

## **PROPOSTA DE PLANEJAMENTO EM UMA *FINTECH* A PARTIR DA PERSPECTIVA DO *BALANCED SCORECARD***

PORTELLA, Laisla Karen; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, laislakp20@gmail.com

ROSA, Keila Cristina; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, keila.rosa@erechim.ifrs.edu.br (Orientadora)

GOLLO, Silvana Saionara; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, silvana.gollo@erechim.ifrs.edu.br (Coorientadora)

**Resumo:** As mudanças fazem parte do dia-a-dia das organizações, independentemente do porte ou ramo de atuação. Assim, atuar estrategicamente mostra-se fundamental para que empresas possam manter-se competitivas. Para empresas do setor financeiro isso é ainda mais evidente, uma vez que o setor tem se apresentado agressivo e competitivo. Nesse contexto, o objetivo geral desse trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico, fundamentado no *Balanced Scorecard* (BSC), para uma *fintech* de pequeno porte, visando atender a necessidade da certificação ISO 9001:2015 e contribuir para obtenção de vantagem competitiva. O método utilizado foi pesquisa empírica, de abordagem qualitativa, realizado por meio de estudo de caso. Como principais resultados apresentam-se um estudo deste mercado, indicação de pontos positivos e negativos e a proposição de um plano estratégico para a instituição seguindo-se as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, para as quais foram definidos objetivos, metas, indicadores e ações. Por fim, apresenta-se um mapa estratégico para possibilitar uma melhor compreensão e identificação visual do plano. Como resultado, a instituição obtém um planejamento, o qual pode contemplar a necessidade normativa e orientar para o alcance dos objetivos. O estudo limitou-se a planejar estrategicamente uma *fintech*, a qual obrigatoriamente segue exigências legais, oriundas do Banco Central do Brasil, e normativas, como a ISO 9001:2015. Sugerem-se estudos na área de planejamento voltados para a verificação da importância e o percentual da participação direta dos funcionários no planejamento estratégico direcionado a instituição financeira.

**Palavras chave:** *Fintech*. Estratégias em *fintech*. *Balanced Scorecard*.

### **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças que ocorrem nos ambientes econômico, tecnológico, político e social, impactam de maneira direta ou indireta as organizações (MARQUES *et al.*,

2014), e são uma constante no contexto empresarial, independentemente do porte ou ramo de atuação.

Segundo Bueno (2019) a competitividade nas organizações está atrelada à capacidade de se adequarem às oscilações do ambiente na qual estão inseridas. Para as empresas que atuam no mercado financeiro, a necessidade de desenvolver um pensamento estratégico torna-se ainda mais importante, uma vez que o desenvolvimento do setor financeiro foi intenso nas últimas décadas, tanto em representatividade de mercado, quanto em evolução tecnológica (REIS *et al.*, 2019).

As inovações tecnológicas nos negócios estimularam o desenvolvimento econômico e tornaram o mercado financeiro uma área com grande potencial em relação à aplicação de tecnologias (SAKSONOVA; KUZMINA-MERLINO; 2017), principalmente após o surgimento e crescimento das *fintechs* (BACENb, 2023). *Fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros, por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios (BACENb, 2023). A edição de agosto de 2020 do Radar FintechLab, indica um total de 771 *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira no Brasil. Também aponta o surgimento de 270 novas empresas somente no período de 2019 a 2020, o que representa um crescimento de aproximadamente 28% (RADAR FINTECHLAB, 2020). A *Boston Consulting Group* e *QED Investors*, em pesquisa de maio de 2023, projetaram crescimento mundial da indústria das *fintechs* de 2021 a 2030 em até 9%, com uma representatividade de 13% ao final do período (GOYAL *et al.*, 2023).

Os dados apresentados demonstram a importância desse ecossistema financeiro no Brasil e no mundo, e reforçam a necessidade das *fintechs* analisarem seus ambientes de negócios, de forma especial ao que se refere à tecnologia. Para, além disso, precisam buscar formas de se diferenciarem e conquistarem vantagens competitivas. Para Lorenzett *et al.* (2020), o planejamento estratégico é um instrumento de gestão que tem por objetivo tornar uma instituição mais forte, fazendo com que haja aumento das vantagens competitivas.

A empresa objeto deste estudo é uma *fintech* e integra uma das duas categorias de *fintechs* sujeitas a regulamentação do Banco Central do Brasil (BACEN): as *fintechs* de crédito e as instituições de pagamento (BACENd, 2023),

sendo esta uma *fintech* de crédito, e atua no ramo financeiro desde 2020, ano da constituição.

A *fintech* em estudo recebeu a certificação ISO 9001:2015 em maio/2022, com auditoria de manutenção anual durante os três anos seguintes. A ISO 9001:2015 compreende um sistema de gestão da qualidade, que especifica uma série de requisitos padronizados que, se implantados, permitem que as empresas sejam mais eficazes e eficientes, resultando assim no aumento da satisfação do cliente (PURWANTO; 2019). Dentre as recomendações da ISO, destaca-se a necessidade de realização de um planejamento estratégico, fator que motivou o presente estudo.

Nesse contexto, a questão de pesquisa foi: De que forma uma *fintech* pode atuar estrategicamente, visando atender a normativa pertinente a certificação ISO 9001:2015 e ainda, se tornar mais competitiva dentro do seu segmento de atuação?

Para responder a essa questão, o objetivo geral consistiu em elaborar uma proposta de planejamento estratégico, fundamentado no *Balanced Scorecard (BSC)*, para uma *fintech* de pequeno porte, visando atender a necessidade da certificação ISO 9001:2015 e contribuir para obtenção de vantagem competitiva. Os objetivos específicos foram: a) traçar um panorama atual da organização em relação a planejamento; b) analisar o ambiente de negócios em que a empresa está inserida e que afeta direta ou indiretamente sua atuação; c) elaborar proposições estratégicas em um documento adequado ao contexto da instituição.

A estrutura deste artigo apresenta, além desta introdução, a fundamentação teórica (abordando as temáticas *fintech*, planejamento estratégico e BSC), a metodologia, e, na sequência apresentam-se os resultados e as discussões, objetivos, plano e mapa estratégico e, por último, as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 *Fintech* e o crescimento do ecossistema financeiro**

As instituições financeiras contemporâneas estão buscando inserir tecnologia em seus atendimentos, visando melhor atender os consumidores e obter vantagens

diferenciadas. A aplicação de tecnologia em serviços financeiros promoveu o surgimento de um segmento financeiro específico, denominado de *fintechs*.

O termo *fintech* deriva de duas palavras oriundas da língua inglesa: *financial* (*fin*) e *technology* (*tech*). Essa denominação se refere à inclusão da tecnologia nos serviços de finanças. Segundo o Banco Central do Brasil (BACEN):

*Fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios. Atuam por meio de plataformas online e oferecem serviços digitais inovadores relacionados ao setor (BACEN, 2023b).

Entende-se por *fintech* a inovação atrelada a tecnologia financeira (BROBY, 2019). Em essência, são empresas que prestam serviços por meio de internet e telefonia celular, independentemente de agências ou postos de serviços (CORDEIRO, 2019). Para Katori (2017), *fintechs* são novas instituições que aprimoram as atividades financeiras por meio da tecnologia, diferenciando-se das tradicionais instituições financeiras que baseiam todos os seus processos no fluxo documental e em papel. *Fintech*, segundo Saksonova e Kuzmina-Merlino (2017), pode ser definida como a modernidade em tecnologia voltada ao setor financeiro.

Marques (2018) expõe em seu estudo que a evolução das *fintechs* é promissora, com oportunidades de inovação e aprimoramento de produtos e serviços financeiros. Bueno (2019, p. 31) complementa que “as *fintechs* estão causando um grande impacto no setor bancário, visto que elas revolucionaram o modo que as pessoas lidam com suas finanças”.

