

MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA E DOS INDICADORES PARA SUPORTE À CRIAÇÃO DE UM MODELO DE BSC PARA A ÁREA DE FATURAMENTO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Rômulo Doebber Da Cas^(a), Angela Freitag Brodbeck^(b)

(a) Administrador, Pós Graduando em Finanças pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. romulo_dacas@yahoo.com.br

(b) Professora Associada – EA/PPGA/UFRGS, PhD em Administração, ênfase em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão. angela@brodbeck.com.br

RESUMO

Introdução: Diante do cenário atual de competitividade, onde as entidades consumidoras estão adquirindo o controle sobre suas necessidades, assim como disseminando largamente a informação através de conexões sociais, cada vez mais é imprescindível à gestão da organização cuidar de seus indicadores de desempenho, mensurando sempre em tempo real a agilidade e a eficácia da produção.

Objetivos: o objetivo principal deste estudo é mapear a estratégia e os indicadores da área de Faturamento de uma empresa de Tecnologia da Informação, preparando a informação para a utilização em um modelo de BSC. **Procedimentos Metodológicos:** Este estudo pode ser caracterizado como sendo um estudo de caso único, exploratório e qualitativo, tendo sido realizado em uma empresa de TI dentro da área de Faturamento. A seleção da empresa foi por conveniência e duas técnicas de coleta de dados foram utilizadas nesta pesquisa: “observação in loco” que auxiliou na obtenção de maiores informações sobre a organização e “entrevistas” para identificação e confirmação dos resultados. **Resultados:** A empresa objeto do estudo foi mapeada, sendo apresentados os principais itens definidores da estratégia assim como o aprofundamento das questões relativas aos indicadores dentro da área de Faturamento. Com base na informação encontrada, foi trabalhada a questão de BSC e a estruturação de um modelo conforme os conceitos desta ferramenta para utilização da gestão. **Conclusão:** O objetivo principal deste trabalho foi atingido, pois foi possível mapear os itens estratégicos da área de Faturamento da empresa ABC, combinado com a identificação dos indicadores e adequação dos mesmos aos preceitos básicos do BSC, utilizando os conceitos apresentados pela ferramenta e assim criar uma perspectiva de engajamento da equipe que foi envolvida com o projeto, implantando condições para que o trabalho iniciado possa ser perpetuado dentro da organização através do planejamento da utilização completa da ferramenta proposta.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico, Tecnologia da Informação.

*MAPPING OF STRATEGY AND KPI'S TO SUPPORT THE ESTABLISHMENT OF A
BSCMODEL IN THE REVENUE AREA FROMINFORMATION TECHNOLOGY
COMPANY*

ABSTRACT

Introduction: Given the current scenario of competitiveness where entities are acquiring consumers control over their needs, as well as widely disseminating information through social connections, it is increasingly essential to the management of the organization caring for their performance indicators, measuring always in real time the speed and efficiency of production. **Objectives:** The main objective of this study is to map the strategy and indicators in the Revenue area from an Information Technology company, preparing the information for using in a model of BSC. **Methodological Procedures:** This study can be characterized as a single case study, exploratory and qualitative, been held in an IT company in the area of Revenue. The selection of the company was for convenience and two techniques of data collection were used in this search: "*in loco* observation" that helped in getting more information on the organization and "interviews" for identification and confirmation of the results. **Results:** The company object of the study was mapped, and being presented main items that define the strategy and the deepening of the issues relating to the indicators in the area of Revenue. Based on the information found, the question of BSC was worked and structuring of a model according to the concepts of this tool used for the management. **Conclusion:**The main objective of this work was achieved because it was possible to map the strategic items from the Revenue area of Company ABC, combined with the identification of KPI'S and adapt them to the basic precepts of the BSC, using the concepts presented by the tool and thus create a perspective engagement team that was involved with the project, implementing the conditions for the work can be started perpetuated within the organization through planning to full utilization of the proposed tool.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic Planning, InformationTechnology.

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual de competitividade, onde as entidades consumidoras estão adquirindo o controle sobre suas necessidades, assim como disseminando largamente a informação através de conexões sociais, cada vez mais é imprescindível à gestão da organização cuidar de seus indicadores de desempenho, mensurando sempre em tempo real a agilidade e a eficácia da produção. (Kaplan e Norton, 1997)

Dentro de uma empresa de Tecnologia de Informação (TI), como no caso da empresa objeto deste estudo, estes itens se tornam muito mais evidentes, uma vez que a familiaridade com a tecnologia em geral, faz com que os clientes sejam muito mais exigentes e principalmente, utilizem as ferramentas de comunicação para disseminar impressões relativas à imagem da empresa. (Boar, 2002)

Toda e qualquer organização pode ser tratada como um ser dinâmico e complexo, e é preciso desenvolver a habilidade de otimizar os recursos empregados e buscar a eficiência, focando-se na qualidade do serviço prestado, como forma de competitividade sustentável (Boar, 2002). Para as empresas de TI, esta premissa se torna muito mais evidente, uma vez que o emprego de mão de obra extremamente qualificada exige a busca incessante no mercado de trabalho.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas serão efetivas investindo e gerenciando os ativos intelectuais. Este modelo demonstra a necessidade da criação de indicadores e o acompanhamento dos mesmos. O Balanced Scorecard (BSC) é uma solução para esta questão, uma vez que integra as medidas derivadas da estratégia, preservando os indicadores financeiros como a síntese do desempenho gerencial e organizacional, incorporando um conjunto de medidas mais genérico e integrado.

O problema da empresa estudada pode ser considerado a falta de uma estrutura de indicadores orientadores e monitores de ações estratégicas e das operações a elas associadas, estando associado ao atual estágio em que vive a empresa estudada, ou seja, em fase de estruturação dos processos e atividades e buscando uma maior capacidade de agregar informação ao processo de tomada de decisão.

Este problema corrobora com a definição conceitual de problema de pesquisa descrita por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 75) como sendo “uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para qual se deve encontrar uma solução”. Complementando, Avila (2002) e Roesch (1999) especificam que uma questão de pesquisa deve estar bem definida, a partir de observações que a tornem clara e objetiva, permitindo orientar o processo posterior de desenvolvimento da pesquisa.

Diante do exposto anteriormente, compreende-se que a questão de pesquisa deste estudo é: “Como aplicar a metodologia BSC para o controle e mensuração dos resultados dentro de uma empresa de Tecnologia da Informação (TI)?” Para responder a esta questão, **o objetivo principal deste estudo é mapear a estratégia e os indicadores da área de Faturamento de uma empresa de Tecnologia da Informação, preparando a informação para a utilização em um modelo de BSC.** O objetivo proposto busca criar condições para que se possa responder o problema da pesquisa, proporcionando o início de um planejamento para a implantação de um modelo de BSC no futuro.

Complementando o escopo da pesquisa, temos ainda outros dois objetivos específicos: **Desenvolver os colaboradores da área de Faturamento para trabalhar a estratégia e os fundamentos do BSC; construir um plano de continuidade para o desenvolvimento do BSC dentro da área de Faturamento.**

Em resumo, a proposta deste trabalho é mapear e estruturar as ações estratégicas e principalmente os indicadores de uma organização de TI, utilizando a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) para que se possa auxiliar o desenvolvimento de uma área específica da mesma, de forma a definir um escopo claro e objetivo, e que possibilite um trabalho de qualidade dentro do tempo disponível. Para tanto, atuando nas 4 perspectivas definidas pela metodologia BSC – Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, este estudo buscou compor um planejamento focado principalmente em atributos operacionais para o desempenho no curto prazo, porém não se esquecendo das especificidades componentes da metodologia da criação de planos relacionados ao longo prazo.

Para a elaboração deste artigo, foram realizados os seguintes passos de pesquisa: análise dos principais conceitos existentes sobre planejamento estratégico e da

metodologia BSC; realização de um estudo de caso único em uma empresa de Tecnologia de Informação (TI), diagnosticando a área de faturamento e levantando as necessidades e melhorias; identificação de várias proposições de métodos de controle para verificar os pontos críticos levantados no diagnóstico. Estes itens encontram-se descritos na continuidade deste documento.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos sobre planejamento estratégico e a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, de forma a subsidiar o levantamento e a estruturação das informações que são imprescindíveis para a realização do estudo.

2.1. Estratégia

O conceito de estratégia está amplamente associado ao meio militar, historicamente as táticas empregadas nas batalhas, e principalmente as lições aprendidas nas vitórias e nas derrotas, foram associadas a outras partes da vida cotidiana do ser humano, transgredindo suas barreiras e transportando a sabedoria através das gerações. (Fernandes, 2005). No meio empresarial a estratégia é definida como o caminho, às vezes tempestuoso e tortuoso, para se alcançar os objetivos da organização, para Wright (2000, p.24) a estratégia pode ser definida como “aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Fernandes (2005) e Wright (2000) também comentam da importância de termos as oportunidades mapeadas e os recursos alocados de maneira eficaz para a busca dos objetivos, sendo a estratégia o modo da utilização das ferramentas de maneira a maximizar o potencial e o resultado esperado. A estratégia a ser utilizada, por si só, não define os rumos que a organização deverá seguir para buscar o resultado esperado, para isso são necessários uma série de pontos que devem ser definidos anteriormente para que a estratégia não se perca em meio ao processo.

A estratégia de cada organização é única e exclusivamente aplicada à mesma. São raras as exceções em que a mesma ação aplicada ao mesmo negócio traga o mesmo

resultado em organizações diferentes. Fernandes (2005, p. 143) comenta que uma prática comum para trabalhar a estratégia é modelar a mesma para se adaptar a criatividade. O autor comenta que “a melhor maneira de se formular estratégias sempre depende da natureza e das necessidades dos negócios constantes na carteira da empresa, não existindo uma receita específica para todos os tipos de casos”.

Dada à peculiaridade desta questão, fica evidente a necessidade de adaptações dos modelos à organização, a começar pela identificação dos seus valores e competência particulares. Nesta questão é importante destacar que os valores permeiam toda a organização e podem ser formais ou informais e sempre serão percebidos por todos na organização desde que sejam condizentes com a realidade e estimulados por toda a estrutura (Born, 2007).

O processo de definição deve ser verificado com cautela, uma vez que os mesmos acabam tendo que “equilibrar as pressões dos diferentes *Stakeholders*, de modo a garantir a continuidade da participação de cada um deles” (Wright 2000, p. 98). A estratégia é de suma importância para que se possam alcançar os objetivos propostos pela organização, que só podem ser definidos após a ciência do contexto da entidade e seus atributos próprios.

