimento financeiro ao cliente)	É realizada uma reunião semanal de alinhamento acerca da semana anterior, porém não possui o foco de revisão estratégica e menos ainda de tirar ações futuras

Desenvolvimento	- Quantidade de novas funcionalidades lançadas no sistema	- Jira (gestão de tarefas pendentes)	A área se organiza a partir das reunioes semanais, em que são discutidos os projetos em andamento, levantamento de empecilhos em cada funcionalidade, buscando a resolução de problemas
Produto	- Quantidade de novas funcionalidades repassadas para desenvolvimento	- Jira (gestão de projetos futuros) - Miro (priorização e detalhamento de projetos)	Reuniões semanais apenas para fim de alinhamento, não a nível de discussão e acompanhamento estratégico
Diretoria	- Caixa financeiro da empresa - Faturamento assinado no mês - Quantidade de projetos entregues - Quantidade de cancelamentos no mês - Quantidade de novas funcionalidades lançadas no sistema - Quantidade de novas funcionalidades repassadas para desenvolvimento	- CRM (acompanhamento dos indicadores comerciais) - ERP (acompanhamento dos indicadores financeiros) - Jira (acompanhamento dos indicadores operacionais de desenvolvimento, implantação e produto)	Reuniões semanais em que é feita uma revisão dos indicadores de cada área, possibilitando uma discussão estratégica. As ações retiradas dessa reunião são repassadas para cada diretor comunicar a sua respectiva área e delegar os afazeres

	4. Como você entende que seu trabalho impacta no futuro da Cibus?	**5. O que você enxerga para a Cibus daqui a 5 anos?**	**6. Como vocês priorizam tarefas ou projetos quando há múltiplas demandas?**
Comercial	Área se enxerga como o "coração da empresa", sendo responsável por gerar caixa e sustentar o crescimento a longo prazo	Empresa bem consolidada (a nível de produto e marca) no segmento de postos de combustível e já atendendo outros segmentos que tenham as premissas alinhadas	Baseado no tamanho do projeto (financeiro) e de acordo com a capacidade produtiva da equipe de implantação, gerando uma preocupação de não vender projetos abaixo da média, uma vez que a capacidade produtiva está apertada
Implantação	Garante que os projetos vendidos sejam entregues da melhor forma para os clientes, garantindo uma boa implantação, menos dúvidas surgem ao longo da usabilidade e gera mais satisfação	Ser a maior empresa de fidelidade de posto de combustível	Com projetos já vendidos, o foco é mais no "como atender todas as demandas" do que fazer uma priorização de fato dos projetos. Buscando sempre em entregar o que já foi vendido e satisfazer o cliente
Controladoria	Fornece respaldo contratual, responsável pelo financeiro da empresa e agrega nas entradas, nos casos de resgate de inadimplência	Caixa muito bem estruturado (aportes quitados aos investidores e distribuição de lucro robusta)	As demandas são mais previsíveis e fáceis de controlar no dia a dia. Quando há uma sobrecarga, são priorizadas as atividades que afetam diretamente o cliente (contratos, cobranças, liberações, emissão de nota, ...) frente à demandas internas
Desenvolvimento	Responsável por entregar uma solução completa, robusta e inovadora. Mantendo a entrega de um produto agregador aos clientes e mantendo-os satisfeitos e retidos	Sistema robusto líder do segmento, com a base de dados traduzida em uma linguagem mais interativa e atual	A priorização vem principalmente por ordem de chegada das demandas, focado em entregar o que está a mais tempo na backlog. Mas essa priorização pode ser alterada conforme as imposições do time de produto