A tecnologia auxilia na expansão do mercado de atuação e com isso surge a possibilidade de beneficiar-se do mercado como um todo e também de segmentos em específico (FEYEN *et al.*, 2023). Como aliada, auxilia também na agilidade do serviço, provém menores custos e melhores experiências aos clientes, demonstrando tendência do mercado. (BUENO, 2019). Tendência essa a nível mundial em relação a digitalização dos serviços bancários atrelados a inovação e diversificação de canais de atendimento (SIQUEIRA *et al.*, 2020).

Toda essa inovação das *fintechs* tem transformado a tecnologia e os serviços financeiros ao redor do mundo, tornando os serviços financeiros globais e mantendo-os competitivos (MOLINA *et al.*, 2021; FEYEN *et al.*, 2021).

## 2.2 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente envolve analisar e desenvolver um conjunto de etapas formalizadas e programadas, visando alcançar os resultados propostos (SOUSA; DIAS, 2017), através do planejamento estratégico. O planejamento estratégico permite “estabelecer as estratégias que uma organização irá adotar para atingir a sua visão de futuro e cumprir com a missão que se propôs. Dessa forma, define os objetivos, os meios e os recursos necessários para alcançá-los” (LORENZETT *et al*, 2020, p. 1354).

O planejamento estratégico deve permitir uma definição de que ponto a empresa deseja estar em um período determinado, no futuro. Portanto, o objetivo do planejamento deve estar interligado com a missão e a visão da organização. E para se atingir o objetivo, é necessário que as estratégias sejam bem formuladas para que se chegue ao ponto pré-definido (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Para Lorenzett *et al.* (2020), o planejamento estratégico fornece legalidade e formalidade para o negócio, direcionando os empregados para o alcance dos objetivos, os quais serão alcançados através do conhecimento e aprendizagem do que deve ser desenvolvido e melhorado, permitindo também fortalecer-se e obter vantagem diferencial. Trata-se de uma ferramenta para o desenvolvimento e o crescimento das organizações, e contribui para o sucesso da organização que a utiliza (JÚNIOR; RIBEIRO, 2020).

Segundo Cardoso *et al.* (2021), as etapas essenciais para desenvolver um planejamento estratégico são a definição dos objetivos - baseados na visão, missão e valores -, análises interna e externa, formulação de estratégias para o alcance dos objetivos, a mensuração e acompanhamento dos resultados atingidos. De forma resumida, os autores expõem que os objetivos consistem nos alvos a serem alcançados pela organização, ou seja, os resultados pretendidos; a análise externa visa identificar ameaças e potenciais oportunidades (organizacional e de mercado); a análise interna destaca forças e fraquezas do negócio; a formulação de estratégias envolve os processos a serem seguidos para se alcançar os objetivos.

O planejamento estratégico quando aplicado às *fintechs*, pode ser definido e revisado em ciclos de até quatro anos, a exemplo do planejamento estratégico do Banco Central do Brasil (BACENc, 2023). Dessa forma, com as constantes

mudanças que ocorrem no mercado, as *fintechs* necessitam revisar seus planos em um espaço de tempo mais curto, o qual busca mantê-las no mercado, sobretudo de maneira competitiva.

Em relação ao instrumento de planejamento, cabe considerar que existem diferentes formas de planejar estrategicamente um negócio. Dentre os diferentes modelos de gestão disponíveis, optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard*, conhecido pela sigla BSC, que por ser um modelo mais contemporâneo de gestão aplica-se bem ao caso em questão.

### 2.3 *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard*, ou simplesmente *BSC*, segundo o *Balanced Scorecard Institute* consiste num sistema de planejamento e gestão estratégica. Tal ferramenta proporciona às organizações uma conexão entre os mais variados componentes do planejamento e gerenciamento estratégico com o que de fato vem sendo feito, ou seja, uma conexão visível entre os projetos e programas nos quais as pessoas estão trabalhando. (BALANCED SCORECARD INSTITUTE, 2023).

O BSC foi proposto pelos autores Kaplan e Norton, e considera quatro perspectivas diferentes, que correspondem as dimensões que precisam ser levadas em consideração ao se estruturar um plano de execução da estratégia: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Essas perspectivas são diferentes, porque “conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato”. Os mesmos autores enfatizam que “os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência organizacional (KAPLAN; NORTON; 1997, p. 2).

O BSC permite visualizar a empresa de diferentes ângulos e a interrelação entre essas diferentes perspectivas pode ser vantajosa para a empresa, conforme demonstram Kaplan e Norton (1992), ao considerarem que os objetivos da perspectiva financeira são alcançados quando a organização tem as características que os clientes e o mercado esperam; porém, para ter essas características, citam

que é necessário fazer mudanças nos processos internos, as quais são possíveis se a organização tiver pessoas, tecnologia e infraestrutura adequadas na perspectiva de aprendizagem e crescimento. O BSC, portanto, é um sistema de gestão, baseado em indicadores que impulsionam o desempenho e possibilitam que a organização tenha uma visão do negócio atual e futura, de forma mais abrangente (KAPLAN; NORTON; 1997).

Martins (2015) ressalta que o BSC é um sistema de gestão e não apenas um sistema de medição. Nesse sentido, permite que as organizações esclareçam sua visão e estratégia, transformando-as em ação. Mais do que uma ferramenta de medição, o BSC configura-se como uma forma de planejar estrategicamente, considerando diferentes perspectivas, sendo um modelo utilizado para impulsionar o desenvolvimento das empresas.

Tien e My (2023) apontam em seu estudo que as quatro perspectivas do BSC (financeira, cliente, processos internos, e aprendizado e crescimento) quando elencadas a *fintechs*, podem ser compreendidas da seguinte forma, apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 1-** Perspectivas do *BSC* em *fintechs*

<b>Perspectivas</b>	<b>Proposições em <i>fintechs</i></b>
Financeira	Aumento através de novos clientes e inclusão em novos mercados, mantendo melhorias no custo operacional, oferecendo, assim serviços múltiplos e com sistema eficiente.
Cliente	Percebida através da satisfação e confiabilidade em usufruir do serviço prestado, bem como dos benefícios ofertados.
Processos internos	Relacionada às perspectivas financeiras e de cliente, considera a busca por novos mercados e segmentos, relacionamento com clientes, a inovação, bem como atualizações dos serviços ofertados.
Aprendizado e crescimento	Busca contínua pela inovação, novos produtos e mercados, buscando cada vez mais mão-de-obra qualificada e investimentos em pesquisas e desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em Tien e My (2023)

Após a elaboração do *BSC* é indicada a construção do mapa estratégico, o qual auxilia na compreensão das estratégias.

### 2.3.1 Representação visual do resultado do BSC

O mapa estratégico é uma ferramenta do BSC, que consiste na representação visual das informações do planejamento, de modo a sintetizar as informações principais e demonstrar visualmente suas respectivas conexões. Trata-se de uma ferramenta útil para demonstrar a integração das diferentes perspectivas do BSC (DA COSTA, VITAL; 2021) e o relacionamento direto entre tais perspectivas, e até mesmo a reação de causa e efeito entre elas (MENDONÇA; 2020).

Soares e Santos (2013, p. 43) definem mapa estratégico como “uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia”. Guimarães e Gulmine (2021, p. 9) definem mapa estratégico como:

Descrição de todos os fatores críticos para o sucesso organizacional: o que a instituição deve entregar como resultado (a sua missão); o que ela almeja se tornar (a sua visão); quais os valores que fundamentam essa busca e a sua própria existência; e quais os objetivos que são críticos para a concretização de toda a estratégia.

O mapa estratégico permite que as perspectivas expostas pelo BSC possam se tornar ilustrativas, o que facilita e contribui com a visualização dos principais objetivos e os indicadores, os quais auxiliam na busca do alcance das estratégias, com resultados efetivos e eficientes (MENDONÇA, 2020). Gonçalves (2021) complementa a ideia exposta, ressaltando que a representação visual da estratégia auxilia o gestor na análise dos objetivos estratégicos e na condução do desempenho para o alcance desses objetivos.