2.2. Diagnóstico Estratégico

Para uma definição adequada da estratégia, é necessário diagnosticar a organização para buscar as informações necessárias, uma das ferramentas é a análise ambiental, conceituada como o contexto em que a organização esta inserida (tanto internamente como externamente) de forma a buscar aproveitar as oportunidades e enfrentar os problemas e dificuldades encontradas.

Para Fernandes (2005, p.31) “o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua”. Kotler (1996, p. 142) comenta que muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades de negócio, ignoram ou resistem a elas até quando isso for muito tarde. Normalmente a teoria divide o ambiente na qual a organização está inserida em dois níveis, ainda para Fernandes (2005, p. 34) “o ambiente geral, ou macro ambiente, relativo às grandes forças externas que

influenciam a organização e o ambiente operacional ou setorial, mais próximo à organização, constituído por seus clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros”.

As variáveis do macro ambiente normalmente fogem do controle das organizações, uma vez que são por demais amplas e estão interligadas com fatos e acontecimentos que transgridem o limiar natural da operação da própria organização.

O micro ambiente, também chamado de ambiente operacional ou setorial, o Micro ambiente pode ser definido como o ambiente de interação mais próximo da organização, constituído por clientes, fornecedores com concorrentes e serviços substitutos (Fernandes, 2005).

Existem diversas técnicas de análise e mensuração das forças existentes neste item, dentre elas, a Análise Estrutural da Indústria, ou mais comumente chamada de Modelo das Cinco Forças de Porter, é uma das que se destacam.

O conjunto destas forças é determinante para a lucratividade da operação da organização, para Porter (2004, p. 132) “as cinco forças competitivas gerais fornecem um contexto no qual todas as empresas em uma indústria competem. Mas precisamos explicar por que algumas empresas são persistentemente mais lucrativas do que outras e como isso está relacionado às duas posturas estratégicas.”. O Planejamento Estratégico segundo Porter (2004) consiste na análise das forças que o ambiente exerce na organização e as estratégias decorrentes desta análise.

Complementando as técnicas de análise, temos ainda a Análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*), que nada mais é do que a identificação das maiores forças que impactam na organização, para Fernandes (2005) este conceito resume os principais aspectos do ambiente e principalmente a capacitação da organização para o desenvolvimento da estratégia a ser assumida.

Já para Serra (2004), esta ferramenta teria algumas limitações como, por exemplo, o fato desta análise não resolver a questão das competências que distinguem a empresa de seus concorrentes, pois não mostra como identificar os aspectos duradouros e os sujeitos às pressões ambientais para um futuro distante. A concepção central do planejamento é de que o mesmo reflita o raciocínio estratégico da organização, de forma

a ser estruturado segundo três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implantação desta.

3. BALANCED SCORECARD (BSC)

Arelado aos itens do diagnóstico organizacional deve-se obter os objetivos estratégicos a serem implantados e monitorados ao longo do horizonte do planejamento. Para que se possa acompanhar e mensurar o atingimento dos objetivos organizacionais é necessário à utilização de ferramentas e tecnologias de controle. Dentre os muitos conceitos utilizados, destaca-se o Balanced Scorecard (BSC), que consiste em uma ferramenta de gestão atribuída a Robert Kaplan e David Norton a partir de 1992, e tem na sua essência principal a mensuração e acompanhamento dos resultados das organizações como indicadores de gestão e desempenho.

Por BSC entende-se como sendo a apresentação de métodos de medição e mensuração do desempenho, atrelado a uma representação equilibrada de indicadores de cunho matemático/financeiros e itens subjetivos (Serra 2004, p. 117). Para Kaplan e Norton (1997), o BSC “integra as medidas derivadas da estratégia”, utilizando-se desta premissa para incorporar as informações do passado ao estudo do desempenho projetado para o futuro, ou seja, agregando informações pertinentes ao ambiente da organização a seus indicadores financeiros, e consolidando as estruturas para alinhar ao planejamento estratégico definido pela organização.

Todas as informações disponíveis na organização inseridas dentro desta metodologia, aliada aos requisitos de gestão definidos dentro do planejamento estratégico formam a base de dados a ser trabalhada para fornecer um sistema de medição e gestão da estratégia (Herrero, 2005).

O BSC utiliza como pilares 4 perspectivas, de forma a contemplar todas as possibilidades das organizações, Kaplan e Norton (1997) define as mesmas como sendo: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. A **Figura 1** mostra um modelo genérico de BSC apresentado por Kaplan e Norton (1997), em representação gráfica.

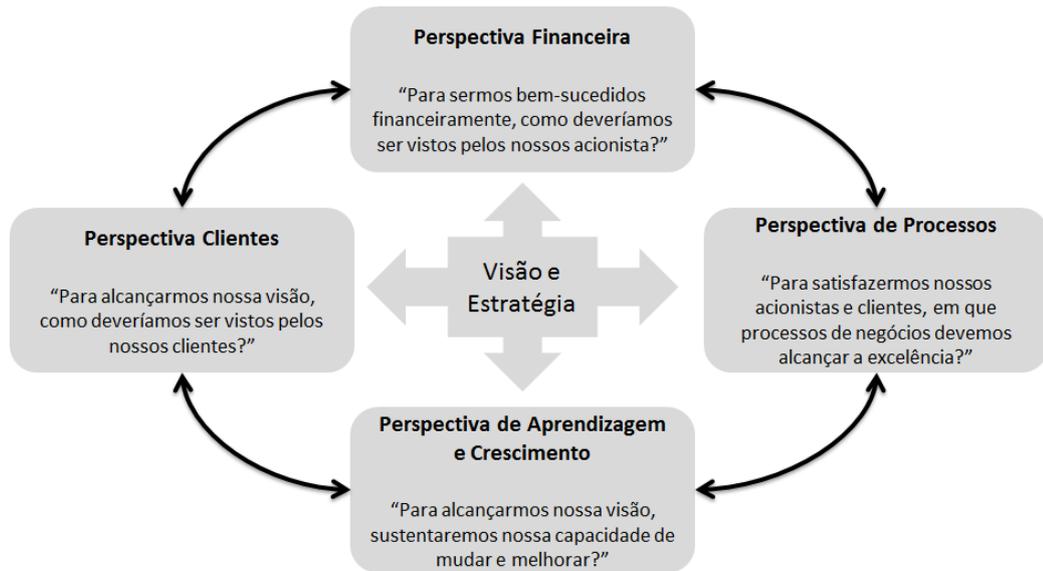


Figura 1 – Modelo de BSC e Mapa Estratégico
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997 pág. 10)

A Perspectiva Financeira, considerada por muitos autores como sendo a perspectiva mais objetiva (e a mais consolidada nas empresas). Para Herrero (2005), esta perspectiva tem por objetivo principal demonstrar se todas as escolhas realizadas pela organização estão coerentes e contribuindo para o resultado financeiro e elevação do retorno do valor econômico. Kaplan e Norton (1997) destacam a importância deste indicador, complementando que os indicadores devem estar atrelados a estratégia da Organização, “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*”.

Já na Perspectiva do Cliente, o grande objetivo é traduzir a expectativa do cliente para com o produto/serviço que lhe será oferecido. Ao buscar este alinhamento as organizações buscam acompanhar as tendências de mercado e também as relevâncias do mesmo. Kaplan e Norton (1997, pág. 67) identifica que “a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado”, além de “permitir a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a este segmento”. Um dos pilares desta área é o valor do Cliente, definido por Herrero (2005, p. 101) como sendo a “soma do valor percebido pelo cliente com o valor da marca e o valor da retenção”, ou seja, basicamente a relação que o cliente possui com a organização de modo a maximizar a sua expectativa.

A Perspectiva dos Processos Internos é o terceiro pilar do BSC, o mesmo funciona como a tradução operacional da estratégia, de forma a relacionar o como será feito. Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de processos deve ser consequência das duas anteriores (Financeiras e Clientes), uma vez que é a tradução operacional subsequente das estratégias trabalhadas e definidas nos itens anteriores. Serra (2004, p. 123) compartilha desta visão ao afirmar que “apesar da relevância dessa perspectiva, as organizações só desenvolvem objetivos e medidas para os processos internos depois de formulá-los para as duas perspectivas anteriores”.

Por fim, a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento é o último cenário dentro desta tecnologia, e faz alusão as necessidade de estrutura para suportar todas as demais perspectivas, atuando como suporte ao itens anteriores a perspectiva do Aprendizado e Crescimento busca proporcionar o conhecimento necessário para aplicar a estratégica definido nos itens anteriores. Kaplan e Norton (1997) comentam que nesta etapa ocorre a definição dos fatores que irão orientar o desenvolvimento e o crescimento organizacional, além de pontuar os itens que deverão ser trabalhados para se alcançar os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores.

O desenvolvimento da equipe que trabalhará a estratégia, assim como os colabores que aplicarão a mesma na execução das atividades necessárias ao planejamento é o principal ponto abordado neste cenário. Esta perspectiva tem por finalidade buscar o desenvolvimento técnico da força de trabalho, porém também buscar o aprimoramento do caráter social e ambiental do colaborador, de forma a trabalhar também aspectos como a motivação, crescimento pessoal e comportamento dos indivíduos.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada ao longo deste trabalho, compreendendo a conceituação teórica do tipo de estudo, o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados, a coleta de dados em campo, além do tratamento e análise destes dados.

Este estudo pode ser caracterizado como sendo um estudo de caso único, exploratório e qualitativo, tendo sido realizado em uma empresa de TI dentro da área de Faturamento. Esta técnica de pesquisa permite examinar aspectos variados de uma realidade representativa de um universo seja ela a de um indivíduo, de uma família, um grupo ou comunidade. Estudos de caso podem ser classificados como pesquisas exploratórias quando realizar descrições precisas da situação e buscar descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes (Cervo, Bervian e Silva, 2007, p. 62-63).

A seleção da empresa foi por conveniência devido às características práticas do estudo e, principalmente, pelas relações do pesquisador para com a empresa selecionada o que proporcionou amplo acesso as informações necessárias. Dentro da empresa estudada, a escolha para o desenvolvimento e implementação inicial do BSC recaiu sobre a área de Faturamento. Hair (2005, p. 247) cita que, uma amostragem de conveniência “envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias”.

A empresa em questão, por ser uma empresa jovem, que ainda está se estruturando e buscando o crescimento sustentável, possui características muito marcantes em certos quesitos. Além de estar orientada para o crescimento, imposição do mercado em que atua, a mesma está cada vez mais se voltando para a organização, de modo a estruturar processos e desenvolver pesquisas que auxiliem a projeção e o planejamento para os próximos períodos.

Duas técnicas de **coleta de dados** foram utilizadas nesta pesquisa: “observação in loco” que auxiliou na obtenção de maiores informações sobre a organização e “entrevistas” para identificação e confirmação dos resultados.

