CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

BÁRBARA NUNES
DANIELE MAGALHÃES PEREIRA
JULIANE GONÇALVES PEREIRA
TAÍS DE PAIVA DOS SANTOS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: Estudo de caso para elaboração de uma proposta de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*.

São Bernardo do Campo
2020

BÁRBARA NUNES
DANIELE MAGALHÃES PEREIRA
JULIANE GONÇALVES PEREIRA
TAÍS DE PAIVA DOS SANTOS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: Estudo de caso para elaboração de uma proposta de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientado pela Professora Dra. Luciana Iwashita da Silva.

São Bernardo do Campo
2020

Análise da estratégia de operações de serviços : Estudo de caso para elaboração de uma proposta de gestão estratégica utilizando o Balanced Scorecard / Bárbara Nunes...[et al.]. São Bernardo do Campo, 2020.
88 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário FEI.
Orientadora: Prof.ª Dra. Luciana Iwashita da Silva.

1. Balanced Scorecard. 2. BSC. 3. Gestão de serviços. 4. Administração estratégica de serviços. 5. Estratégia de operações de serviços. I. Nunes, Bárbara. II. Magalhães Pereira, Daniele. III. Gonçalves Pereira, Juliane. IV. de Paiva dos Santos, Taís. V. Iwashita da Silva, Luciana, orient. VI. Título.

BÁRBARA NUNES
DANIELE MAGALHÃES PEREIRA
JULIANE GONÇALVES PEREIRA
TAÍS DE PAIVA DOS SANTOS

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: Estudo de caso para elaboração de uma proposta de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Comissão julgadora

_____

Profa. Dra. Luciana Iwashita da Silva
Orientadora

_____

Profa. Dra. Denise Luciana Rieg Scramim
Examinadora

_____

Profa. Dra. Gabriela Scur
Examinadora

São Bernardo do Campo
19 de junho de 2020

Dedicamos esse trabalho a todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram para sua execução, pois o que fica pelo caminho é para sempre.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaríamos de agradecer à nossa professora e orientadora Luciana Iwashita da Silva, por sua disponibilidade e dedicação na orientação deste trabalho, compartilhando seu conhecimento e contribuindo para nossa formação, tanto profissional, como pessoal.

Ao Centro Universitário FEI, por disponibilizar a infraestrutura necessária para nossa formação.

Ao CEO e aos colaboradores da empresa “ALFA”, onde realizamos o estudo de caso, que disponibilizaram seu tempo e os dados da empresa para que esse trabalho fosse possível.

Para encerrar, agradecemos aos nossos familiares por estarem presentes demonstrando apoio, companheirismo, e por nos darem suporte durante todo o desenvolvimento desse projeto.

RESUMO

A administração estratégica de serviços aborda conceitos como a estruturação de uma estratégia de operações de serviços, procura entender o comportamento do consumidor e o coloca no centro do negócio em prol da experiência e satisfação do mesmo, avalia a qualidade do serviço na percepção do cliente e tem como uma de suas prioridades a gestão de pessoas. Quando esta estratégia é bem estruturada, priorizando estes pilares, é possível otimizar e melhorar os resultados, gerar maior competitividade e estreitar a relação da empresa com o cliente, trazendo assim maior prosperidade e sucesso para os negócios. A pesquisa em questão tem como objetivo avaliar e identificar eventuais oportunidades que uma empresa de serviços de TI possa ter em sua estratégia com relação a literatura estudada e, assim, proporcionar uma visão diferenciada para os executivos da empresa, propondo a incorporação de uma ferramenta de gestão e controle utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de maximizar seus resultados e expandir seus negócios.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard***.** BSC. Gestão de serviços. Administração estratégica de serviços. Estratégia de operações de serviços.

ABSTRACT

Strategic services administration addresses concepts such as the structuring of a service operation strategy, seeks to understand the consumers behavior and puts them in the center of the business in favor of their experience and satisfaction, rates the services quality in the client's perception and has people management as one of its priorities. When this strategy is well structured, prioritizing these pillars, it is possible to optimize and enhance the results, generate more competitiveness, strengthen the company's relation with the client, bringing more prosperity and success to the business. The research in question has as its objective to evaluate and identify eventual opportunities that an IT service company can have in its strategy with relation to the studied literature and so provide a differentiated view to the company executives, proposing the incorporation of a management and control tool using the Balanced Scorecard (BSC) with the goal of maximizing results and expanding business.