Produto	Totalmente focada no futuro da empresa. Por meio de sugestões de clintes, está sempre buscando novas funcionalidadespara agregar ao produto	Atendendo outros setores além de postos e fornecendo outras funcionalidades, como forma de pagamento por dentro do aplicativo e integração com novos sistemas	Por virem diretamente de necessidades dos clientes, a priorização é feita baseada em quantos clientes demandaram determinadas funcionalidades no sistema. Um exemplo recente foi a expiração de benefício após passado o prazo estipulado. Nesse, além da quantidade de clientes pedindo, foi levado em conta o fato de que os principais clientes demonstraram essa necessidade
Diretoria	Por ter a visão mais completa da empresa, garante as premissas do negócio e que a empresa está trilhando o caminho correto	Os sócios exergam a Cibus como a empresa do grupo que possui o maior potencial de crescimento, então as expectativas da empresa contar com dois produtos novos, integrado com forma de pagamento direto pela plataforma, ser dominante no mercado de postos e já ser considerada uma referência em fidelidade em outros segmentos como mercados e restaurantes	Por se tratarem das pessoas que tomam as decisões com a visão mais ampla na empresa, o nível de hierarquia das ações é variável conforme o foco da empresa. Atualmente o foco está em crescer em quantidade de clientes e faturamento (mais do que lucro propriamente). Por conta dessa posição, as ações que nos levarão a chegar perto desse objetivo serão priorizadas

Fonte: Autoral

5.2 Análise das Entrevistas

Ao consolidar as respostas, pode-se notar que a empresa evidentemente está em um estágio bastante embrionário no que tange a definição e gestão da estratégia, um fato que indica essa afirmação é que, nas perguntas que buscam coletar a clareza acerca das tarefas (perguntas 1, 3 e 4) as respostas fornecidas foram totalmente voltadas para o trabalho operacional do cotidiano e, quase que de forma excludente. Cada colaborador comentou apenas sobre sua área de atuação, fato esse que transparece que o foco da equipe é entregar as tarefas de hoje e repetir a mesma rotina para o dia de amanhã. Além disso, esse perfil de cada funcionário cuidar apenas da sua área de responsabilidade, prejudica uma visão sistêmica da empresa como um todo e, consequentemente, a complementariedade entre as equipes frente a problemas plurais.

Reforçando esse perfil extremamente departamentalizado da empresa, a pergunta 2 (que questiona acerca das ferramentas utilizadas pela empresa para organização de processos e acompanhamento do progresso estratégico) recebeu praticamente uma resposta diferente para cada área. Sendo o comercial principalmente utilizando o *customer relationship management* (*CRM*) para acompanhamento de agendamentos e negociações em andamento, as equipes de

desenvolvimento e implantação sendo as únicas que utilizam os mesmos sistemas, controlando suas tarefas e acompanhando seus indicadores pelo Jira. A equipe de produto repassou que não há uma ferramenta oficial, que a lista é criada em um quadro no Miro e, quando decidido que determinada funcionalidade será realmente priorizada, enviam o *card* para o Jira do desenvolvimento, assim é feito o processo de delegação de tarefas e novos desenvolvimentos. A equipe de controladoria utiliza as ferramentas de Clicksign para envio de novos contratos e o próprio *ERP* para gestão dos contratos vigentes, emissão de notas fiscais e cobranças. Por fim, a diretoria é notavelmente o caso mais complicado, uma vez que acessa o *CRM* para extrair indicadores comerciais, o Jira para acompanhar o andamento do desenvolvimento e implantação e, finalmente, o *ERP* para extrair métricas como quantidade de clientes ativos e faturamento total da empresa por mês.

Essa pluralidade de ferramentas por si só já é um problema fácil de se identificar, mas além de dificultar a visualização dos dados, propicia erros causados pelo desalinhamento entre as áreas, como por exemplo alguns casos que foram identificados de unidades de clientes que estão implantadas, mas que não há contrato formalizado, na prática alguns clientes estão utilizando o sistema em filiais que não estão pagando pela licença. Foram descobertos também casos em que temos contratos ativos, os faturamentos estão ocorrendo normalmente, mas que essas filiais não estão implantadas no sistema, gerando assim cobranças indevidas.