Dessa forma, compreende-se que o mapa estratégico tem como base para seu desenvolvimento o BSC e auxilia na apresentação dos resultados através de visualização gráfica.

## 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa empírica, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória. O método é o um estudo de caso único, que segundo Yin (2001, p. 32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para isso é utilizado como base para este estudo o BSC. Trata-se de uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton na década de 1990, que considera e avalia a organização e seus resultados sob a ótica de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. O BSC foi escolhido por tratar-se de um modelo mais contemporâneo de gestão, recomendado pela literatura e que se aplica melhor ao contexto dinâmico das *fintechs*.

A empresa objeto deste estudo de caso é uma *fintech*, situada no estado do Rio Grande do Sul. A instituição foi fundada em 2020, e faz parte de um grupo de empresas. O negócio empresarial consiste na oferta de produtos financeiros e soluções em meios de pagamento para pessoas físicas e jurídicas vinculadas ao segmento de transportes.

A coleta dos dados secundários foi realizada por meio de análise documental e pesquisas sobre o mercado das *fintechs*. Os dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade e observação participante. O conjunto de técnicas utilizadas permitiu a triangulação no processo de coleta de dados, para maior confiabilidade, e análises e proposições mais assertivas.

Em relação à pesquisa documental, foram consultadas planilhas, relatórios institucionais, legislação pertinente à *fintech* e recomendações legais, tais como a ISO 9001:2015. Documentos digitais disponibilizados pela instituição também foram consultados, tais como o documento intitulado “Justificativa”, que foi elaborado em maio/2020, por uma consultoria externa, para auxiliar na tomada decisão quanto a implantação da instituição, além de informações obtidas em notícias, no site e redes sociais da instituição. Também foram realizados estudos relacionados ao mercado das *fintechs*, visando compreender melhor esse ecossistema e seu ambiente de negócios.

As entrevistas foram realizadas com a aplicação de um roteiro semiestruturado, contendo dois blocos: a) revisão das diretrizes organizacionais; b) questões de suporte ao diagnóstico institucional e projeção futura para cada uma das perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos e operações e aprendizado e crescimento). As entrevistas foram realizadas com dois dos três diretores da instituição: Diretor Financeiro e de *Compliance*, e Diretor de TI e Novas Tecnologias,

sendo esses os responsáveis pelo planejamento estratégico da *fintech* em estudo. As entrevistas visaram compreender as expectativas futuras dos diretores em relação à *fintech* e demais informações pertinentes ao planejamento. As entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a análise dos dados e ocorreram ao longo do mês de agosto de 2023.

A observação participante foi realizada ao longo dos meses de dezembro/2022 a agosto/2023, de modo a cruzar as informações coletadas com a prática adotada pelos diretores e funcionários no dia-a-dia das suas funções.

Os dados foram analisados utilizando-se a técnica de análise de discurso. As projeções apresentadas pelos diretores como metas, expostas no Quadro 3, foram baseadas em possíveis mudanças, na expertise, conhecimento do negócio, documentos e indicadores coletados desde o início da constituição da instituição, por eles estudados. Dessa forma, apresentou-se uma visão otimista do negócio.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este item será dividido em subitens, visando atender os objetivos específicos do artigo.

##### **4.1 Panorama atual da *fintech***

Com o intuito de um novo negócio, em maio de 2020 foi realizado um estudo sobre a viabilidade econômico-financeira de implantação da instituição, o qual apresentou uma projeção positiva para os 5 anos seguintes (2020 a 2025). O documento apresenta dados sobre o mercado financeiro, e como esse tem sido impulsionado pela evolução tecnológica; aborda a regulamentação das *fintechs* pelo Banco Central, enfatiza que o mercado de *fintechs* apresenta alta rentabilidade, e destaca o valor à marca da empresa, por vir a ser uma *fintech* autorizada pelo BACEN. Por último, apresenta a parceria com uma transportadora que atua na região onde será localizada a *fintech*.

Esse documento apresenta também uma proposição de Missão, Visão e Valores para a *fintech*, as quais são fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico. Missão e visão constituem as bases sobre as quais a

empresa está organizada, enquanto valores representam as características essenciais da organização, as tradições e princípios compartilhados pelos empregados, que fazem com que a organização funcione adequadamente (AMARAL *et al*, 2021). A missão, visão e valores foram retomados e revalidados em entrevista com os diretores, de maneira reflexiva e estão apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2-** Diretrizes Organizacionais

<b>Diretrizes Organizacionais</b>	<b>Diretrizes Organizacionais atuais</b>
MISSÃO	Oferecer soluções em meios de pagamento, crédito, empréstimos e financiamentos de forma simples, prática e sem complicações.
VISÃO	Ser referência como instituição financeira e provedora de meios de pagamento digital para transportadoras, frotistas e caminhoneiros autônomos no Brasil.
VALORES	Ser simples, prático, tecnológico e ativo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

É através da missão, visão e valores, que o propósito organizacional é cumprido. E esse propósito direciona para pensar onde se deseja chegar e quais os princípios e condutas a serem seguidas. Dessa forma, missão, visão e valores são fatores importantes na construção da identidade de uma empresa.

Em maio de 2022 a instituição obteve a certificação ISO 9001:2015, um passo importante rumo a melhoria dos processos organizacionais, já que esta é uma certificação relacionada à gestão de qualidade, que visa assegurar maior padronização na entrega dos produtos e serviços. A normativa possui exigências à serem cumpridas, dentre as quais a necessidade de realizar o seu planejamento.

Esse planejamento pode favorecer a identificação de novas oportunidades de negócios, novos clientes e crescimento da organização e, conseqüentemente expansão para novos mercados (ISO 9001:2015 HOW TO USE IT, 2019).

A exigência de planejamento está prevista no item 6 da ISO 9001:2015, o qual aborda questões relativas a riscos e oportunidades, planejamento vinculado a objetivos da qualidade e planejamento de mudanças (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015). Complementando, Nurcahyo *et al.* (2021) expõem que a ISO 9001:2015 também propicia uma relação com três das perspectivas aplicadas neste estudo (cliente, processos internos e aprendizado e crescimento).

Para as empresas que já possuem a certificação, a auditoria de manutenção pode ser realizada semestralmente ou anualmente, a critério da empresa, durante três anos, após esse período ocorre a recertificação (REIS, 2023).

#### 4.2 Análise do ambiente de negócios: tendências, oportunidades e análise da concorrência

Para compreender melhor o ambiente de negócios em que a instituição está inserida, foram realizados estudos em relação ao mercado das *fintechs*, o qual têm-se mostrado promissor. Segundo dados do relatório Radar *FintechLab*, em 2020 o Brasil possuía um total de 771 *fintechs* (considerando-se nesse cálculo iniciativas de eficiência financeira). Em relação aos serviços, o segmento de empréstimos tradicionalmente aparecia em primeiro lugar, mas passou a ocupar a terceira posição no ranking, sendo substituído por “pagamentos”, que se tornou o principal motor do crescimento do ecossistema fintech brasileiro, reunindo 190 empresas. Em segundo lugar, aparecem as iniciativas dedicadas à gestão financeira com 122 empresas, e empréstimos aparece em terceiro lugar, com 114 empresas (RADAR FINTECHLAB, 2020).

Borges *et al* (2022) afirmam que o mercado de *fintechs* brasileiro tem crescido consideravelmente nos últimos anos, e que desde 2016 é possível identificar o surgimento de diversas empresas de tecnologia voltadas para soluções no mercado financeiro. Em pesquisa realizada pela PwC consultoria e auditoria em parceria com a ABFintechs, denominada de “*Fintech Deep Dive*”, em 2022 o crédito e bancos digitais apareceram entre os 5 principais segmentos de atuação das *fintechs*.