A *observação in loco* ocorre através da subjetivação do pesquisador, ou seja, é onde ele expressa uma análise subjetiva do que está sendo observado, sendo que, muitas vezes, é a sua opinião que prevalece na situação. Lakatos e Marconi (2008, p. 275) entendem que esta é “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”, de forma a realizar uma análise superficial da realidade do objeto deste estudo. Os itens que foram trabalhados em conjunto com os participantes da pesquisa ao longo das observações in

loco foram: revisão dos elementos de planejamento obtidos nas entrevistas convergindo a elementos comuns, classificação dos objetivos nas perspectivas do BSC e validação dos indicadores e metas por objetivo. Os passos realizados para a coleta de dados encontram-se descritos a seguir.

Primeiramente, se optou por realizar um trabalho de conscientização e apresentação do trabalho que ia ser realizado, o mesmo foi apresentado inicialmente dentro da reunião semanal do corpo de gestão, de forma que foi deliberado sobre a melhor forma de conduzir o trabalho junto à equipe e buscar o alinhamento de todos os gestores sobre os preceitos da metodologia do BSC. Conforme era de se esperar pelo exposto no referencial teórico, poucos membros do corpo de gestão tiveram algum contato com a ferramenta do BSC antes deste momento, evidenciando a necessidade de uma apresentação sobre a ferramenta.

Para isso, foi elaborado um material contendo alguns conceitos chaves do negócio e compartilhado com o corpo de gestão em outra reunião de área, assim como ficou acertado a divulgação do resultado do trabalho após a sua conclusão dentro da área de Faturamento, para que os outros gestores possam divulgar e trabalhar os preceitos junto a suas equipes.

Já aos colaboradores da área de Faturamento receberam uma apresentação sobre o BSC e seus objetivos, de forma a dirimir possíveis dúvidas e os deixar confortáveis sobre a presença do entrevistador, para isso, foi marcado um momento na qual foi explanado sobre os conceitos do BSC e os objetivos do trabalho a ser realizado com a equipe operacional, neste momento se abriu para questionamentos sobre as atividades que seriam desenvolvidas e a forma que as informações seriam utilizadas, preservando os dados pessoais de cada indivíduo.

Para a realização das entrevistas foi necessário o desenvolvimento de instrumentos de pesquisa (itens detalhados na seção de desenvolvimento da pesquisa). A técnica de entrevista consiste em realizar uma série de perguntas diretamente à pessoa que irá respondê-las, de forma a ocorrer uma interação entre as partes, com participação ativa de cada uma, podendo ser constituídas por entrevistas estruturadas e semiestruturadas ou despadronizadas (Lakatos e Marconi, 2008).

A técnica de entrevista semiestruturada ou despadronizada foi escolhida, pois “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada” (Lakatos e Marconi, 2008, p. 278). Esta técnica foi escolhida devido ao interesse do pesquisador em registrar principalmente os pontos “abstratos” dos entrevistados. Esta escolha também pode ser justificada dada a informalidade que muitos assuntos são tratados e documentados, tais como, como estratégias individuais, percepções e principalmente experiências, os quais estão apenas no indivíduo.

Após analisar as características da empresa e dos entrevistados, optou-se pelo desenvolvimento de dois roteiros de entrevistas – um dirigido ao corpo estratégico da Superintendência Fiscal e outro para os colaboradores da área de Faturamento. A fim de preservar a identidade de cada entrevistado de ambos os grupos, os mesmos foram descritos através de um código de controle (GE) seguido do número de cada indivíduo.

Os entrevistados do Grupo de Gestão (Quadro 1) compreendem oito gestores (totalidade da área), incluindo também o pesquisador, para que fosse possível 100% da amostra e devido ao escopo do trabalho a ser desenvolvido. O Grupo de Colaboradores foi composto por 14 entrevistados da área de Faturamento (Quadro 2), também representando a totalidade da população.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados que compunham o Grupo de Colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores

CÓD. CTRL	ESCOLARIDADE	TEMPO EMPRESA (anos)	ESTUDANTE	CURSO	FAIXA ETÁRIA
CL – 1	Técnico completo	4	NÃO	Sistemas de Informação	31 - 40
CL – 2	Superior Incompleto	3	SIM	Contábeis	21 - 30
CL – 3	Superior Incompleto	2	SIM	Ciências Contábeis	21 - 30
CL – 4	Superior Incompleto	3	SIM	Administração	21 - 30
CL – 5	Superior Completo	2	NÃO	Administração	31 - 40
CL – 6	Superior Incompleto	3	SIM	Ciências Contábeis	21 - 30
CL – 7	Superior Incompleto	2	SIM	Ciências Contábeis	21 - 30
CL – 8	Superior Incompleto	1	SIM	Administração	21 - 30
CL – 9	Superior Incompleto	5	NÃO	Biologia	21 - 30
CL – 10	Superior Incompleto	1	SIM	Administração	21 - 30
CL – 11	Superior Incompleto	1	SIM	Administração	31 - 40
CL – 12	Ensino Médio Completo	1	NÃO		21 - 30
CL – 13	Ensino Médio Completo	1	NÃO		21 - 30
CL – 14	Superior Incompleto	1	SIM	Administração	21 - 30

Quadro2 – Perfil dos entrevistados que compunham o Grupo de Gestão**Fonte: Elaborado pelos autores**

CÓD. CTRL	ESCOLARIDADE	TEMPO EMPRESA	CURSO	FAIXA ETÁRIA
GE – 1	Superior Incompleto	6	Ciências Contábeis	31 - 40
GE – 2	Superior Completo	2	Administração	31 - 40
GE – 3	Superior Completo	4	Arquivologia	41 - 50
GE – 4	Superior Completo	4	Administração	21 - 30
GE – 5	Superior Completo	7	Administração	31 - 40
GE – 6	Superior Completo	8	Administração	31 - 40
GE – 7	Superior Completo	2	Ciências Contábeis	21 - 30
GE – 8	Superior Completo	8	Matemática	41 - 50

A combinação de técnicas de coleta de dados e de instrumentos de pesquisa (uso de ferramentas híbridas) é um sistema que “permite ao pesquisador utilizar as propriedades das duas situações citadas anteriormente (Sistemas de Observação e Questionários)”, e assim utilizar a metodologia para proporcionar resultados mais qualificados (Marras, 2002, p. 56). Chiavenato (2008, p. 249) também comenta que “os métodos mistos são combinações ecléticas de dois ou mais métodos de análise” e ainda faz referência às vantagens dele ao dizer “para neutralizar as desvantagens e tirar melhor proveito possível das vantagens, a opção é utilizar métodos mistos”.

Este estudo possui caráter exploratório e qualitativo, logo a maioria de suas informações não podem ser medidas ou mensuradas com instrumentos e técnicas de análise quantitativas. Por isso, se faz necessária a utilização de técnicas híbridas que justifiquem e confirmem as interpretações e os resultados oriundos delas permitindo a construção de modelos ou metodologias ou ainda de “teorias a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados” (Diehl e Tatim, 2004, p. 82).

A análise dos dados utilizou a técnica de análise de conteúdo (Cervo, Bervian e Silva, 2007; Hair, 2005), onde cada resposta qualitativa de cada pergunta dos roteiros de entrevistas foram analisadas e interpretadas pelo pesquisador, buscando convergir itens e elementos similares ou próximos ou até mesmo por quantidade de palavras-chaves repetidas pelos entrevistados na pergunta (análise léxica). A seguir, as anotações do pesquisador também foram comparadas com os resultados da análise das entrevistas, convergindo palavras e expressões com as palavras-chaves já demarcadas após análise

das entrevistas. Isto permitiu obter os elementos preliminares do BSC assim como condicionantes das estratégias da empresa.

Para se ter uma visão do todo, se utilizou uma matriz compilando as respostas dos entrevistados, de forma a possuir um banco de dados que seria utilizado para a equiparação dos resultados. Esta matriz suportou principalmente o mapeamento dos indicadores atuais e o enquadramento dentro da metodologia do BSC.

Nesta matriz foram salvas informações como:

- Indicadores recorrentes fornecidos pela área de Faturamento;
- Indicadores eventuais fornecidos pela área de Faturamento;
- Principais acessos aos sistemas de apoio à informação;
- Quantidade de relatórios e dados gerados por cada colaborador;
- Principais produtos relacionados a cada indicador.

De posse desta matriz, foram feitos cruzamentos entre estes fatores, de modo a determinar as variantes que seriam aprofundadas dentro do BSC e principalmente, as situações que seriam evidenciadas dentro do enquadramento necessário para a aplicação da ferramenta. A mesma pode ser visualizada no **ANEXO 1** – “Planilha_Matriz Indicadores.xls”.

5. O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta um breve histórico da empresa estudada e de sua situação atual, o processo de planejamento estratégico estudado e investigado e o modelo de BSC resultante das entrevistas e observações in loco.

5.1. A Empresa Estudada

A organização estudada será tratada pelo nome de “ABC”, é uma empresa de Tecnologia de Informação (TI) jovem e inovadora, presente em seu mercado há dez anos e concentrada em transações eletrônicas e tecnologia de processamento de dados financeiros. Focada principalmente no mercado brasileiro, a empresa também possui

uma unidade de negócios no Chile, contando com mais de 1.300 colaboradores diretos. A empresa ainda está se estruturando dado seu crescimento vertiginoso desde sua fundação, buscando atingir os objetivos propostos dentro de seu Planejamento Estratégico, concentrado em aumentar sua capilaridade de rede e melhorar o nível de serviço e os produtos existentes, atuando na inovação tecnológica e abertura de novos mercados com investimentos na sustentabilidade do negócio. Os principais produtos oferecidos pela ABC são:

- Captura e Processamento de transações eletrônicas de cartões de crédito (criptografia PCI);
- Captura e Processamento de outras transações eletrônicas (recarga de celular, carregamento de bilhetes de transporte eletrônicos, cartões refeição e alimentação, promoções, entre outros);
- Disponibilização de *Storage* de dados e *Cloud Services* (Data Center);
- Fornecimento de produtos relacionados (cartões de crédito pré-pago e Chip de celular);
- Produção de Softwares relacionados às aplicações existentes dentro da companhia.

O principal negócio da ABC é o que conhecemos como *Network Provider*, ou seja, ela oferece a tecnologia de rede aos estabelecimentos comerciais que utilizam produtos de seus parceiros, tudo isso através de hardwares de comunicação popularmente conhecidos como POS (Point of Sales), ou “maquininhas de cartão”, responsáveis pela possibilidade de captura das transações que são efetuadas pelos usuários conforme modelo abaixo. Também são utilizados outros tipos de hardware, como por exemplo, Mobile (smartphones), TEF (software instalado em servidores e PCS), ATM (máquinas de autoatendimento – Totens) entre outros.