As entrevistas foram finalizadas com outras duas perguntas (5 e 6) que foram voltadas para validar o nível de alinhamento entre os funcionários acerca da visão de futuro que enxergam para a empresa. Baseado nas respostas, pôde-se inferir que a falta dessa visão clara e constantemente reforçada para as equipes gera prejuízos graves para o crescimento saudável da empresa. Como vastamente reforçado na literatura, o fato desse futuro não estar explícito já é pretexto para que, até mesmo de forma inocente, os colaboradores acreditem estar ajudando a empresa atingir um patamar melhor, mas na verdade estão desperdiçando esforços e até mesmo direcionando a companhia para um futuro insatisfatório para a alta gestão. A teoria se comprovou realidade quando foram dadas respostas contraditórias, como por exemplo quando questionados acerca de como enxergavam a empresa em 5 anos, alguns colaboradores comentaram sobre a ampliação para abarcar novos segmentos além de posto de combustível e outros focaram na consolidação na empresa no mesmo segmento, excluindo a ideia de expansão. Essa discrepância foi a mais gritante, uma vez que traria

consigo mudanças relevantes acerca do modelo de negócio, estrutura interna e até mesmo da tecnologia abarcada no produto.

Ainda sobre o preocupante desalinhamento entre a interpretação do que é prioridade para a equipe e o que realmente deveria ser prioridade para o modelo de negócio, foi o fato de que a equipe de produto não possui embasamento para organizar a escala de prioridade de novas funcionalidades solicitadas pelos clientes, por conta disso, atualmente o que é mais prioritário é o que tem mais clientes demandando, não o que de fato faz mais sentido para a visão de futuro da empresa e seu modelo de negócio. Esse problema pôde ser sentido de forma bastante evidente em um caso em que o principal cliente da empresa demandou uma funcionalidade que trouxe uma grande mudança na tecnologia da empresa e, ao invés de antes fazer uma pesquisa de mercado e conseguir comprovar minimamente que seria agregador a outros clientes também, essa funcionalidade foi desenvolvida e, mesmo 6 meses depois de implementada, o cliente em questão é o único da base que a utiliza. Dessa forma é notável que não houve o retorno financeiro que justificasse o trabalho realizado.

5.3 Propostas de Melhoria

Baseado nas entrevistas, pode ser identificado que a principal causa para os problemas e riscos apontados acima são resultado da falta de alinhamento, tanto a nível dos processos internos, quanto acerca do objetivo de futuro.

Uma das causas desse desalinhamento se da ao fato de que processo de definição estratégica da empresa foi realizado envolvendo exclusivamente a diretoria da empresa e, conforme apresentado no referencial teórico e vastamente abordado na literatura, esse processo deve envolver também os níveis táticos e operacionais da empresa, sendo benéfico por poder contar com a complementariedade dos gargalos presentes na empresa e porque, uma vez envolvidos no processo de definição estratégica, os colaboradores naturalmente assumem uma postura mais engajada, corroborando para a execução da estratégia. Buscando melhor embasamento para o processo e garantir maior engajamento na execução, o envolvimento principalmente dos níveis operacionais é indispensável para os próximos momentos de definição estratégica.

Visando mitigar o problema da departamentalização, justamente o envolvimento dos outros níveis da empresa no processo de definição estratégica por si só já seria um facilitador, uma vez

que expor os indicadores e objetivos das outras áreas favorece a visão holística que a empresa tanto carece. Expandindo para o dia a dia, uma outra boa prática que promove a integração das áreas é uma rotina mensal de repasse do progresso dos indicadores. Como dito por Lermen (2005), a gestão estratégica promove um espírito de equipe, gerando a necessidade de reuniões mais frequentes que promovam análise de dados e uma auditoria de desempenho, facilitando a postura de ajuda mútua. Momentos como esses podem facilitar a troca das dificuldades vividas em cada área, caso a empresa já estivesse promovendo como esses, os problemas seriam identificados mais cedo e, consequentemente, causado menos impactos na empresa.