Os dados do Banco Central registram que no Rio Grande do Sul existem apenas 11 *fintechs* regulamentadas pelo BACEN no segmento de Sociedade de Crédito e Empréstimo (BACENa, 2023), sendo a instituição em estudo a única no estado que tem seus produtos voltados ao segmento do transporte.

Com o mercado das *fintechs* em expansão, muitas são as empresas que atuam no segmento, registrando-se também um potencial de clientes que buscam a facilidade financeira e agilidade no atendimento, unidas à tecnologia. A *fintech* em estudo possui público-alvo bem delimitado, uma vez que tem seu foco voltado aos

transportes. Assim, atende clientes que estão na maior parte do seu tempo em viagens e necessitam de serviços financeiros fáceis, atendimento ágil, de qualidade e confiável, e que estejam exclusivamente vinculados com o segmento de transportes.

Em relação às empresas que atuam no setor, de acordo com os diretores da organização foi identificado que são poucas as *fintechs* em nível nacional (em torno de 5) que ofertam produtos similares ligados ao transporte e atendem o mesmo público-alvo. Sendo assim, há um indicativo de que a *fintech* em análise atua em um segmento de mercado que possui grandes oportunidades. Para tanto, a busca por inovação, novas tecnologias e parcerias com bancos privados faz com que o cliente da instituição continue buscando pelos serviços ofertados.

Em resumo, com relação às variáveis do ambiente externo da instituição que podem impactar na sua atuação, destacam-se a expansão no mercado e, conseqüentemente, nova clientes potenciais, a possibilidade de diversificação no portfólio de produtos e serviços e da prestação dos serviços com maior qualidade.

Ao serem analisadas as ameaças existentes nesse ecossistema financeiro, destacam-se a automatização de alguns processos, as exigências e mudanças dos órgãos reguladores, a limitação de aporte financeiro e o aumento da inadimplência em nível nacional.

#### 4.3 Análise do ambiente de negócios: análise interna a partir das perspectivas do BSC

Neste item apresentam-se dados da análise interna da *fintech* em estudo, os quais permitem analisar os aspectos em que a instituição precisa direcionar esforços, realizando melhorias, e também os que apresentam resultados positivos e devem ser incentivados e destacados. A análise interna segue as perspectivas do BSC.

##### **4.3.1 Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Por se tratar de uma instituição financeira, os diretores da *fintech* tendem a acompanhar e monitorar a área financeira, buscando sempre as melhores soluções.

Nesse sentido, a perspectiva financeira tende a auxiliar e contribuir no alcance dos resultados propostos (CORREIA et al., 2021).

Pode-se perceber que a instituição possui controle de indicadores, tais como: faturamento, margem de lucro, fluxo de caixa, rentabilidade, inadimplência e custos, os quais são registrados em planilhas gerenciais. Os indicadores citados foram pontuados como sendo de alta relevância para a instituição. Segundo o Diretor Financeiro e de *Compliance*, “os indicadores são importantes para que se tenha uma operação saudável e que traga benefícios à organização”. Ainda, o resultado do indicador custos foi citado como oriundo de investimentos que vem sendo feitos em tecnologia, e para o indicador resultado, as adequações a normativos/legislações.

Os indicadores de faturamento, margem de lucro, rentabilidade, inadimplência e custos são apresentados mensalmente aos diretores e investidores para que possam ser analisados, e se julgado necessário, há ações para mudança na estratégia financeira do negócio. Os diretores entrevistados destacaram que além de importantes para a saúde financeira da instituição, os indicadores de faturamento e inadimplência são essenciais para a ISO 9001:2015, e o indicador fluxo de caixa, para a contabilidade.

No que tange ao desempenho financeiro, foram citadas as ferramentas de controle (planilhas), apontando a necessidade de maior automatização, mitigando assim os erros. Além da automatização, também citou-se a busca por rentabilidade dos produtos. Os diretores registraram que “para acompanhar o mercado das *fintechs*, há necessidade de constante revisão dos objetivos da área financeira”.

Após a análise dessa perspectiva financeira, é possível apontar como pontos positivos da instituição: possuir o setor adequado para o volume de recursos financeiros em relação às operações de crédito e empréstimo realizadas, trabalhar com aporte financeiro próprio, e receber assessoria nas atividades de lançamentos contábeis, pagamentos e cobranças. Do contrário, foram citados como pontos negativos: trabalhar com recursos financeiros próprio, devido ao aporte ser pouco, o que limita a oferta e o foco de produtos (com valores menos expressivos), e a inadimplência.

### 4.3.2 Perspectiva de Cliente

O nicho de clientes que a instituição atende é voltado ao segmento do transporte (transportadoras e motoristas autônomos), um nicho de mercado bem específico, o que facilita na oferta e personalização dos produtos. Correia *et al* (2021) ressaltam que ao definir o nicho a ser atendido, a instituição se posiciona no mercado com o segmento que deseja competir. Galas e Forte (2021) concordam que a perspectiva identifica o segmento e em qual mercado atuará. Nas entrevistas, os diretores reforçaram que há necessidade de adaptação constante ao nicho de mercado atendido, buscando acompanhar o mercado das *fintechs*, mas sem perder o foco do segmento do transporte.

A instituição possui um total de 497 clientes. Desse total, 80% são do público masculino. Em relação a totalidade de clientes, 24% atuam como motoristas autônomos ou são empresas vinculadas ao ramo do transporte, os outros 76% concentram-se em funcionários dessas empresas. A faixa etária predominante está entre 30 e 60 anos. Referente à média salarial, a mesma oscila entre cinco a nove salários mínimos, a depender da região de atuação, bem como do período do ano, já que existe uma sazonalidade. Seguindo a legislação do Banco Central, os dados cadastrais desses clientes são atualizados uma vez ao ano ou caso haja uma nova solicitação de crédito dentro desse período. Dessa forma, a *fintech* possui sempre dados atualizados de clientes, o que permite compreender melhor o nicho de mercado atendido.

Na percepção dos diretores entrevistados, o principal diferencial da instituição está no valor agregado aos produtos ofertados (fácil utilização e vínculo com transportadoras) e no atendimento prestado aos clientes, sendo o atendimento citado em vários momentos como um diferencial competitivo. Apesar do atendimento ser realizado virtualmente, o que é característica das *fintechs*, foi exposto como sendo um serviço muito próximo ao cliente, prezando-se muito pela qualidade do serviço e satisfação de suas necessidades. Para os entrevistados, a oferta de um aplicativo simples, fácil e tecnológico, juntamente com a *expertise* dos investidores do segmento de transporte, contribuem para o bom atendimento ao cliente.

O atendimento é realizado através de ligação telefônica, e-mail, mas em sua maioria por mensagem instantânea (*WhatsApp*). Após a contratação da operação de

crédito, a instituição envia a seus clientes uma pesquisa de satisfação via *Google Forms*, na qual constam perguntas sobre atendimento, comunicação, indicação dos serviços e produtos da instituição, e também um campo para críticas e sugestões. Essa mesma pesquisa coleta dados importantes para a ISO 9001:2015, dentre os quais o indicador de satisfação. Para os diretores possuir o indicador de satisfação mensurado permite à instituição promover ajustes e melhorias, tanto para a retenção como para a conquista de novos clientes. Contudo, também destacam que com um mercado em crescimento e ofertando opções de soluções financeiras, cria-se um cenário em que não há uma garantia em relação à fidelização.

Segundo os diretores, as sugestões e reclamações sempre são expostas aos acionistas e demais diretores, buscando sempre ouvir os clientes e aprimorar o serviço e atendimento. As principais reclamações recebidas relacionam-se a documentação solicitada, aos horários de atendimento e a não disponibilidade de pagamentos via Pix. Em relação à documentação, essa está de acordo com as exigidas pelo Banco Central. Já, em relação aos horários de atendimento, os diretores apontam que há uma equipe especializada em outra empresa do grupo que flexibilizou os horários, sendo uma alternativa para resolver as reclamações. Também, em relação a outras modalidades de pagamento, a instituição já está implantando o pagamento via Pix, o que facilitará para o cliente.