Key Words: Balanced Scorecard. BSC. Service Management. Strategic Service Administration. Service Operation Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Qualidade percebida pelo cliente do serviço 20
Figura 2 - Papel da gestão de pessoas na competitividade de empresas de serviços 23
Figura 3 - Cadeia serviços-lucro de Heskett et al. 24
Figura 4 - Perspectivas do BSC 28
Figura 5 - Ciclo da gestão de clientes 31
Figura 6 - Distribuição da receita por linha de serviço 52
Figura 7 - Quantidade de clientes por linha de serviço 53
Figura 8 - Margem de contribuição entregue por linha de serviço 53
Figura 9 - Distribuição de colaboradores por tempo de trabalho na empresa “ALFA” 55
Figura 10 - Percentual de adesão à pesquisa de cultura 2019 55
Figura 11 - Percentual aderência dos colaboradores aos valores da empresa “ALFA” 56
Figura 12 - Percentual aderência dos gestores aos valores da empresa “ALFA” 57
Figura 13 - Mapa estratégico empresa “ALFA” 61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos determinantes da qualidade dos serviços 20
Tabela 2 - Estudos anteriores que abordaram a implementação do BSC 36
Tabela 3 - Teste do alinhamento de iniciativas com temas e objetivos estratégicos 38
Tabela 4 - Relação de entrevistados empresa “ALFA” 43
Tabela 5 - Definição dos serviços realizados pela empresa ALFA 51
Tabela 6 - Tabela financeira de receita e margem de contribuição por segmento 54
Tabela 7 - Matriz SWOT com base nas perspectivas do BSC 59
Tabela 8 – Indicadores e objetivos por perspectiva 67
Tabela 9 - Iniciativas estratégicas da perspectiva financeira 69
Tabela 10 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de cliente 70
Tabela 11 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de processos internos 74
Tabela 12 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de aprendizagem e crescimento 76

LISTRA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS SOFTWARE
AIOPS	ARTIFICIAL INTELLIGENCE OPERATIONS
BSC	BALANCED SCORECARD
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
DEVOPS	DEVELOPMENTS AND OPERATIONS
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IDC	INTERNATIONAL DATA CORPORATION
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
RPA	ROBOTIC PROCESS AUTOMATION
SWOT	STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, THREATS
TDC	THE DEVELOPER’S CONFERENCE
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 14

1.1 OBJETIVOS 16

1.2 JUSTIFICATIVA 16

2 **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** 17

2.1 PECULIARIDADES DE SERVIÇOS 17

2.1.1 **Definição de serviços** 18

2.1.2 **Qualidade em serviços** 19

2.1.3 **Gestão estratégica de operações de serviços** 21

2.1.4 **Gestão de pessoas e organização em serviços** 22

2.2 O BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS 24

2.2.1 **Contexto histórico** 24

2.2.2 **O conceito do BSC** 25

2.2.3 **Construindo o BSC** 28

2.2.3.1 ***Missão, visão e valores*** 29

2.2.3.2 ***Perspectiva financeira*** 29

2.2.3.3 ***Perspectiva de clientes*** 30

2.2.3.4 ***Perspectiva de processos internos*** 32

2.2.3.5 ***Perspectiva de aprendizagem e crescimento*** 32

2.2.3.6 ***Mapa estratégico*** 33

2.2.3.7 ***Indicadores de desempenho*** 34

2.2.3.8 ***Iniciativas estratégicas*** 37

2.2.3.9 ***Feedbacks e aprendizados*** 39

3 **MÉTODO** 42

4 **CASO EMPRESA DE SERVIÇO "ALFA"** 44

4.1 HISTÓRICO 44

4.2 MERCADO DE ATUAÇÃO 48

4.3 DADOS DE DESEMPENHO 51
4.4 DESENVOLVENDO O BSC 57
4.4.1 **Missão, visão e valores** 58
4.4.2 **Matriz SWOT** 59
4.4.3 **Mapa estratégico** 60
4.4.4 **Perspectiva financeira** 62
4.4.5 **Perspectiva de clientes** 63
4.4.6 **Perspectiva de processos internos** 64
4.4.7 **Perspectiva de aprendizagem e crescimento** 65
4.4.8 **Indicadores** 67
4.4.9 **Iniciativas estratégicas** 68
4.4.9.1 ***Financeira*** 69
4.4.9.2 ***Cliente*** 70
4.4.9.3 ***Processos internos*** 73
4.4.9.4 ***Aprendizado e crescimento*** 75
5 **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 80
REFERÊNCIAS 83
GLOSSÁRIO 86

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços é destaque na economia de muitos países, especialmente nos desenvolvidos. A melhora da qualidade de vida da sociedade e o bom funcionamento da economia dependem absolutamente dos serviços, tornando-os assim essenciais. “Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p.27).

Segundo Corrêa e Gianesi (2019), a importância das atividades de serviço pode ser demonstrada, tanto pela posição que ocupam na economia, seja por meio da participação do Produto Interno Bruto (PIB) ou na geração de empregos, como pelas análises das tendências e transformações que a economia mundial está passando. Na economia brasileira vem se destacando e ganhando mais espaço, tendo em 2015, uma participação de 75% em relação à ocupação de mão de obra (IBGE, 2015), índice este utilizado para avaliar o crescimento de uma atividade na economia.