A área de Faturamento (foco de realização deste estudo) está alocada dentro da Superintendência Fiscal, formada por uma equipe de 15 pessoas, atualmente é considerada estratégica dentro da companhia, uma vez que além do contexto operacional de registro e apuração da receita e controle dos produtos, a mesma participa ativamente na geração de números, pesquisas, análises e indicadores da empresa. Incorporada pela Superintendência Fiscal em 2008, a área cresceu de quatro

colaboradores em 2010 para quinze pessoas em 2013, responsável pelo faturamento de mais de R\$ 3 bilhões de reais em 2012 em todos os segmentos, a área se envolve diretamente na estruturação e viabilização de novos produtos e projetos de melhorias sistêmicas.

Dado este crescimento significativo da ABC e da necessidade iminente de agilidade e rapidez na incorporação das novas demandas, percebe-se uma grande lacuna com relação à organização e apresentação de informações. Hoje, a empresa possui tecnologias de BI (*Business Intelligence*), além de áreas de TI próprias para o *Storage* de dados e cruzamento de informações, porém ainda assim não existe padronização dos relatórios gerenciais entre as áreas.

O ambiente geral da ABC é bastante complexo dado o escopo da mesma de interagir em diversos mercados altamente regulados (como o do mercado de transações eletrônicas de cartão de crédito) ou altamente especializados (como a produção de softwares). As aplicações legais e regulatórias ligadas à confiabilidade e criptografia das informações das transações eletrônicas exigem que se mantenha um alto nível de especialidades e atualização, assim como as prerrogativas tributárias, responsáveis pela manutenção de softwares específicos para controle e apuração dos impostos incidentes.

O ambiente operacional também é igualmente complexo. Os Clientes da empresa possuem uma característica peculiar, pois a mesma atua em dois elos da cadeia do negócio, logo a mesma possui como principais clientes as empresas de meios de pagamento (empresas que administram as bandeiras de cartões como Visa, Mastercard, etc.), porém para transacionar necessitam de rede de estabelecimentos comerciais (padarias, mercados, comércio em geral, etc.) que possuem o hardware que possibilita as transações (equipamentos *Point of Sale* – POS, ou tecnologias de rede alternativas como internet e softwares), que também se enquadram como clientes pois esta máquina tem que estar ligada a uma rede de comunicação.

Estes parceiros corporativos (Bancos, bandeiras de cartões de crédito e débito, empresas de benefícios), atuam disponibilizando e controlando o seu produto e utilizando a rede da ABC para possibilitar o transacional dos mesmos, assim apropriando valor a cadeia da transação.

A ABC é uma empresa multisserviços, por estar participando de diversos segmentos, a mesma possui muitos concorrentes indiretos que atuam apenas em um ou mais mercados, porém existem poucos concorrentes que conseguem competir em todos os segmentos que a empresa atua, desta forma pode-se dizer que o mercado da ABC é amplo e descentralizado.

5.2. O Desenvolvimento da Pesquisa

Como explicado anteriormente, a pesquisa trabalhou com dois grupos de entrevistados (Colaboradores e Gestores). Com o primeiro grupo se trabalhou a percepção a respeito da estratégia da ABC e sobre planejamento estratégico, e na segunda etapa, se buscou o levantamento dos indicadores operacionais presentes no dia-a-dia do colaborador. Assim, os itens abordados foram:

- Conceito geral de estratégia percebido pelo colaborador (sem indução);
- Expectativas e conhecimento sobre o mercado da ABC;
- Ferramentas de comunicação utilizada pela ABC para traduzir a estratégia da empresa (induzida caso o indivíduo não tenha conhecimento prévio de alguma);
- Objetivos da atividade individual de cada colaborador;
- Objetivos e metas gerais da área de Faturamento;
- Indicadores e informações de sua responsabilidade (induzido caso o indivíduo não responda algum item).

A adoção deste formato foi para fazer com que o colaborador identificasse dentro de suas atividades o insumo para a estruturação do BSC, aproveitando o momento para que pudesse expor também as necessidades percebidas dentro da permeação da estratégia da ABC dentro da empresa (posteriormente se pode confrontar com os dados coletados dos gestores para se analisar se as percepções dos objetivos e metas são os mesmos).

Para os gestores, o escopo da entrevista é mais técnico e se procura principalmente entender de que forma recebem a informação a respeito da estratégia e como que a área de faturamento entrega as informações necessárias para a tomada de decisão e acompanhamento. Dado o tamanho do universo de gestores da ABC, foi

utilizada uma amostra de conveniência para se chegar à quantidade de indivíduos a serem entrevistados. A escolha dos gestores foi realizada seguindo dois critérios básicos: o nível de interação com a área de Faturamento e a capacidade de participar das mudanças estratégicas da ABC, de forma que para o estudo em questão foram entrevistados 1 superintendente, 1 gerente e 6 coordenadores (sendo estes a população total da Superintendência Fiscal). Os pontos principais da entrevista (também considerada semiestruturada) foram os abaixo:

- Definição teórica do conceito de estratégia;
- Posicionamento de mercado da ABC;
- Ferramentas de comunicação das diretrizes da ABC e fluxo da informação estratégica;
- Objetivos gerais das empresas de TI na atual conjuntura;
- Utilização das perspectivas do BSC no dia-a-dia das empresas;
- Envolvimento do indivíduo com a área de Faturamento da ABC;
- Dependência do indivíduo das informações geradas pela área de Faturamento da ABC;
- Mapeamento dos dados e principais informações provenientes da área de Faturamento da ABC;
- Importância dos indicadores, metas e formas de utilização destas informações na tomada de decisão.

Neste momento não se tem a pretensão de trabalhar de forma profunda com os dados de gestores, uma vez que o objetivo principal do estudo é trabalhar o BSC dentro da área de Faturamento da ABC, porém os dados serão utilizados para a definição dos pontos principais do estudo e darão suporte aos próximos passos do BSC que serão realizados na continuidade deste estudo.

Como plano de continuidade do estudo, também se optou por estender a pesquisa a demais áreas que possuam ligação com as áreas estudadas, de forma a trabalhar com interações maiores e mais profundas entre os agentes pesquisados.

5.2.1. Elementos do Planejamento Estratégico

Nesta seção se trabalhará com os resultados obtidos na pesquisa efetuada com base nas questões relativas à estratégia e planejamento estratégico.

Para fins de demonstração se criou uma tabela contendo as questões trabalhadas e a observação do pesquisador, para corroborar os itens da observação se optou por utilizar dois exemplos para cada item pesquisado. Os entrevistados foram selecionados através por conveniência, onde o pesquisador selecionou aqueles que mais se aproximavam com o resultado buscado com a questão.

Para os entrevistados do grupo de gestão, foram encontrados os resultados abaixo para itens relacionados à estratégia:

Quadro 3 – Principais itens elencados nas entrevistas dos Gestores de acordo com cada ponto analisado
Fonte: Elaborado pelos autores

ITEM	ESCOPO GESTORES	PRINCIPAIS ITENS ELENCADOS NAS ENTREVISTAS		
		OBSERVAÇÕES DO AUTOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
PLANEJ. ESTRATÉGICO	Definição teórica do conceito de estratégia;	A grande maioria dos entrevistados ficou com dúvidas referentes a este item, não tanto pelo conceito da estratégia em si, porém da sua utilização prática dentro das atividades diárias. Ao serem estimuladas a comentarem sobre a aplicação, em sua maioria os gestores procuram as metas e objetivos gerais de suas áreas para se apoiarem dentro de um contexto mais amplo.	Ao ser questionado sobre o conceito, disse se tratar de um meio para atingir algum fim pré-estabelecido, ou seja, utilizar as ferramentas para se atingir os objetivos que foram previamente definidos, não soube descrever como a estratégia da ABC se aplicava as suas rotinas.	Este indivíduo não conseguiu expor de uma forma clara o conceito que possuía, porém após o entrevistador explicar um conceito amplo, conseguiu relacionar a suas atividades, comentou a respeito da dificuldade de entendimento das políticas definidas pela ABC.
PLANEJ. ESTRATÉGICO	Posicionamento de mercado da ABC;	Neste ponto se buscou o entendimento da ABC dentro de seu mercado, o requisito foi atendido, e a maioria dos entrevistados considerou ABC como uma empresa dinâmica, apoiada na utilização de novas tecnologias, inovadora e proativa dentro de seu mercado de atuação.	O entrevistado destacou a importância da criação de novos produtos dentro do mercado, comentou também sobre como a mudança ocorre com facilidade dentro da ABC, buscando elencar alguns exemplos recentes.	Já este entrevistado se deteve muito mais na qualidade tecnológica da ABC, de forma a discorrer sobre os aspectos da segurança da informação e criptografia dos sistemas.

PLANEJ. ESTRATÉGICO	Ferramentas de comunicação das diretrizes da ABC e fluxo da informação estratégica;	Ao se estimular os entrevistados a comentarem sobre a forma que a informação permeia na ABC (apenas aos gestores), ficou claro que existem algumas deficiências na comunicação e certa carência por parte dos colaboradores de entenderem os objetivos definidos para a ABC.	Este indivíduo participa ativamente das decisões da ABC, comenta que as diretrizes são claras, porém existem pontos que nem sempre podem ser esclarecidos a tempo, o que leva a retrabalho e situações em que áreas diferentes que são envolvidas nos projetos acabam não seguindo um caminho comum.	Por não participar ativamente das decisões, este indivíduo comenta que existe uma disparidade muito grande entre as informações recebidas pelas áreas, à diretriz geral era clara, porém os objetivos podiam ser melhor detalhados a todos os níveis.
----------------------------	--	--	--	---

Já para os entrevistados do grupo de colaboradores, dado o escopo prático do estudo, se buscou informações mais relativas às atividades e ao caráter operacional das relações, desta forma temos os resultados abaixo dentro do resultado da pesquisa:

Quadro 4 – Principais itens elencados nas entrevistas dos Colaboradores de acordo com cada ponto analisado
Fonte: Elaborado pelos autores

ITEM	ESCOPO COLAB.	PRINCIPAIS ITENS ELENCADOS NAS ENTREVISTAS		
		OBSERVAÇÕES DO AUTOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
PLANEJ. ESTRATÉGICO	Conceito geral de estratégia percebido pelo colaborador (sem indução);	Ao serem questionados neste ponto, os colaboradores ficaram bastante confusos. Devido ao conhecimento técnico da maioria dos entrevistados, muitos tiveram dúvidas no que responder sobre este conceito, porém a maioria conseguiu dar uma resposta que está de acordo com o objetivo da questão.	Não soube dizer exatamente o que entendia por este ponto, porém discorreu sobre as formas com que se atingia algum objetivo, utilizando-se de exemplos para ratificar suas respostas.	Este entrevistado se deteve mais ao fato de que a estratégia é uma ferramenta para a conquista de resultados, e deve ser trabalhada de forma igual por todas as entidades da organização.
PLANEJ. ESTRATÉGICO	Expectativas e conhecimento sobre o mercado da ABC;	Dado as características do grupo pesquisado, notou-se uma dificuldade em se posicionar frente à análise do mercado da ABC, porém os itens mais abordados foram o investimento em novas tecnologias e melhora nos níveis de serviço (de um modo geral).	Este indivíduo provocou a reflexão dos motivos que levam as empresas deste mercado estar à frente de seus concorrentes no quesito inovação tecnológica	O principal diferencial deste entrevistado foi a preocupação que o mesmo demonstrou com o investimento nas pessoas da organização, o <i>know-how</i> de cada empresa.