A instituição avaliou a satisfação dos clientes em relação ao atendimento, em pesquisa realizada no período de maio/2022 a março/2023. Os resultados demonstraram a satisfação dos clientes, sendo que 90 dos 97 respondentes (92,78%) afirmaram que recomendariam os serviços da instituição. Em relação a novos produtos a serem ofertados aos clientes, os diretores apontaram que existem projetos para ampliar o portfólio de produtos, tais como: antecipação de FGTS e crédito consignado INSS. Adentrando nesses nichos de mercado, a instituição conseguirá expandir sua marca e melhorar ainda mais a satisfação dos clientes.

Quanto aos objetivos da instituição em relação a perspectiva de clientes, foram destacados o de prospectar o máximo de clientes possíveis, aprimorar o atendimento, ofertando um serviço de máxima qualidade, a retenção e a plena utilização pelos clientes dos serviços já ofertados.

### 4.3.3 Perspectiva de Processos Internos

A instituição oferta produtos e serviços financeiros nas linhas de empréstimos e financiamentos, sendo o crédito pessoal, capital de giro, financiamentos, consignado privado e microcrédito, modalidades ofertadas em CPF e CNPJ. Outros produtos já foram aprovados para serem ofertados, porém ainda estão em fase de testes ou homologação, tais como consignado INSS e antecipação FGTS. A inclusão de novos produtos implica em algumas mudanças nos processos operacionais.

Ao serem avaliados os documentos da instituição, constatou-se que nos primeiros sete meses de 2023, ocorreram, em média, 60 liberações de crédito por mês. Esse número foi avaliado pelos diretores entrevistados como adequado, principalmente considerando-se a quantidade reduzida de funcionários, sendo três, e o fato de os procedimentos em sua maioria não serem automatizados. Os diretores apontaram que parte do tempo que poderia ser direcionada a novos negócios ainda é visto como tempo despendido em busca de informações externas sobre os clientes.

Para que o desempenho seja impulsionado, foi citada pelos diretores a comunicação com o cliente, na qual se deve obter o máximo de informações em relação às necessidades de produtos e serviços da instituição. Citou-se também a importância de um pós-venda de qualidade, buscando observar o processo de pagamento das parcelas, visando uma nova oferta de produto. Os diretores apontaram que há uma valorização do relacionamento com as transportadoras, as quais auxiliam na divulgação e desenvolvimento do negócio. Apesar de novos negócios serem direcionados por vários meios para a instituição, muito se ocorre de não ter a certeza de que a demanda do cliente seria atendida. A comunicação possui as suas dificuldades em se tratando da busca de informações internas (entre as empresas do grupo) e externas (por meio dos parceiros), uma vez que essas informações chegam de maneira descontraída.

Os diretores citaram também o sistema operacional como um ponto a ser melhorado, visto que não tem disponível todas as funcionalidades necessárias. Um exemplo é a personalização a qual gera alto investimento para uma simples implementação. Essa perspectiva auxilia na identificação dos processos que demandam atenção (GALAS; FORTE, 2021). Por ser uma *fintech*, com origem no digital, a digitalização dos processos ocorre em maior percentual dessa maneira,

mas a solicitação de crédito pode ser através de uma conversa comercial *face to face* entre a área comercial e o cliente, não necessariamente por algum meio digital.

Os diretores citaram mudanças e investimentos em processos internos que precisam de ações de melhorias e novas ideias, muitas das quais podem ser através de ideias expostas pelos funcionários, que estão em contato diário com as atividades. A instituição almeja o aumento de atividades e, conseqüentemente, deverá aumentar o número de funcionários, promover melhorias nos sistemas operacionais, no fluxo e na maneira de desenvolver as atividades, bem como ofertar novos produtos. Essa oferta de novos produtos é determinante para enfatizar a participação no mercado (DA SILVA *et al.*, 2020).

Ponto importante destacado pelos diretores é que os fatores externos, tais como tecnologia e economia, podem influenciar muito nos objetivos de longo prazo ligados aos processos. No curto prazo os objetivos priorizados estão relacionados ao acompanhamento dos órgãos reguladores, quanto ao atendimento da legislação para que os processos realizados estejam adequados.

#### **4.3.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A instituição possui em sua estrutura societária o conselho de administração e conselho consultivo, sendo este formado pelos acionistas e um diretor presidente. Estão ligados diretamente à *fintech* o diretor presidente, um diretor de TI e novas tecnologias e um diretor financeiro e de *compliance*, além de 3 funcionários.

Sempre prezando pela melhoria contínua, a equipe buscou novos conhecimentos e ideias, através de cursos e treinamentos online sugeridos pelos próprios funcionários. É compreensível que a melhoria contínua também é um objetivo da ISO 9001:2015. Segundo os diretores, a instituição, ao ofertar uma vaga, busca pessoas qualificadas. O processo de recrutamento e seleção é baseado em uma conversa inicial com a profissional responsável pela Gestão de Pessoas do grupo, em que busca-se analisar a área e as atividades desenvolvidas e assim criar um perfil para a vaga, baseado em formações, comprometimento e a proatividade.

As capacitações na instituição ocorrem por meio de cursos ofertados por parceiros e alguns selecionados e indicados pelos próprios diretores. Os diretores enfatizaram que “na era do conhecimento e da informação, cabe também ao

funcionário demonstrar interesse e buscar novos conhecimentos que se adequem às atividades exercidas, bem como entregar sugestões para a equipe. Sendo assim, evita-se que um curso e/ou treinamento acabe por não atingir os objetivos da equipe, e sim somente os objetivos individuais”. Voltarelli *et al.* (2021, p. 37) destacam que a perspectiva “possui o foco no futuro”.

A avaliação de desempenho, para ambos diretores, se dá através de conversas e o acompanhamento diário das atividades em que se percebe a aptidão de acordo com as atividades exercidas. Os critérios para remuneração são de acordo com merecimento ao demonstrar trabalho, interesse, resultado no que é solicitado, e foi exposto que há um estudo para se implantar plano de remuneração e carreira.

Nesta perspectiva, a gestão de recursos humanos é essencial para se atua estrategicamente, contribuindo com o desenvolvimento organizacional (VOLTARELLI *et al.*, 2021). Na instituição há a realização de *feedbacks* referente a gestão de funcionários. Alguns indicadores de gestão de pessoas, tais como produtividade, motivação e satisfação acabam sendo pontuados nesses *feedbacks* que ocorrem em períodos indeterminados, porém os indicadores não são mensurados por não haver formalização dos mesmos.

Os diretores apontam que “a produtividade é muito pelo acompanhamento, porém tem-se ciência de que por alguns dos processos serem manuais acabam afetando a produtividade e até mesmo a motivação do funcionário. Por isso, há necessidade de se mensurar a produtividade para se obter um controle mais preciso”. A instituição está sempre buscando implantar benefícios que motivem, qualifiquem e permitam o crescimento. Nesse sentido, é possível aos funcionários vislumbrarem novas oportunidades e funções, a curto e longo prazo.

#### 4.4 Representação gráfica do ambiente de negócios da instituição a partir das perspectivas do BSC

Considerando os resultados da análise do ambiente de negócios em que a instituição está inserida, foi construída uma representação gráfica para ilustrar os principais pontos positivos e negativos identificados (Figura 1).