Conforme identificado nas entrevistas, uma outra característica da empresa que contribui para esse desalinhamento é o fato de que os dados estão pulverizados em diversos sistemas, dificultando assim o cruzamento de dados e, somando com a ausência de reuniões como comentado acima, realmente a empresa opera de forma departamentalizada. Caso houvesse uma ferramenta responsável por unificar os principais indicadores de cada área os próprios colaboradores seriam capazes de mensurar sua própria performance, acompanhar o progresso das áreas complementares e, principalmente, os diretores conseguiriam visualizar os parâmetros operacionais com uma frequência mais recorrente e de forma independente, retirando a necessidade de solicitar mensalmente que cada área repasse as informações.

De forma mais gritante do que a falta de comunicação, a empresa carece de uma visão de futuro uniforme. Esse pilar essencial para a gestão estratégica possibilita um maior alinhamento entre as equipes e evita que sigam caminhos opostos, essa visão tem um papel crucial na priorização de tarefas, garantindo que os esforços estejam concentrados no que realmente importa para alcançar os resultados desejados.

Além disso, uma visão bem definida favorece a autonomia operacional. Quando as equipes sabem para onde a organização deverá seguir e quais são os valores e metas prioritárias, elas têm mais confiança para tomar decisões sem depender de orientação constante da liderança. Esse tipo de independência operacional acelera processos e aumenta a eficiência, pois, sabendo dessas premissas empresariais, os colaboradores são capazes de aplicar as lições aprendidas no dia a dia e propor soluções que estejam alinhadas com o futuro desejado pela empresa.

Durante a conversa com a diretoria da empresa, foi identificado que os indicadores mensurados pelas áreas estavam insuficientes, pois foi comentado que algumas vezes os números estão relativamente agradáveis, porém alguns problemas vinham à tona de forma repentina. Buscando solucionar essa lacuna, conforme representado no Quadro 3, foram elaborados novos indicadores para cada área (com exceção da equipe comercial que não foi identificada essa necessidade) visando complementar os indicadores que já são acompanhados hoje, fornecendo assim uma visão mais clara para as equipes executoras de cada área e possibilitando identificar problemas com antecedência, principalmente nos que resultam em desgaste com o cliente e possíveis cancelamentos precoces.

Quadro 3. Indicadores Complementares

Área	**Métricas a serem acompanhadas**
Implantação	Mensurar atraso nos projetos (dias atrasados, projetos atrasados, ...)
Controladoria	Quantidade de contratos chegando perto do fim da fidelidade (fornecer insumo para renovação do contrato)
Desenvolvimento	- Quantidade de horas previstas para cada nova funcionalidade - Quantidade de horas gastas para cada nova funcionalidade
Produto	- Valor financeiro agregado pelas novas funcionalidades propostas pela equipe de produto - Mensurar atraso nas entregas das funcionalidades (dias atrasados, quantidade de funcionalidades atrasadas, ...)
Diretoria	- Quantidade de contratos chegando perto do fim da fidelidade (fornecer insumo para renovação do contrato) - Valor financeiro agregado pelas novas funcionalidades propostas pela equipe de produto

Fonte: Autoral

Conclusão

O estudo teve como objetivo identificar as principais diretrizes dos estudiosos sobre a gestão estratégica, relatar o processo adotado pela startup e comparar o modelo atual com o cenário ideal. Baseado nessa subdivisão, todos os objetivos definidos no início do projeto foram plenamente atingidos, fornecendo insumos valiosos para uma reflexão crítica e embasando propostas de melhoria voltadas ao aprimoramento dos processos internos, tornando a gestão mais eficiente.