PLANEJ. ESTRATÉGICO	Ferramentas de comunicação utilizada pela ABC para traduzir a estratégia da empresa (induzida caso o indivíduo não tenha conhecimento prévio de alguma);	Ao se questionar com os entrevistados sobre as ferramentas de comunicação da estratégia, se notou que a maioria das pessoas entrevistadas (cerca de 70%) conheciam as principais ferramentas de comunicação formal da empresa, porém apenas 57% dos entrevistados deste grupo entenderam como sendo suficientes, logo se percebeu uma oportunidade para aumentar o engajamento da equipe com relação às diretrizes da ABC.	Comentou sobre as ferramentas formais de comunicação, porém disse receber muito mais informação através do gestor dentro do desenvolvimento de suas atividades do que o disposto pelas ferramentas que a empresa disponibiliza.	O entrevistado disse que não saberia dizer como a ABC comunicava sua estratégia, porém foi induzido através de alguns exemplos e comentou que não relacionava estas ferramentas com a sua aplicação prática.
----------------------------	---	--	---	--

Um dos pontos relevantes neste momento foi relativo à percepção da estratégia pela equipe de faturamento, foi identificada uma oportunidade pelo gestor, que optou por aproximar a equipe de faturamento às estratégias definidas pela ABC, desta forma se criou o “*Pocket Connection*”, um programa de divulgação e tradução das estratégias da ABC além de dinâmicas de grupo e discussão de temas alinhados as necessidades operacionais da equipe.

O primeiro encontro ocorreu no dia 05/06/2013, com a participação de todos os colaboradores da área durante cerca de 3 horas foi debatido principalmente o tema da resiliência e das mudanças que estavam acontecendo na empresa. Utilizou-se o formato de apresentação, com o estímulo audiovisual de vídeos motivacionais sobre o assunto, além de uma apresentação sobre os projetos estratégicos definidos para 2013.

O resultado deste encontro foi produtivo, tanto que se optou por se realizar o mesmo de forma trimestral, aproveitando as reuniões de divulgação de resultado da ABC (que também são trimestrais) para trazer as atualizações para a equipe. Neste encontro também se optou pela formação de uma equipe dentro da área, que será responsável pelo planejamento de cada evento, assim como a montagem do material para cada encontro.

A seguir foi realizada a análise da matriz SWOT para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa e o que a diferencia dos demais players em cada mercado. Os itens identificados abaixo são uma compilação resultante do

consenso geral de todos os entrevistados somados a técnica de observação utilizada neste estudo.

Quadro 5 – Matriz da análise SWOT

Fonte: Elaborado pelos autores

Forças	Fraquezas
Capacidade de inovação e adaptação ao mercado	Falta de processos estruturados
Capacidade de atuar em diversos segmentos diferentes	Falta de padronização de informações e conceitos de negócio
Rede multisserviços	Falta de foco em um mercado principal, necessitando manter uma estrutura para suporte das demandas de cada segmento.
Tecnologia atualizada em conformidade com normas internacionais	
Certificações de segurança da rede com níveis internacionais	
Investimento em tecnologia de ponta	
Oportunidades	Ameaças
Crescimento da rede de estabelecimentos credenciados	Capacidade de investimentos dos concorrentes
Capacidade transacional ociosa com possibilidade de crescimento transacional sem necessitar investimentos em tecnologia	Principais concorrentes já estabelecidos e com domínio do mercado
Crescimento da classe C consumidora	Aumento das regulações dos órgãos públicos
Aumento da capacidade de consumo da população	Entrada de concorrentes internacionais com maior know-how
Crescimento da economia do Brasil	Ameaças de hackers e infecções a rede de dados, ameaçando a segurança e a imagem da empresa.
Viabilização de novos negócios	Crise internacional e desaquecimento da economia brasileira

Com base na análise SOWT dos elementos estratégicos, alinhados com o resultado das entrevistas foi possível identificar os objetivos e metas gerais da área de faturamento e a partir deles, selecionar os principais itens a serem considerados dentro do planejamento estratégico da área.

Assim, os dados destacados foram compilados e transportados para a metodologia utilizada, neste momento se priorizou os aspectos inerentes da área e se utilizou a literatura para se definir os itens abaixo sobre a área de faturamento:

- **Missão:** Estabelecer uma gestão por processos agregando valor, confiabilidade e transparência na entrega dos resultados visando à satisfação de todos os segmentos da companhia.

- **Visão:** Ser um setor benchmarking na ABC, reconhecido por sua excelência na qualidade dos processos, automação, implantando melhorias na otimização dos indicadores até 2014. Atuando como facilitador na tomada de decisões.
- **Valores:**
 - Confiabilidade nas informações;
 - Foco no cliente;
 - Foco nos resultados;
 - Planejamento;
 - Trabalho em equipe;
 - Cultura Inovadora.

Por fim, as entrevistas foram utilizadas também para identificar e mapear os indicadores da área, assim com o as perspectivas destas informações perante aos gestores de forma a propiciar o material para o BSC efetivamente dito.

Dentro do grupo dos gestores, foi identificado um alto grau de envolvimento dos mesmos com a área, uma vez que as atividades são interligadas e principalmente interdependentes.

Dentro da Superintendência Fiscal, temos atualmente 6 áreas bem definidas e geridas por 6 coordenadores, as quais:

- Faturamento (FAT);
- Patrimônio (PAT);
- Gestão de Estoques para Revenda (GER);
- Controle Fiscal (CF);
- Obrigações e Societário (OBR);
- Central de Recebimento e Arquivo (CRA).

Dentre estas áreas, foi identificado que as que mais possuem interações com a área de faturamento são a GER e a OBR. A GER é responsável por controlar os níveis de todos os produtos revendidos pela ABC, desta forma a área de FAT é quem efetua o faturamento das vendas e realiza a emissão e controle dos documentos fiscais junto aos clientes, assim como identifica possíveis divergências e movimentações incorretas

dentro das contas contábeis de estoque, direcionando a GER as inconsistências encontradas e auxiliando na reparação de possíveis erros sistêmicos.

Já a OBR é responsável pela apuração e recolhimento dos tributos incidentes em toda e qualquer operação na ABC, como a FAT é responsável pelo registro das informações de receita, além de todos os documentos fiscais de saída ser gerados por ela, acaba por se tratar de uma fornecedora de informação, uma vez que efetua os lançamentos contábeis que será apurados posteriormente, assim como a conciliação primária dos tributos sobre faturamento gerados pelas operações fiscais.

As demais áreas possuem menor grau de interação, porém suas atividades também possuem relações operacionais com a área de faturamento.

5.2.2. O Modelo de BSC

A construção do BSC proposto por este estudo busca iniciar uma nova etapa dentro desta estruturação, analisando o *cockpit* de navegação da área de Faturamento e suas fontes de informação para propor melhorias e aplicabilidades do capital intelectual gerado dentro da área. Alinhando a necessidade às ferramentas disponíveis, foram encontradas as fontes abaixo de acordo com a teoria do diagnóstico ambiental, onde foi analisado o envolvimento da empresa com seu ambiente geral e o operacional.

Hoje na ABC, a área de Faturamento é responsável por gerar inúmeros dados a respeito da receita da empresa, atuando principalmente em temas estratégicos (por demanda da Diretoria), a mesma é responsável por informar diversas informações para o fechamento contábil e financeiro de cada período (mensal, trimestral e anual).

Respondendo por todos os produtos da ABC, o fornecimento das informações se dá principalmente por e-mail (dada à falta de processos sistêmicos e automatizações definidas), além das informações constantes dentro do ERP da ABC (SAP) e demais informações gerenciais que são carregadas automaticamente das bases de dados dos sistemas internos.

Dentro do contexto operacional da entrevista, principalmente nas aplicadas aos colaboradores, foram mapeados os principais indicadores gerados pela área de faturamento a fim de dar suporte à estrutura do BSC.

Como forma de demonstração se aproveitou o modelo utilizado para a compilação dos dados referente à estratégia, segue abaixo os resultados obtidos dentro do grupo de gestão e dos colaboradores:

Quadro 6 – Principais itens elencados nas entrevistas dos Colaboradores de acordo com cada ponto analisado
Fonte: Elaborado pelos autores

ITEM	ESCOPO COLAB.	PRINCIPAIS ITENS ELENCADOS NAS ENTREVISTAS		
		OBSERVAÇÕES DO AUTOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
BSC	Objetivos da atividade individual de cada colaborador;	Este item foi proposto para que se pudesse aproximar os itens do BSC dentro dos objetivos percebidos pelos colaboradores no seu dia-a-dia. Neste ponto, foi necessário abordar um pouco mais a questão junto aos entrevistados, que sentiram grandes dificuldades em separar os objetivos pessoais dos objetivos que o profissional deveria ter dentro da organização.		
BSC	Objetivos e metas gerais da área de Faturamento;	Para fins de compilação das informações, se optou por não utilizar os dados obtidos neste item da entrevista, uma vez que o objetivo do estudo não é trabalhar com os objetivos e metas pessoais da organização e as respostas para este item foram insatisfatórias.		
BSC	Indicadores e informações de sua responsabilidade e (induzido caso o individuo não responda algum item).	Este item possui escopo prático, e serviu para o mapeamento dos indicadores que seriam utilizados para a estruturação do BSC, o resultado está presente dentro da matriz que foi criada para a composição e enquadramento dos itens.		