**Figura 1 - Pontos positivos e negativos a partir das perspectivas do BSC**

Perspectiva	Pontos positivos	Pontos negativos
<b>FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Setor adequado para o fluxo de atividades;</li> <li>-Utilização de recursos próprios;</li> <li>-Expansão do mercado;</li> <li>-Poucos concorrentes diretos (com oferta dos mesmos serviços);</li> <li>-Oportunidade de busca de novas parcerias;</li> <li>-Possibilidade de aumento do portfólio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pouco aporte financeiro/recurso limitado por parte dos acionistas;</li> <li>-Alta taxa de inadimplência;</li> <li>-Clima para a safra influencia nos pagamentos;</li> <li>-Legislação/leis;</li> <li>-Mudanças contínuas na tecnologia precisam de investimentos.</li> </ul>
<b>CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nicho específico;</li> <li>-Serviço/atendimento próximo;</li> <li>-Menos burocracia;</li> <li>-Expertise no mercado de transporte (parceria com uma grande transportadora);</li> <li>-Poucos concorrentes diretos (com oferta dos mesmos serviços);</li> <li>-Oportunidade de busca de novas parcerias;</li> <li>-Possibilidade de aumento do portfólio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptação constante para atender o nicho;</li> <li>-Clima para a safra influencia na busca pelos produtos.</li> </ul>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bom relacionamento com as transportadoras, facilitando a busca por informações;</li> <li>-Agilidade no atendimento;</li> <li>-Menos burocracia;</li> <li>-Etapas dos processos mapeadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não possuir etapas essenciais automatizadas;</li> <li>-Necessidade de busca de informações externas sobre clientes;</li> <li>-Equipe reduzida para atender com mais precisão e agilidade às atividades primárias e as exigências de elaboração de documentos/políticas;</li> <li>-Muitas das demandas não seguem o roteiro de processos, o que ocasiona mais direcionamento de tempo;</li> <li>-Comunicação deficiente;</li> <li>-Falha na internet (à nível global);</li> <li>-Mudanças contínuas na tecnologia;</li> <li>-Sistema precisa ser personalizado e implica em investimentos (custos).</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Busca contínua pelo aprendizado;</li> <li>-Funcionários capacitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Não há mensuração de indicadores;</li> <li>-Produtividade afetada por processos manuais;</li> <li>-Falta de mão de obra qualificada quando se busca no mercado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Tomando como base os pontos positivos e negativos vinculados as perspectivas do BSC, os objetivos estratégicos foram traçados.

#### 4.5 Objetivos estratégicos

Quando questionados a respeito dos objetivos estratégicos de longo prazo, os diretores enfatizaram aspectos relacionados à lucratividade e à rentabilização; presença, participação e reconhecimento da marca; processos organizacionais; legislação; fluxo de atividades.

Nesse sentido, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos para a *fintech*: aumentar a rentabilidade e lucratividade; Obter maior participação no mercado e reconhecimento da marca; Modernizar os processos organizacionais; Aprimorar continuamente o aprendizado.

A partir desses objetivos, e seguindo a metodologia do BSC, foi iniciada a construção do plano estratégico, considerando-se as perspectivas financeira,

clientes, processos e crescimento e aprendizado, para as quais foram definidos objetivos mais específicos, metas, indicadores e ações estratégicas apresentadas a seguir.

#### 4.6 Plano estratégico

O plano estratégico proposto visa auxiliar a *fintech* em estudo na busca da concretização dos seus objetivos, considerando as perspectivas do BSC.

**Quadro 3 - Plano Estratégico**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Metas	Ações Estratégicas	Indicadores
Financeira	Aumentar a lucratividade e a rentabilidade.	Aumentar a quantidade de liberações de crédito/empréstimo em 20%.  Diminuir para 3% a taxa de inadimplência.	Diversificar o portfólio (com a oferta dos produtos já autorizados à comercialização).  Realizar campanhas de renegociação com condições mais atrativas.	Quantidade de operações deferidas (aprovadas/liberadas).  Taxa de inadimplência.
Cliente	Obter maior participação no mercado e reconhecimento da marca.	Aumentar, em até 4 anos, em 1500% a quantidade de clientes.	Conquistar novos clientes com a oferta de produtos diversificados.  Ampliar a área de atuação, abrangendo novos estados.  Melhorar a divulgação dos produtos, em especial dos novos que estarão sendo ofertados.	Número de clientes.  A procura pelos produtos de clientes de outros estados (dado coletado em primeiro contato).  Exposição dos produtos em diversos meios de comunicação da instituição.
	Modernizar e adequar os processos organizacionais.	Aumentar entre 10 e 15% a quantidade de operações efetuadas	Adequar os sistemas às necessidades	Número de operações efetuadas.

Processos Internos		e mitigar erros operacionais.  Criar e aprimorar os manuais e políticas a serem seguidas.	dos processos institucionais.  Implementar melhorias no processo de comunicação.  Revisar os fluxos dos processos organizacionais.  Adequar os processos e documentos institucionais à legislação.	Qualidade e agilidade nas etapas.  Apontamentos da assessoria e auditorias.
Aprendizado e Crescimento	Aprimorar continuamente o aprendizado.	1,50% de horas curso/treinamento por trimestre (em relação as horas trabalhadas por todos funcionários no trimestre).	Promover a capacitação dos funcionários e diretores.  Incentivar a busca pelo conhecimento.	Quantidade de horas curso/treinamento.  Certificações obtidas e conhecimento aplicado.

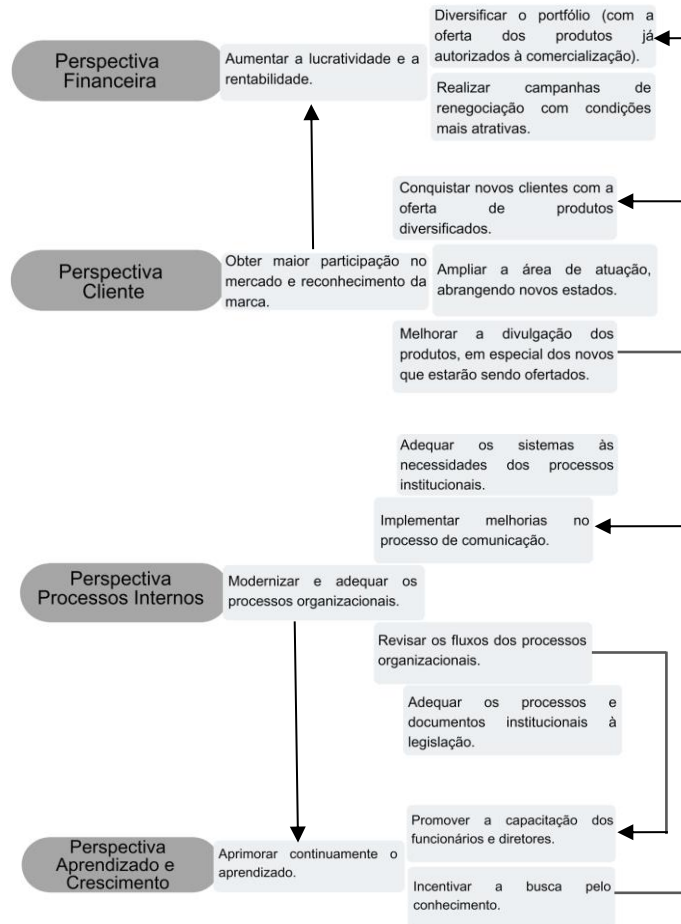
Fonte: Elaborado pela autora, 2023

#### 4.7 Mapa estratégico

Neste item, apresenta-se o mapa estratégico da instituição considerando-se as diretrizes organizacionais e os objetivos estabelecidos para a *fintech* de acordo com as quatro perspectivas do BSC (Figura 2).

Com o mapa exposto é perceptível como os objetivos e ações interligam-se entre as perspectivas.

**Figura 2- Mapa estratégico**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos em que o mercado e a tecnologia avançam aceleradamente, o presente estudo pôde ressaltar que ter um planejamento estratégico é de suma importância, independente do porte da organização. Documentar e acompanhar o desenvolvimento das atividades que englobam o plano conduz para a concretização dos objetivos por meio de uma maneira mais assertiva, sendo que o planejamento deve ser revisado e atualizado com frequência.

Analisando o estudo, constatou-se que os diretores tem ciência da situação atual da instituição, já traçando uma visão com objetivos e metas promissoras que estão ao alcance, uma vez que mudanças já estão sendo previstas.