Para alcançar esses objetivos, o trabalho envolveu um levantamento das principais literaturas sobre o tema, combinando estudos pioneiros, que serviram para definir as premissas metodológicas, com pesquisas mais recentes, voltadas ao aperfeiçoamento dessas premissas, à proposição de melhorias e à integração de diferentes metodologias para uma abordagem mais abrangente. Na segunda etapa, focada em mapear o processo de gestão estratégica da empresa, foram realizadas entrevistas com oito colaboradores-chave das seis principais áreas da organização. O roteiro das entrevistas (conforme Apêndice A) foi elaborado com base nas premissas identificadas na primeira etapa, garantindo maior precisão na coleta de informações.

Com um panorama ideal bem delineado na primeira etapa e um entendimento claro da execução prática a partir das entrevistas, a última etapa consistiu em uma análise comparativa entre esses dois cenários, destacando os desalinhamentos responsáveis por fragilidades na gestão. Embora a discrepância entre teoria e prática revele desafios, esse diagnóstico representa um avanço significativo, pois é a primeira vez que a empresa realiza um estudo voltado para essa questão. Como a gestão até então operava de forma independente da metodologia acadêmica, era esperado que a prática se distanciasse do modelo ideal.

Dentre as principais lições aprendidas dessa análise, identificou-se uma lacuna entre os indicadores monitorados pelas áreas e os objetivos estratégicos da empresa. Para mitigar esse problema, foram sugeridos novos indicadores que proporcionam uma visão mais integrada e estratégica para a diretoria. Além disso, verificou-se que a empresa utiliza diversas ferramentas para acompanhamento de processos e indicadores, o que compromete a visão holística, aumenta o risco de erros de comunicação e gera retrabalho. Diante desse cenário, a organização pretende

realizar um estudo detalhado sobre a integração dos sistemas existentes e avaliar a viabilidade de sua substituição, com foco na centralização das informações.

A partir dessas conclusões, os próximos passos envolvem a implementação e monitoramento dos novos indicadores, a promoção de momentos estratégicos para reforçar uma visão unificada da empresa, a criação de fóruns de discussão e compartilhamento de indicadores e a garantia de que o estudo sobre a unificação de ferramentas resulte em uma estrutura eficiente de acesso à informação. Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos do estudo foram plenamente alcançados, fornecendo subsídios essenciais para que a startup avance em seu nível de maturidade na gestão estratégica, promovendo maior eficiência, alinhamento entre colaboradores e competitividade no mercado.

6. Referências Bibliográficas

ALFA, Equipe. **OKR - Objectives and Key Results**, 2023. Disponível em: https://oquequerdizer.com.br/okr-significado/. Acesso em: 08/05/2024

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management,v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. **Mission statement quality and financial performance**. European Management Journal, v. 26, n. 1, p. 86-94, 2008.

BLANK, S. **Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero: K & S Ranch, 2012.

BOTELHO, A. S. **Os indicadores de desempenho e o piloto automático**. 2002. Disponível em: https://www.qsp.org.br/biblioteca/osindicadores2. Acesso em: 02/05/2024

BOCKEN, N. M. P., SHORT, S. W., RANA, P.; EVANS, S. A. **Value mapping tool for sustainable business modelling**. Corporate Governance, 13(5), 482-497, 2013.

BOURNE, M.; MELNYK, S.; BITITCI, U.; PLATTS, K. **Performance measurement and management: Theory and practice**. International Journal of Operations & Production Management, v. 38, n. 11, p. 2164-2183, 2018.

CÂNDIDO, C. J. F.; SANTOS, S. P. **Strategy implementation: What is the failure rate?** Journal of Management & Organization, v. 21, n. 2, p. 237-262, 2015.

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. **The role of innovation in the evolution of management control systems**. Journal of Management Accounting Research, v. 32, n. 1, p. 1-18, 2020.

CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. Long Range Planning, p. 354-363, 2010

CHUANG, C.H.; CHEN, S.J.; TSAI, H.Y. **Transforming organizational culture: The effects of information systems implementation on organizational learning**. Management Information Systems Quarterly, v. 41, n. 4, p. 1095-1120, 2017.