Quadro 7 – Principais itens elencados nas entrevistas dos Gestores de acordo com cada ponto analisado
Fonte: Elaborado pelos autores

ITEM	ESCOPO GESTORES	PRINCIPAIS ITENS ELENCADOS NAS ENTREVISTAS		
		OBSERVAÇÕES DO AUTOR	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
BSC	Objetivos gerais das empresas de TI na atual conjuntura;	Este item buscou agregar um pouco do que as pessoas enxergam com relação às perspectivas do mercado como um todo. O grupo de pesquisa ficou dividido entre a questão da segurança das informações trafegadas na rede e a ampliação de novos negócios	Focou na ampliação da interatividade e da comunicação na "nuvem" como sendo os objetivos a serem perseguidos pelas empresas de TI, assim como novas tecnologias de distribuição de dados em alta velocidade.	A segurança da informação trafegada na rede (em função do escopo do negócio) foi o principal item deste indivíduo, que também abordou sobre a necessidade das empresas investirem em comunicação virtual para atenderem a mercados maiores e mais maduros
BSC	Utilização das perspectivas do BSC no dia-a-dia das empresas;	Como era de se esperar, poucos gestores conheciam esta ferramenta, porém o intuito da pergunta foi justamente entender as necessidades de nivelamento da informação.	Ficou confuso com a pergunta, porém ao ser apresentado ao modelo entendeu que a utilização do BSC seria útil para visualização dos indicadores de forma mais equilibrada dentro das empresas.	Já tinha um conhecimento prévio (teórico), porém nunca tinha tido contato com a ferramenta, assim não soube exemplificar o que poderia trabalhar dentro das empresas.
BSC	Envolvimento do indivíduo com a área de Faturamento da ABC;	Este quesito buscou a interatividade da área escopo do trabalho, de forma a identificar de que forma os indicadores do Faturamento eram percebidos pelos outros gestores. Alguns gestores não tinha relação direta, por isso não conseguiram descrever a interatividade, porém para aqueles que tinha alta interação a dependência foi identificada.	Tinha pouco contato com os indicadores da área, pois sua atividade não se relacionava diretamente com a área de Faturamento.	O envolvimento deste indivíduo era amplo, de forma que o mesmo entendia a relação e recebia diversos relatórios periódicos da área de Faturamento, os mesmos foram identificados para posterior adequação dentro do BSC.
BSC	Dependência do indivíduo das informações geradas pela área de Faturamento da ABC;			
BSC	Mapeamento dos dados e principais informações provenientes da área de Faturamento da ABC;			
BSC	Importância dos indicadores, metas e formas de utilização destas informações na tomada de decisão.	Neste ponto, todos os entrevistados comentaram sobre a importância de possuir informações para a tomada de decisão, assim como a relevância de possuir indicadores consistentes e que demonstrem os resultados e acompanhem a evolução dos mesmos.	"Os indicadores são importantes para mensurar o acompanhamento do atingimento das metas" comentou este indivíduo, o mesmo ainda destacou que a tomada de decisão é muito mais fácil quando se possui o mínimo de informações disponíveis	Apesar do escopo operacional da área, o mesmo comentou que os indicadores são importantes para medir os níveis do serviço prestado, de forma a adequar qualquer inconsistência de forma rápida e eficaz.

É notável as melhorias que o BSC pode trazer para esta organização, desta forma é necessário trabalhar um pouco mais este conceito junto às equipes. Dentro do trabalho realizado, após o mapeamento primário se iniciou um processo de revisão de todos os indicadores e formas de geração dos dados. Alimentando uma planilha mestre, foi possível realizar diversos cruzamentos dos dados obtidos nas entrevistas dos colaboradores fazendo um link com os dados dos gestores.

Esta matriz foi preenchida de forma unitária para cada indicador de forma a conter os dados abaixo:

- **Indicador:** Nome atual do indicador que é apresentado;
- **Situação:** Situação de cada indicador frente à auditoria de dados realizada;
- **Cód. Ctrl:** Código de controle do colaborador responsável pelo indicador;
- **Destinatário:** Área receptora da informação gerada;
- **Periodicidade:** Periodicidade de cada indicador;
- **Prioridade:** Relevância definida pelo gestor que o indicador possui em uma escala de quatro unidades;
- **Tipologia:** Tipo de informação disponibilizada;
- **Objetivo:** Relaciona o principal objetivo do indicador.

Assim, se identificaram 67 indicadores gerados pela área de faturamento, para fins da conceituação se levaram em conta apenas relatórios e indicadores gerados de forma recorrentes (com periodicidade definida ou repetitiva), e que possuam informações relevantes para a operação, assim como informações acordadas com outras áreas que partem inicialmente da área de faturamento.

Com a base de dados montada, inicialmente se aproveitou os dados fornecidos pelos próprios colaboradores para realizarmos uma auditoria nos relatórios com as informações que supostamente os mesmos deveriam possuir (neste momento não se levou em consideração se os números estavam corretos ou não, apenas se o indicador apresentava o que deveria demonstrar).

Com base neste levantamento, foi possível verificar que dos 67 indicadores, apenas cinco estavam com informações conflitantes para com seus objetivos:

Tabela 1 – Auditoria de indicadores da área de Faturamento
Fonte: Elaborado pelos autores

SITUAÇÃO	QTD DE REPORTS	%
AUDITADO	62	93%
INCOMPLETO	5	7%
TOTAL	67	100%

Estes cinco itens serão trabalhados em paralelo pelo gestor para que atendam as expectativas necessárias da especificação funcional de cada indicador, não cabendo a este estudo desenvolver este tipo de análise.

Os indicadores estão atualmente concentrados em nove colaboradores (do total de 14 colaboradores da área), e a maioria dos indicadores são desenvolvidos por apenas quatro colaboradores.

Tabela 2 – Quantidade de indicadores por colaborador
Fonte: Elaborado pelos autores

CÓD. CTRL	QTD DE REPORTS	%
CL – 1	9	13%
CL – 2	7	10%
CL – 3	6	9%
CL – 4	14	21%
CL – 5	14	21%
CL – 6	10	15%
CL – 7	5	7%
CL – 9	1	1%
CL – 12	1	1%
TOTAL	67	100%

Dentro dos indicadores, se identificou ainda que 72% dos relatórios gerados são de consumo interno e de apoio à gestão da área, sendo também enviados à Diretoria e ao comitê executivo, e apenas 16% são direcionados a outras áreas da ABC, no quadro abaixo estão representados os destinos dos indicadores.

Tabela 3 – Direcionamento dos indicadores por área
Fonte: Elaborado pelos autores

DESTINO	QTD DE REPORTS	%
COMERCIAL	4	6%
CONTROLADORIA	7	10%
INTERNO	48	72%
PARCEIROS	8	12%
TOTAL	67	100%

Em caráter complementar se montou também outra planilha de dados, de forma a conter as informações relativas aos sistemas utilizados para a geração de cada indicador.

Pode-se observar que o ERP SAP é o sistema mais acessado para se gerar os cruzamentos de dados e indicadores, conforme o quadro abaixo é possível dizer que 44% dos indicadores são extraídos do sistema SAP (ERP). No quadro abaixo, estão presentes a quantidade de sistemas utilizados, logo, algum indicador utiliza mais de um sistema, estando presente em mais de uma linha (por isso temos o valor maior do que a quantidade de relatórios trabalhados).

Tabela 4 – Quantidade de indicadores por cada sistema da empresa
Fonte: Elaborado pelos autores

SISTEMA	QTD DE REPORTS	%
EXCEL	18	23%
SAP	35	44%
SISTEMA INTERNO	17	22%
WEBSERVICE	9	11%
TOTAL	79	100%

Neste contexto, se identificou ainda que os colaboradores utilizam o Excel como base para a geração das informações em 23% dos indicadores, o que possivelmente aumenta o risco da manipulação indevida das informações e propensões a erros humanos, assim como o atraso devido ao tempo necessário para a montagem das informações.

Outro ponto importante da pesquisa é com relação à periodicidade dos indicadores, por se tratarem principalmente de relatórios de suporte ao fechamento, quase a totalidade dos indicadores são de cunho mensal, ou seja, trabalham com uma

visão mês a mês das informações, mesmo que para isso tenhamos a montagem de planilhas auxiliares ou coleta de dados diários ou outro tipo menor de contagem.

Tabela 5 – Periodicidade dos indicadores da área de Faturamento
Fonte: Elaborado pelos autores

PERIODICIDADE	QTD DE REPORTS	%
Diário	1	1%
Mensal	59	88%
Semanal	7	10%
TOTAL	67	100%

Com o mapeamento inicial dos indicadores foi possível iniciar o enquadramento e as propostas da aplicação do BSC propriamente dito, desta forma cada indicador passou por um tratamento de informações, onde se identificou o objetivo principal do relatório, assim como o procedimento necessário para a sua extração/geração.

Após esta etapa, se iniciou o processo de crítica de cada indicador, onde se definiu uma equipe que analisaria individualmente e proporá as melhorias necessárias de acordo com as informações obtidas. Como resultado deste trabalho, será criado um plano de ação para revisar todos os indicadores, de forma a unificar os indicadores semelhantes e automatizar o máximo possível às extrações a fim de otimizar o trabalho dispendido.

Primeiramente serão abordados os relatórios definidos como prioritários, que dentro da escala identificada, serão considerados os 11 indicadores com nível de prioridade “1”. Partindo para os demais conforme o andamento do trabalho, o cronograma será proposto pelo gestor da área para o desenvolvimento do trabalho priorizando de acordo com demandas naturais dos colaboradores.

Tabela 6 – Nível de prioridade dos indicadores da área de Faturamento
Fonte: Elaborado pelos autores

PRIORIDADE	QTD DE REPORTS	%
1	11	16%
2	18	27%
3	15	22%
4	23	34%
TOTAL	67	100%

Desta forma, foi proposta uma padronização de todos os indicadores, na pesquisa efetuada com os gestores, e identificou-se uma necessidade de melhor identificação das informações, uma vez que não existia um padrão, fazendo como que o receptor necessitasse trabalhar a informação para poder utilizar dentro de suas atividades.

Para isso, foi solicitada a equipe do BSC do Faturamento, que montasse uma proposta de padronização dos indicadores, de forma a trabalhar com as fontes, cores e principalmente o layout dos arquivos. Também se optou por realizar uma padronização da nomenclatura dos arquivos, solicitando auxílio a área de arquivo para trabalhar o conceito do arquivo digital para os indicadores.

Assim se propôs a criação de uma logo que foi debatida entre o grupo para se chegar a um consenso, sendo que a mesma será utilizada em todos os indicadores deste momento em diante. Também se solicitou a área de marketing da empresa que construísse um Manual de identidade visual para os indicadores após o término do modelo de padronização, desta forma ficaria formalizado os parâmetros e layouts adequados.