Como resultado desse estudo, a instituição obtém um planejamento estratégico, o qual contempla a necessidade imposta pela recente certificação ISO 9001:2015 e orienta a instituição para o alcance dos seus objetivos, contribuindo para torná-la mais competitiva dentro do seu segmento de atuação, e auxiliando para uma visão de adaptação constante junto ao mercado.

O estudo limitou-se a planejar estrategicamente uma *fintech*, a qual obrigatoriamente segue exigências legais, oriundas do Banco Central do Brasil, e demais normativas, sendo que agora também atende a este importante requisito da certificação ISO 9001:2015, estando mais preparada para o momento da recertificação que ocorrerá em 2026.

Sugerem-se estudos na área de planejamento voltados para a verificação da importância e o percentual da participação direta dos funcionários no planejamento estratégico direcionado a instituição financeira.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Tatiele Martins et al. **Planejamento estratégico**: diagnóstico estratégico através da construção de cenários Strategic Planning: strategic diagnosis through scenario building. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 8, p. 77488-77507, 2021.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Sistemas de gestão da qualidade-Requisitos. Disponível em: <[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos\\_2/nbriso9001.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos_2/nbriso9001.pdf)>. Acesso em: 19 set 2023.

BACENa – Banco Central do Brasil. Encontre uma instituição regulada/supervisionada pelo BC. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/meubc/encontreinstituicao>>. Acesso em: 08 jun 2023

BACENb– Banco Central do Brasil. *Fintechs*. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>. Acesso em: 03 abr 2023

BACENc – Banco Central do Brasil. Planejamento estratégico. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/planejamentoestrategico>>. Acesso em: 03 abr 2023

BACENd – Banco Central do Brasil. O que são fintechs? Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/meubc/faqs/p/o-que-sao-fintechs>>. Acesso em: 30 set 2023

Balanced Scorecard Institute. What is a Balanced Scorecard? Disponível em: <<https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>. Acesso em: 10 abr 2023

BORGES DA SILVA, Eduardo et al. **Avaliação Econômico-Financeira De Fintechs No Mercado: Brasileiro**: O Caso Inter [Economic And Financial Evaluation Of Fintech In The Brazilian Market: The Case Of Inter]. University Library of Munich, Germany, 2022.

BROBY, Daniel. **Strategic Fintech**. Centre for Financial Regulation and Innovation: White Paper, 2019.

BUENO, Cristiane de Paula. **Fintechs no Brasil** - uma visão prospectiva no âmbito competitivo. 2019.

BUENO, Fillipe Gonçalves Galhego. **Fintechs e bancos, cooperação ou concorrência**: uma análise de mercado. 2019.

CARDOSO, João Pedro Dal'Olio et al. **Um estudo sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de base tecnológica na área de prestação de serviços**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 17, n. 17, 2021.

CORDEIRO, Joaquim Pedro de Vasconcelos. **Fintechs e inclusão financeira no Brasil**: uma abordagem Delphi. 2019. Tese de Doutorado.

CORREIA, Vanderli; MONTEIRO, Marly; BARBIN, Fernando. **A perspectiva da inovação no balanced scorecard**: Os bastidores da implementação em um estudo de caso. 2021.

DA COSTA, José Marcione; VITAL, Tales Wanderley. Aplicação dos mapas estratégicos do balanced scorecard na avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Martins/RN. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 4, out/dez, p. 256-283, 2021.

DA SILVA, Gilson Rodrigues et al. **Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos**. **Escritos Contables y de Administración**, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020.

DO BRASIL JÚNIOR, Inimá Índio; RIBEIRO, Isteicy Lopes. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 1-26, 2020.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação**: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, p. 610-621, 2017.

FEYEN, Erik et al. **Fintech e o Futuro das Finanças – Documento de Informação Geral**. 2023.

FEYEN, Erik et al. **Fintech and the digital transformation of financial services**: implications for market structure and public policy. **BIS Papers**, 2021.

FintechLab. Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do->

radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/. Acesso em: 13 set 2023.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard**: estudo de caso em uma instituição pública. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, p. 88-112, 2021.

GONÇALVES, Aureliana de Assis da Silva. **APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE ROUPAS DE MODA GESTANTE**. 2021.

GOYAL, Deepak et al. Reimagining the Future of Finance. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2023/future-of-fintech-and-banking>. Acesso em: 20 jun 2023

GUIMARÃES, Eduardo de Carvalho; GULMINE, Eloar Anderson. O Mapa Estratégico do Comando da Aeronáutica à luz da teoria do Balanced Scorecard e dos preceitos da governança pública. 2021.

ISO – International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 How to use it. Disponível em:

<<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100373.pdf>. Acesso em: 02 abr 2023.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard** – measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.

KATORI, Fernanda Yumi. **Impactos das Fintechs e do Blockchain no sistema financeiro**: uma análise crítico-reflexiva. 2017.

LORENZETT, Daniel Benitti et al. Planejamento estratégico: percepções sobre a importância dessa ferramenta de gestão. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, p. 1353-1372, 2020.

MARQUES, Gustavo Oliveira; JONES, Graciela Dias Coelho; MARTINS, Vidigal Fernandes. **Planejamento estratégico em uma instituição financeira bancária: PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DOS GESTORES**. Cadernos da FUCAMP, v. 13, n. 18, 2014.

MARTINS, Vinicius Abilio. **Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública**. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MARQUES, Felipe Ferreira. **Nubank**: O mercado de Fintechs no Brasil. 2018.

MENDONÇA, Leda Mikaelle Costa. **Balanced scorecard e mapas estratégicos: a Estratégia no Departamento de Ensino Superior do IFPB-campus de João Pessoa**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso.

MOLINA, Arthur Soares; SANTANA, Eduardo Alves; GLODZINSKI, Gabriel Mendes. **FINTECHS, inovação e mercado financeiro**: comparativos com serviços de bancos tradicionais. 2021.

NURCAHYO, Rahmat et al. **Relationship between ISO 9001: 2015 and operational and business performance of manufacturing industries in a developing country (Indonesia)**. Heliyon, v. 7, n. 1, 2021.

PURWANTO, Agus. **Influence of leadership, motivation, competence, commitment and culture on ISO 9001: 2015 performance in packaging industry**. Scholars Journal of Economics, Business and Management, 2019.

REIS, Bruno Ferreira et al. **Gestão estratégica de uma *fintech* sob a perspectiva da visão baseada em recursos**: estudo de caso de uma *fintech* brasileira.

RIBEIRO, Guilherme Fernando. Importância do planejamento estratégico nas empresas.

SAKSONOVA, Svetlana; KUZMINA-MERLINO, Irina. ***Fintech as financial innovation***—The possibilities and problems of implementation. 2017.

SIQUEIRA, A. H. *et al.* **LIFT Papers / Banco Central do Brasil**. N. 3, (julho 2021). Brasília: Banco Central do Brasil, 2020.

SOARES, Caroliny Almeida; DOS SANTOS, José Gonçalo. **Balanced Scorecard**: Ferramenta Auxiliar na definição da Estratégia de TI alinhada ao Negócio. Revista EIXo, v. 2, n. 2, p. 31-50, 2013.

SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. **Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico**. Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

STORCH, Clane Regina Rech; NARA, Elpídio Oscar Benitez; STORCH, Luiz Afonso. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões**: estudo de caso de uma indústria de porte médio. Revista Produção Online, v. 4, n. 4, 2004.

REIS, Jonathan. Os ciclos da recertificação. Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/os-ciclos-da-recertificacao/>>. Acesso em: 01 out 2023.

TIEN, Pham Phat; MY, Nguyen Thi Huyen. **Performance measurement for fintech company**. HO CHI MINH CITY OPEN UNIVERSITY JOURNAL OF SCIENCE-ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION, v. 13, n. 1, 2023.