COLLINS, B.; HUGE, E. **Management by policy: how companies focus their total quality efforts to achieve competitive advantage**. Milwaukee: ASQC, 1993. 194 p.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: HarperBusiness, 1996.

DIAS, C. **Análise SWOT: O que é e como aplicar em seu negócio**, 2023. Disponível em: https://blog.impulsefy.com.br/artigo/analise-swot/. Acesso em: 07/05/2024

DOERR, J. **Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs**. New York: Portfolio, 2018.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

FERNANDES, K.; RAUT, R.; PAWAR, K. S. **Digital transformation in business models: Exploring the role of artificial intelligence and big data analytics.** Journal of Business Research, v. 101, p. 583-592, 2019.

FRITSCHER, B.; PIGNEUR, Y. **Business IT alignment from Business Model to Enterprise Architecture**. 6th International Conference on Exploring Service Science (pp. 96-107). Springer, 2014.

GOLL, I.; JOHNSON, N. B.; RASHEED, A. M. A. **Strategic responses to institutional pressures for sustainability: The role of organizational culture**. Business Strategy and the Environment, v. 30, n. 2, p. 861-875, 2021.

HALL, J.; ROWLAND, P. **Strategic governance: Establishing committees to oversee strategy execution**. Corporate Governance: An International Review, v. 24, n. 3, p. 218-232, 2016.

HAMBRICK, D. C.; FREDRICKSON, J. W. **Are you sure you have a strategy?** Academy of Management Executive, v. 19, n. 4, p. 51-62, 2019.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Strategic Intent.** Harvard Business Review. Boston. 1989.

JOHNSTON, C. G.; DANIEL, M. J. Relatório n. 108-93 de 1993. **Setting the direction: management by planning: lessons from the third international executive study tour on total quality management**. The Conference Board of Canada, Ottawa, 88 p., 1993.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLES, K.; ANGWIN, D.; REGNÉR, P. **Exploring Strategy: Text and Cases**. Harlow: Pearson Education, 11. Ed, 2017.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M.; HILL, C. W. L. **Contemporary Management**. New York: McGraw-Hill Education 10. ed., 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LEONARDI, P. M.; TREEM, J. W. **Behavioral visibility: A new perspective on transparency in organizations**. Organization Science, v. 31, n. 6, p. 1568-1584, 2020.

LERMEN, Roberto. Gestão estratégica e o uso do Balanced Scorecard. 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2467/Lermen_Roberto.pdf. Acesso em: 12 jan. 2025.

LINDGREN, P.; RESMUSSEN, O. H. **The Business Model Cube**. Journal of Multi Business Model Innovation and Technology, 1(3), 135-182, 2013.

MASSA, L.; TUCCI, C. L.; AFUAH, A. **A critical assessment of business model research.** Academy of Management Annals, 11(1), 73-104, 2017.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard Business Review, v. 95, n. 7-8, p. 98-104, 2017.

MEYER, M. R. **OKR Journey: What 12 World-Class Companies Know About Goal Setting**. Austin: Me, Myself & I Publishing, 2018.

MORESI, E et al. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, 2003.

NIELSEN, B. B.; MONTEIRO, F. **Cross-Border Knowledge Sourcing and Subsidiary Innovation Performance: A Multi-Level Study**. Journal of International Business Studies, v. 51, n. 6, p. 1147-1164, 2020.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs.** Hoboken: Wiley, 2016.

OLIVEIRA, M.; BITENCOURT, C. **Business Model Canvas: um estudo sobre sua aplicação no setor de serviços.** Revista de Administração Contemporânea, 19(6), 751-771, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. John Wiley & Sons, 2014.

OZDEM, G. **An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions: The case of Turkey**. Educational Sciences: Theory and Practice, v. 11, n. 4, p. 1887-1894, 2011.