Com posse de todas estas informações, a equipe iniciou o enquadramento de todos os indicadores dentro do modelo do BSC, atrelando a cada uma das perspectivas definidas pela metodologia, utilizando também os resultados das entrevistas e da observação para agregar ao indicador a sua caracterização.

Como era de se esperar, devido ao fato da área estudada estar dentro a Diretoria Financeira, 78% dos indicadores estão relacionados dentro da perspectiva financeira, além do que não se possui nenhum indicador relacionado à perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Tabela 7 – Abertura dos indicadores da área de Faturamento entre as perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelos autores

BSC	QTD DE REPORTS	%
CLIENTE	8	12%
FINANCEIRA	52	78%
PROCESSOS INTERNOS	7	10%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	0	0%
TOTAL	67	100%

Estas informações corroboram o exposto dentro do referencial teórico, onde Herrero (2005) comenta que a perspectiva financeira é a mais consolidada e utilizada pelas empresas, desta forma na área de faturamento da ABC, o exposto não é diferente, pois se percebe um desequilíbrio entre os indicadores, priorizando o lado financeiro nas demonstrações.

Com este enquadramento inicial, deu-se início a determinação dos pilares do BSC dentro da área, desta forma foram definidas as premissas básicas para a disposição dos indicadores dentro das 4 perspectivas, os resultados podem ser visualizados dentro do **ANEXO 2** - “Planilha_Aplicação BSC.xls”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, pois foi possível mapear os itens estratégicos da área de Faturamento da empresa ABC, combinado com a identificação dos indicadores e adequação dos mesmos aos preceitos básicos do BSC, utilizando os conceitos apresentados pela ferramenta e assim criar uma perspectiva de engajamento da equipe que foi envolvida com o projeto, implantando condições para que o trabalho iniciado possa ser perpetuado dentro da organização através do planejamento da utilização completa da ferramenta proposta.

A proposta resultante mostra um panorama geral de todos os indicadores da área de Faturamento, proporcionando ao gestor trabalhar de forma paralela a disposição das informações e aos itens da estratégia que foram elencados dentro do trabalho. Com a adequação dos itens dentro das perspectivas foi possível verificar o desequilíbrio entre os indicadores, de forma a evidenciar a necessidade de buscar uma melhor visualização e acompanhamento da área, traduzida em um plano dentro da continuidade prevista para o trabalho que foi iniciado.

A principal contribuição acadêmica desta pesquisa é a apresentação de um modelo de BSC para uma área específica de uma empresa de TI. Com a busca por informações através dos autores pesquisados, se percebeu que a utilização dos conceitos trabalhados por este estudo ainda são incipientes dentro da maioria das organizações.

Esta pesquisa ainda pode servir de modelo para outros estudos que tratem dos itens pesquisados, como a estratégia e o BSC, assim como o processo de construção do mesmo, aqui apresentado através do método qualitativo e de técnicas híbridas de coleta de dados.

Dentro do processo de construção do trabalho, se perceberam algumas limitações que valem ser mencionadas como:

- O fato de a organização pesquisada possuir diretrizes de segurança da informação e controle da informação disponibilizada impossibilitou que se utilize o nome da mesma dentro do trabalho;
- Devido ao mesmo item acima, a identidade dos entrevistados foram preservados, assim como as citações dos mesmos e principais itens abordados;
- Encontrou-se dificuldade na busca de autores que utilizaram o tema principal (BSC) dentro das especificidades do mercado de TI, o que fez com se incorporasse dentro do estudo autores provenientes de literatura auxiliar que trabalhassem com este mercado (não necessariamente utilizando o BSC ou estratégia em sua essência), também se optou por se priorizar livros de autores renomados na área de atuação do que artigos científicos publicados dada tal particularidade do tema e do mercado estudado;
- A complexidade do tema proposto, aliado ao nível do conhecimento dos entrevistados fez com que fosse necessário um tempo maior de questionário de forma a mostrar alguns conceitos para direcionar a resposta dentro de cada questão.
- O modelo resultante desta pesquisa foi pensado de acordo com a estrutura atual da empresa, dado que o mesmo não foi validado em outros casos (não era este o objetivo do estudo), pode torna-lo genérico e talvez não se aplique a outras organizações.

Por fim, como indicação de continuidade deste estudo dentro da organização, sugere-se a implantação do BSC conforme a proposta e a observação participante elencando fatores críticos e alterações que possivelmente poderão ocorrer no decorrer do uso do painel de indicadores assim como a estruturação dos itens abaixo:

- Desenvolver o plano de ação para a revisão de todos os indicadores da área de Faturamento;
- Estruturar indicadores para as perspectivas que ficaram desequilibradas dentro do enquadramento;
- Criação de procedimentos e manuais de atividades;
- Definição do manual padronização dos indicadores, adequando todos os mapeados;
- Extensão do plano e dos conceitos da Ferramenta para as demais áreas da organização;
- Pesquisa de satisfação para clientes internos e colaboradores da área de Faturamento.

7. REFERÊNCIAS

AVILA, J. **Caderno didático: pesquisa em administração**. Santa Maria: UFSM, 2002. 93 p.

BOAR, Bernard H. **Tecnologia da Informação. 2ª ed.** São Paulo: Berkeley, 2002. 339 p.

BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico: Cases reais e dicas práticas. 14ª ed.** Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 515 p.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Bruno H.R. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

HAIR, Jr., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica> uma abordagem prática. 9ª ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: balance scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed.** São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica. 5. ed. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2008. 312 p.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 312 p.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, S. M. A. (Coord.). **Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 1999. 288 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. 2ª ed.** Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ANEXO 1 – PLANILHA_MATRIZ INDICADORES

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
1	Relatório de Serviço por linha de Faturamento	AUDITADO	CL - 7	INTERNO	Mensal	3	SERVIÇOS	Conciliação das informações de receita, saber se todas as linhas de serviços faturados batem com o valor da conta receita.	FINANCEIRA
2	Receita de Serviço Analítico	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Mensal	3	SERVIÇOS	Objetivo é fornecer um analítico com cada material por empresa.	FINANCEIRA
3	Controle de faturamento e fechamento mensal (Recarga e Bilhetagem)	AUDITADO	CL - 7	INTERNO	Mensal	3	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	É necessário este relatório para apurar o valor diário vendido em recarga e bilhetagem.	FINANCEIRA
4	Faturamento de Data Center e Data CAF.	AUDITADO	CL - 7	INTERNO	Mensal	3	CORPORATIVOS	Saber o valor faturado referente ao Data Center	FINANCEIRA
5	Relatório de CHIP	AUDITADO	CL - 7	COMERCIAL	Mensal	3	OPERACIONAL	Controle de faturamento do produto CHIP	FINANCEIRA
6	Relatório Semanal de Ocorrências	AUDITADO	CL - 9	INTERNO	Semanal	4	OPERACIONAL	Controle da SLA de 3 dias.	OPERACIONAL
7	Lista de Notas	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	1	SERVIÇOS	Conciliação entre informação na Prefeitura e constantes no SAP.	OPERACIONAL
8	OV Faturados	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	1	SERVIÇOS	Saber se todas as ordens de venda foram faturadas.	FINANCEIRA
9	Relatório de OV's criadas	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	1	SERVIÇOS	Saber se todas OV's foram geradas.	FINANCEIRA
10	Balancete de início do mês	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	3	OPERACIONAL	Para dar subsídio aos colaboradores de conferir se as informações geradas estão corretas.	FINANCEIRA

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
11	Extrato de faturamento - Aluguel	AUDITADO	CL - 2	PARCEIROS	Mensal	2	SERVIÇOS	Consolidar os valores que realmente devem ser cobrados.	FINANCEIRA
12	Aluguel Adquirência	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	2	SERVIÇOS	Controlar os recebíveis do aluguel e a inadimplência.	FINANCEIRA
13	Relatório de ISS - Controlada 1	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do valor de ISS.	FINANCEIRA
14	Relatório de ISS - Controlada 2	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do valor de ISS.	FINANCEIRA
15	Relatório de ISS - Controlada 3	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do valor de ISS.	FINANCEIRA
16	Relatório de ISS - Controlada 4	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do valor de ISS.	FINANCEIRA
17	Relatório de ISS - Controlada 5	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do valor de ISS.	FINANCEIRA
18	Baixas de Faturamento Indevido - Controlada 1	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	4	CONTROLADAS	Obter todos os valores que tiveram baixa de faturamento indevido e justificar a todos. Os valores de relatório do SAP sempre devem fechar com os valores da planilha preenchida manualmente.	OPERACIONAL
19	Baixas de Faturamento Indevido - Controlada 2	AUDITADO	CL - 4	CONTROLADOR IA	Mensal	4	CONTROLADAS	Obter todos os valores que tiveram baixa de faturamento indevido e justificar a todos. Os valores de relatório do SAP sempre devem fechar com os valores da planilha preenchida manualmente.	OPERACIONAL

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
20	Baixas de Faturamento Indevido - Controlada 3	AUDITADO	CL - 4	CONTROLADOR IA	Mensal	4	CONTROLADAS	Obter todos os valores que tiveram baixa de faturamento indevido e justificar a todos. Os valores de relatório do SAP sempre devem fechar com os valores da planilha preenchida manualmente.	OPERACIONAL
21	Cockpit das controladas	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	3	CONTROLADAS	Dar informações das controladas no cockpit mensal do faturamento.	FINANCEIRA
22	Analítico Net - Parceiro 1	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Semanal	4	SERVIÇOS	Oferecer uma análise do que faturamos e recebemos do aluguel	FINANCEIRA
23	Faturamento da controlada 1	AUDITADO	CL - 4	CONTROLADOR IA	Mensal	4	CONTROLADAS	Fornecer à contabilidade os dados de faturamento e subsídio para o cálculo do INSS.	FINANCEIRA
24	Relatório de Faturamento por Conta Receita	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	3	CONCILIAÇÃO	Expressar os valores mensais de cada material para cada conta contábil e valor de ISS de benefício.	FINANCEIRA
25	Subsídio por conta receita	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	2	SERVIÇOS	Apresentar o valor de subsídio para que possamos cobrar das operadoras.	CLIENTE
26	Conciliação de Bilhetagem	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	1	CONCILIAÇÃO	Para saber tudo aquilo que foi vendido dentro daquele determinado período	FINANCEIRA
27	CheckList - Renúncia de Receita	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	4	CONTROLADAS	Saber quantos EC's foram retidos e que valor que isto gera sob o aluguel.	FINANCEIRA