VOLTARELLI, Franciele Rodrigues et al. **Visão dos Gestores na Perspectiva do Balanced Scorecard e Eneagrama**. 2021.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos/Robert K. Yin. Trad. Daniel, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS DIRETORES

**ENTREVISTADORA:** Laisla Karen Portella

**ENTREVISTADOS:** Diretores

Esta entrevista tem por objetivo a obtenção de dados para análise e estudo de caso proposto, intitulado *Proposição de estratégias para fintech a partir das perspectivas do **Balanced Scorecard (BSC)***.

Os dados obtidos por meio de gravação serão única e exclusivamente utilizados para o devido estudo, mantendo-se em sigilo o nome da empresa e os nomes dos entrevistados.

### BLOCO 1: REVISÃO DAS DIRETRIZES DA EMPRESA

MISSÃO ATUAL DA EMPRESA: COMO INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E EMPRESA DE TECNOLOGIA DIGITAL, OFERECER SOLUÇÕES EM MEIOS DE PAGAMENTO, CRÉDITO, EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS DE FORMA SIMPLES, PRÁTICA E SEM COMPLICAÇÕES.

1) Como você avalia a missão atual? Ela representa a razão de ser da empresa?

VISÃO ATUAL DA EMPRESA: SER REFERÊNCIA COMO INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E PROVEDORA DE MEIOS DE PAGAMENTO DIGITAL PARA TRANSPORTADORES, FROTISTAS E CAMINHONEIROS AUTÔNOMOS NO BRASIL.

2) Como você avalia a visão da empresa? É dessa forma que você quer ser reconhecido pela sociedade/comunidade? Ela representa integralmente a sua expectativa no longo prazo?

VALORES ATUAIS: SIMPLES; PRÁTICO; TECNOLÓGICO; ATIVO

3) Na sua percepção, os valores essenciais e aspectos culturais da empresa estão representados? Tem algum aspecto que você julgue essencial e que poderia ser acrescentado?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Quais os objetivos estratégicos atuais da empresa? Quais os objetivos gerais que a empresa almeja para os próximos anos?

## BLOCO 2: SUPORTE AO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E PROJEÇÃO FUTURA

### PERSPECTIVA: FINANCEIRA

Como você avalia o setor financeiro da empresa?

Quais as maiores dificuldades e/ou fragilidades nesta área? Quais os principais pontos positivos deste setor?

Quais indicadores financeiros são relevantes para a *fintech*? Além dos pontuados, podem ser citados outros.

Indicador	Alta relevância	Média relevância	Baixa relevância
FATURAMENTO			
MARGEM DE LUCRO			
FLUXO DE CAIXA			
RENTABILIDADE			
INADIMPLÊNCIA			
CUSTOS			

Quais destes indicadores a empresa acompanha/mensura? De que forma é realizado esse acompanhamento? Além dos pontuados, podem ser citados outros.

Indicador	É mensurado/avaliado pela empresa?	De que forma? (Instrumentos utilizados)
FATURAMENTO	( ) SIM ( ) NÃO	
MARGEM DE LUCRO		
FLUXO DE CAIXA		
RENTABILIDADE		
INADIMPLÊNCIA		
CUSTOS		

De modo geral, como você avalia o desempenho financeiro atual da empresa?

Pretendem realizar investimentos? Se sim, em que áreas?

Como você imagina o setor financeiro da empresa daqui a 4 anos? Quais seriam os objetivos para esta área no longo prazo (aproximadamente 4 anos)?

Quais seriam os objetivos de curto prazo? (Ou seja, o que você pretende alcançar em um período de um (1) ano).

### PERSPECTIVA: CLIENTES

Quais as principais necessidades dos seus clientes em termos de produtos e servi-

ços ofertados?

Existem produtos ou serviços que são demandados pelos clientes, mas a empresa não oferece? Quais?

Quais os seus diferenciais em termos de produtos/serviços/infraestrutura para atender os clientes em relação aos concorrentes?

Quantos clientes a empresa possui?

A empresa conhece o seu cliente? Tem um cadastro atualizado a respeito? Qual o perfil deles? (sexo, idade, escolaridade, localização, histórico de consumo).

Como se dá o relacionamento com os clientes? Quais os canais de comunicação disponibilizados? Que ações a empresa realiza nesse sentido? Realiza alguma ação de pós-venda?

Você realiza algum tipo de pesquisa com esses clientes?

Tipo de pesquisa	SIM	Não	Se sim, descreva como são feitas cada uma destas pesquisas (periodicidade, técnica...)
Pesquisa de satisfação			
Pesquisa de fidelização			
Coleta <i>feedbacks</i>			

Que indicadores você julga importantes de serem acompanhados considerando a realidade da *fintech*? Exemplos: satisfação do cliente, a retenção de clientes, aquisição de novos clientes, ticket-médio dos clientes, participação em contas (clientes) no segmento-alvo, etc.

Como são tratadas as sugestões e reclamações? Quais as principais reclamações?

Qual a expectativa da empresa em relação a clientes? (no longo prazo – 4 anos). Quais seriam os objetivos para esta área no longo prazo (aproximadamente 4 anos)?

Quais seriam os objetivos de curto prazo? (Ou seja, o que você pretende alcançar em um período de um ano).

### **PERSPECTIVA: PROCESSOS E OPERAÇÕES**

Quais os produtos e serviços ofertados pela empresa atualmente?

Como você avalia a eficiência operacional atual da empresa?

Quais os processos-chave que impulsionam o desempenho da empresa?

Quais seriam as maiores dificuldades relacionadas a processos e operações no momento?

Processos-chave	Principais dificuldades em cada processo chave

Qual o nível de digitalização dos processos na empresa?

Processos-chave	Nível de digitalização		
	Nenhuma digitalização	Parcialmente digitalizados	Totalmente Digitalizados

Como você avalia os sistemas utilizados pela empresa? Atendem a necessidade atual e futura?

Processos-chave	Principais dificuldades em cada processo chave		Se não, em que deveriam ser melhorados.
	SIM	Não	

Pretende realizar mudanças ou investimentos relacionados a processos e operações? Se sim, quais.

Qual a expectativa da empresa em relação a processos e operações no longo prazo (aprox. 4 anos)? Quais seriam os objetivos para esta área no longo prazo (aproximadamente 4 anos)?

Quais seriam os objetivos de curto prazo? (Em um período de um ano?)

### **PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

Como é a estruturação societária da empresa?

Quantos funcionários a empresa possui em seu quadro atual?

A empresa realiza ações visando a melhoria contínua? Se sim, quais?

Como acontece o processo de recrutamento e seleção? Quais aspectos/critérios são levados em consideração?

A empresa oportuniza treinamentos e capacitações? Se sim, quais e com qual frequência acontecem?

Tipos de treinamento / capacitação	Frequência	Outras observações
------------------------------------	------------	--------------------

	Esporadicamente, de acordo com a necessidade	Anual	Mensal	
--	--	-------	--------	--

Realiza avaliações de desempenho dos funcionários? Se sim, de que forma? E com qual instrumento? Com qual frequência?

Quais critérios são utilizados para remuneração de pessoal? A *fintech* possui plano de carreira?

São utilizados instrumentos relacionados a gestão dos colaboradores? (pesquisas, análises de clima, realização de *feedbacks*, etc).  
Como são definidas as metas dos colaboradores?

São utilizados indicadores de Gestão de Pessoas? (tais como retenção, rotatividade, absenteísmo, satisfação, motivação, produtividade). Como eles são acompanhados/mensurados?

Indicadores	SIM	Não	Se sim, descreva como são acompanhados / mensurados.
Retenção			
Rotatividade			
Satisfação			
Motivação			
Produtividade			

Qual a expectativa da empresa em relação a esta área estratégica, considerando um prazo de 4 anos? Quais seriam os objetivos para esta área no longo prazo (aproximadamente 4 anos)?

Quais seriam os objetivos de curto prazo? (período de um ano).