PONTOTEL. **Saiba o que é analise PEST, seus benefícios e como faze-la passo a passo!**, 2023. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/analise-pest/. Acesso em: 07/05/2024.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review. Boston. 2011

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Brasil: ELSEVIER EDITORA, 2004.

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review. Boston. 1979

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Brasil: EDITORA CAMPUS, 2004.

PORTO, M. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. Porto Alegre; ENEGEP, 2008.

PRAHALAD, G.K; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review. Boston. 1990.

RAYNA, T. R; STRIUKOVA, L. **360° Business Model Innovation.** Research-Technology Management 59 (3), p. 21–28, 2016

RIES, E. **A Startup Enxuta: Como os Empreendedores Modernos Utilizam a Inovação Contínua para Criar Empresas Extremamente Bem-Sucedidas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 423 p. 1990.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, 18(7), p. 509–533, 1997

VENKATRAMAN, N; CAMILLUS, J. C. **Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management**. The Academy of Management Review, p. 513–525, 1984.

WANG, L.; ZHAO, F.; ZHANG, G. **Analysis on the Impact of Large-Scale Sports Events on Regional Economy Based on SWOT-PEST Model**. Journal of Mathematics. 2023

WHEELEN, T. L.; HUNGER, J. D. **Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability**. New Jersey: Pearson Prentice Hall 13. ed, 2010.

WIRTZ, B. W., PISTOIA, A., ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. **Business Models: Origin, Development, and Future Research Perspectives**. Long Range Planning, 49(1), 36-54, 2016.

WRIGHT, P. L. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOTT, C.; AMIT, R. **Business Model Design: An Activity System Perspective**. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226, 2010.

APÊNDICE A – Roteiro de perguntas para análise da estratégia na empresa

1. **Quais são os principais indicadores que medem a efetividade do seu trabalho?**
    a. Conforme a frase conhecida “O que não é medido, não é gerenciado” do professor Deming, é imprescindível que todos da empresa consigam acompanhar, por meio de indicadores, a efetividade do seu trabalho. Direcionando o trabalho de cada um para o objetivo principal e dando autonomia para autoanálise caso não esteja progredindo a nível satisfatório.
2. **Quais ferramentas ou processos são utilizados atualmente para planejar e acompanhar o progresso estratégico?**
    a. Identificar todas as ferramentas utilizadas para acompanhar a rotina da empresa, é um insumo importante para avaliar a real necessidade de cada um, proporcionando uma análise crítica para julgar se estão de fato cumprindo o propósito esperado e oferecer um estudo buscando unificar ferramentas, reduzindo assim custos e, principalmente, a dispersão dos dados.
3. **Com que frequência os resultados estratégicos e indicadores são discutidos em equipe? Essas discussões resultam em ações claras?**
    a. Buscando coletar a percepção da equipe do nível operacional de acerca de como os níveis táticos e estratégicos estão revisando os resultados parciais da empresa e orientando suas equipes.
4. **Como você entende que seu trabalho impacta no futuro da Cibus?**
    a. Além de proporcionar uma reflexão acerca do trabalho de cada um, essa pergunta serve para também proporcionar uma análise se os colaboradores estão trabalhando de forma alinhada com o que deveriam executar, respeitando assim o planejamento inicial.
5. **O que você enxerga para a Cibus daqui a 5 anos?**
    a. Um sintoma bastante latente causado pela falta da visão comum bem definida é justamente cada colaborador motivar seu trabalho baseado no que ele acha que seja o futuro ideal para a empresa. Isso se torna um problema pois os funcionários, na prática, podem estar levando a empresa por caminhos contraditórios entre si.

6. **Como vocês priorizam tarefas ou projetos quando há múltiplas demandas?**
    a. A falta de um objetivo claro da empresa, somada com o fato de clientes constantemente pedirem melhorias e novas funcionalidades, resulta em uma geração grande de tarefas pendentes e, como agravante, um desnorteamento, possibilitando priorizações contraditórias com o que a empresa busca para seu futuro.