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
28	Bases parceiros	INCOMPLETO	CL - 3	INTERNO	Mensal	4	SERVIÇOS	Cruzamentos de dados solicitados.	CLIENTE
29	Relatório de ISS Controlada 6	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Conciliação do ISS	FINANCEIRA
30	Faturamento Operadoras	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Mensal	3	CORPORATIVOS	Apresentar os valores totais por atribuição e operadora	FINANCEIRA
31	Faturamento por Serviço	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Mensal	3	CORPORATIVOS	Exibir faturamento por serviço das operadoras	FINANCEIRA
32	Consolidado Corporativos	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	1	CORPORATIVOS	Estabelecer diferença entre valores apurados e realmente aceitos pelo banco	FINANCEIRA
33	Vendido e Não faturado	AUDITADO	CL - 3	INTERNO	Mensal	4	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	Conciliar o que foi vendido no mês de referência com os lançamentos na contabilidade, apurando o que não foi faturado dentro do período.	FINANCEIRA
34	Conciliação de Recarga - 1º Dia	INCOMPLETO	CL - 3	INTERNO	Mensal	4	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	Demonstrar o desencaixe de faturamento do final do mês. A nota fiscal é lançada com data do último dia do mês de referência, porém o boleto é lançado com a data do 1º dia do mês seguinte para os produtos de Recarga.	FINANCEIRA
35	Provisão INSS	AUDITADO	CL - 3	INTERNO	Mensal	2	CONCILIAÇÃO	Fornecer os valores dos clientes externos e das devoluções para o cálculo do INSS.	FINANCEIRA

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
36	Faturado x Recebido Aluguel	AUDITADO	CL - 3	INTERNO	Mensal	3	SERVIÇOS	Comparativo das quantidades e dos valores emitidos x recebidos no mês de referência.	FINANCEIRA
37	Histórico de Faturamento	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	4	CORPORATIVOS	Controle e status das apurações e faturamentos.	FINANCEIRA
38	Relatório de Call Center	AUDITADO	CL - 5	PARCEIROS	Mensal	4	CORPORATIVOS	Fornecimento de dados	FINANCEIRA
39	Cessão e Manutenção ADQ	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	4	CORPORATIVOS	Fornecimento de dados	FINANCEIRA
40	Resumo_Nova_Tabela_Preços_ADQ	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	1	CORPORATIVOS	Projeção da receita caso fossem praticados estes valores	FINANCEIRA
41	Justificativa de Glosas	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	1	CORPORATIVOS	Demonstrar os valores de glosas	CLIENTE
42	Relatório Parceiro Apuração Diferença	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Diário	1	CORPORATIVOS	Cálculo do valor da retenção	FINANCEIRA
43	Relatório Inadimplência Net na Agenda	AUDITADO	CL - 6	COMERCIAL	Semanal	2	SERVIÇOS	Demonstrar a Inadimplência semanal do Payware.	CLIENTE
44	Relatório Inadimplência Débito em Conta	AUDITADO	CL - 6	COMERCIAL	Semanal	2	SERVIÇOS	Demonstrar os valores de inadimplência debitados das contas dos clientes.	CLIENTE
45	Resultado Mensal da Ação de Cobrança	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Semanal	4	SERVIÇOS	Status atualizado da inadimplência.	CLIENTE
46	Ec's com subsídio	AUDITADO	CL - 6	CONTROLADORIA	Mensal	4	SERVIÇOS	Demonstrar os ecs que possuem subsidio de aluguel e controlar se os mesmos tiveram a isenção	CLIENTE
47	FATURADO X RECEBIDO - RETENÇÕES SOBRE FATURAMENTO	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	3	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	Conciliar os pagamentos de NFS que possuam retenção para a apropriação dos impostos retidos	FINANCEIRA

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
48	APURAÇÃO SP X TO	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	2	CONTROLADAS	Apurar os valores de faturamento referente aos serviços	FINANCEIRA
49	TRANSAÇÕES CONSOLIDADO	AUDITADO	CL - 6	INTERNO	Semanal	2	CORPORATIVOS	Apurar a volumetria das transações	FINANCEIRA
50	APURAÇÃO DE TRANSAÇÕES	INCOMPLETO	CL - 5	INTERNO	Mensal	4	CORPORATIVOS	Apurar a volumetria das transações parceiro 1	FINANCEIRA
51	ALUGUEL	AUDITADO	CL - 1	CONTROLADORA	Mensal	3	SERVIÇOS	Indicador sobre o produto aluguel (valores de faturamento e descontos)	FINANCEIRA
52	FATURAMENTO	AUDITADO	CL - 5	PARCEIROS	Mensal	3	CORPORATIVOS	Indicador sobre serviços relacionados a ADQ	FINANCEIRA
53	RELATÓRIO DE PRÉ-COMPRA DE RECARGA	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	4	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	Indicador sobre as quantidades e valores de pré-compra	FINANCEIRA
54	ACOMPANHAMENTO DE ALUGUEL	AUDITADO	CL - 2	INTERNO	Mensal	1	SERVIÇOS	Indicador sobre o produto aluguel (valores de faturamento e descontos)	FINANCEIRA
55	RELATÓRIO CAÇA-POS	AUDITADO	CL - 7	INTERNO	Semanal	2	OPERACIONAL	Indicador sobre as ações de caça POS	FINANCEIRA
56	RELATÓRIO DE MATERIAIS DO FATURAMENTO	AUDITADO	CL - 1	INTERNO	Mensal	4	OPERACIONAL	Indicador dos materiais de faturamento e impostos incidentes	OPERACIONAL
57	HABILITAÇÕES	INCOMPLETO	CL - 1	INTERNO	Mensal	2	CORPORATIVOS	Apurar a volumetria das habilitações	CLIENTE
58	SALDOS BILHETAGEM	INCOMPLETO	CL - 1	CONTROLADORA	Mensal	1	FATURAMENTO AUTOMÁTICO	Apurar os valores de faturamento referente bilhetagem e os saldos contábeis das contas envolvidas	FINANCEIRA
59	CONTROLADAS	AUDITADO	CL - 4	INTERNO	Mensal	3	CONTROLADAS	Indicador para demonstrar o faturamento das controladas	FINANCEIRA

CÓD. IND.	INDICADOR	SITUAÇÃO	CÓD. CTRL	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE	PRIORIDADE	TIPOLOGIA	OBJETIVO	BSC
60	FATURAMENTO DE PROJETOS DA ADQUIRENCIA	AUDITADO	CL - 5	INTERNO	Mensal	1	CORPORATIVOS	Indicador para demonstrar o faturamento dos projetos ADQ	OPERACIONAL
61	REMUNERAÇÃO PARCEIRO 1	AUDITADO	CL - 5	PARCEIROS	Mensal	4	CONTROLADAS	Rebate parceiro 1	FINANCEIRA
62	RELATÓRIO DE FATURAMENTO	AUDITADO	CL - 4	PARCEIROS	Mensal	4	CONTROLADAS	Volumetria e valores do faturamento	FINANCEIRA
63	FATURAMENTO CONTROLADA 1	AUDITADO	CL - 12	PARCEIROS	Mensal	4	CONTROLADAS	Volumetria e valores do faturamento	FINANCEIRA
64	REMUNERAÇÃO PARCEIRO 2	AUDITADO	CL - 5	PARCEIROS	Mensal	4	CORPORATIVOS	Rebate parceiro 2	FINANCEIRA
65	REMUNERAÇÃO PARCEIRO 3	AUDITADO	CL - 5	PARCEIROS	Mensal	4	CORPORATIVOS	Rebate parceiro 3	FINANCEIRA
66	FATURAMENTO CORPORATIVOS	AUDITADO	CL - 6	CONTROLADOR IA	Mensal	2	CORPORATIVOS	Volumetria e valores do faturamento dos corporativos	FINANCEIRA
67	EXTRATO DE ALUGUEL POR EQUIPAMENTO E MEIO PAGADOR	AUDITADO	CL - 3	COMERCIAL	Mensal	2	SERVIÇOS	Indicador sobre o produto aluguel (valores de faturamento e descontos) por tipo de tecnologia	FINANCEIRA

ANEXO 2 – PLANILHA_APLICAÇÃO BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	PLANO DE AÇÃO
FINANCEIRA	Indicadores que possuam caráter demonstrativo das receitas, assim como os que determinam as volumetrias dos serviços prestados demonstrados de forma numérica;	Reestruturar os indicadores dentro do plano definido anteriormente, auditando as informações já existentes, padronizando e mensurando o acompanhamento dos dados disponibilizado.
PROCESSOS INTERNOS	Todos os indicadores que possuam em seu escopo a identificação e mensuração dos processos e procedimentos internos e operacionais da área, de forma a medir os níveis de serviço e métricas de padronização e atendimento às demandas	<p>Dar inicio a um processo de mapeamento de atividades e formalização dos procedimentos existentes, de forma a gerar insumos para desenvolver novos indicadores operacionais. Para isso, será conduzido uma auditoria de processos, onde serão criados pelos colaboradores responsáveis em conjunto com a equipe do BSC os manuais de cada atividade, de forma a conduzir o trabalho para termos a padronização também das atividades.</p> <p>Serão criados também indicadores de desempenho de erros operacionais e sistêmicos, de forma a se medir as consequências e o tempo despendido no retorno das atividades.</p>
CLIENTES	Indicadores que trabalhem com as expectativas dos clientes, não necessariamente traduzidos dentro de pesquisas diretas, porém que podem ser relacionados com a percepção do cliente dos processos e produtos;	<p>Para a perspectiva de clientes, por se tratar de uma área interna, foi necessário identificar os tipos de clientes que seriam tratados, neste caso se dividiu em dois grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internos: foram definidos com internos, todos os receptores das informações disponibilizadas para outras áreas da ABC; - Externos: neste grupo estão os indicadores que são disponibilizados a Parceiros/clientes e contém as informações relevantes aos serviços prestados a estes parceiros/clientes Neste grupo também estão considerados dados a respeito das interações de todos os clientes para com a área, como por exemplo, contestações, reclamações ou relatórios de atendimento a demandas naturais.
APRENDIZAGEM	Indicadores relacionados ao desenvolvimento da equipe, com base na capacitação dos colaboradores e ampliação do escopo de trabalho.	Para a Perspectiva de aprendizagem, se identificou que não havia nenhum indicador que tratava desta condição, assim, se propôs que a área buscasse formalizar suas capacitações, que ocorriam com certa frequência, porém não eram mensuradas ou controladas. Para fins de consulta, foi criado um banco de dados com as horas extras dos colaboradores, para que se possa cruzar as atividades com os dados de produtividade e assim identificarmos possíveis desvio nos padrões estabelecidos nas etapas anteriores do trabalho. Este item será melhor estruturado dentro do plano de ação que é continuidade deste trabalho, uma vez que as fundamentações estão sendo preparadas no mesmo.