A constante evolução da *internet* e da globalização aceleram o desenvolvimento do setor de serviços. Churchill e Peter (2000) indicam como razões para o crescimento desse setor, o aumento da demanda de serviços por consumidores e compradores e a disponibilização de novas tecnologias, fatores esses que fizeram com que os serviços se tornassem mais acessíveis. Além disso, defendem que o consumo de serviços é maior quando há disponibilidade de recurso financeiro superior ao necessário, justificando assim o crescimento desse setor nas economias em fase de desenvolvimento, como a do Brasil (CHURCHILL; PETER, 2000).

Atualmente, oferecer um serviço diferenciado é fundamental para que uma empresa se destaque ou até mesmo se mantenha competitiva, evidenciando a importância do seu valor percebido, em um cenário que se encontra cada vez mais competitivo (CORRÊA; GIANESI, 2019).

O consumidor está cada vez mais exigente quando se trata da sua experiência e sua expectativa em relação ao que ele está comprando, expectativa essa que vai muito além da qualidade do produto oferecido. Porém, quando várias marcas atingem um nível equivalente em variedade e qualidade dos serviços oferecidos, é necessário buscar formas de inovar e se sobressair. Uma das alternativas mais eficazes para garantir o destaque das organizações empresariais frente aos concorrentes é uma boa gestão de serviços (CORRÊA; GIANESI, 2019).

A confiança e a admiração que as pessoas têm por uma empresa, criam um sentimento de respeito e alicerça o crescimento de uma boa reputação para a mesma. Kotler, Kartajaya e

Setiawan (2017) destacam que a diferenciação da concorrência se dá pela projeção de um conjunto de valores e competências claros e de uma personalidade própria da empresa, e complementa definindo que posicionar-se para fazer negócios consiste em construir uma reputação de fazer alguma coisa tão bem que o “boca a boca” supere outras estratégias de *marketing*.

Quando toda a operação de serviços, formada por pessoas, tecnologia e processos, funciona bem e de forma imperceptível, temos como entrega a excelência nos serviços prestados. As vantagens competitivas de longo prazo de uma empresa são conseguidas pela satisfação contínua do consumidor, diferenciação e criação de vínculos que impeçam que os clientes mudem para a concorrência (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Para Kaplan e Norton (1997), assegurar o sucesso competitivo da empresa exige desenvolver a capacidade de mobilização e exploração dos seus ativos intangíveis (percepção que o cliente tem da empresa), sendo muito mais decisivo do que gerenciar os ativos físicos tangíveis, considerando que elementos intangíveis dominam a criação de valor. Além disso, é necessário buscar constantemente a fidelização de clientes e a criação de produtos inovadores e de qualidade, mobilizando e motivando os funcionários para esses objetivos.

Dado este cenário, uma das maiores preocupações das empresas de hoje tem sido como gerenciar suas operações para obter, manter e ampliar seu valor e posição no mercado (CORRÊA; GIANESI, 2019). Desta forma trabalha-se a estratégia de operações, que pode ser definida como um conjunto de objetivos e políticas impostas pela própria empresa e que descrevem como essa organização se propõe a administrar todos os seus recursos de forma a executar sua missão ou redefini-la, se necessário. (HAYES *et al.*, 2007).

Para Chiavenato (2003), a mudança dentro de uma empresa é questão de sobrevivência, pois quanto mais proativa e ágil a empresa for, melhor será o desenvolvimento da sua estratégia assegurando sua crescente evolução, de maneira sustentável. Kaplan e Norton (1997) defendem que as melhorias no desempenho exigem grandes mudanças, inclusive nos sistemas de medição desse desempenho e gestão das empresas.

Entretanto, as raízes históricas de muitas metodologias de gestão estratégica de operações de serviços são originadas da manufatura, ou seja, ainda estão muito atreladas ao setor de produtos, sendo necessária uma abordagem que respeite as especificidades características de serviços.

Muitas empresas, se não a maioria, medem seu desempenho apenas por meio de seus resultados financeiros, que mostram somente o passado e deixam de lado as medidas que impulsionam seu desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar a gestão estratégica de uma empresa provedora de Tecnologia da Informação (TI), visando avaliar a possibilidade de incorporar uma ferramenta de gestão e controle utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão estratégica de serviços.

A partir deste estudo, concluiu-se que o BSC é uma ferramenta adequada para construir uma estratégia de operações de serviços consistente, atendendo aos propósitos deste trabalho.

Este trabalho está dividido em sete seções: introdução; referencial teórico com revisão da literatura sobre gestão estratégica de serviços e o BSC; o método para a realização do estudo de caso; descrição do estudo de caso da empresa "ALFA" contendo os estudos da análise do cenário atual e a aplicação da ferramenta proposta, o BSC; as considerações finais sobre os resultados da pesquisa; as referências; e por fim, um glossário de termos técnicos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Ao observar as deficiências na gestão de serviços apontadas na literatura, identificou-se a necessidade de elaborar uma ferramenta que orientasse a empresa a desenvolver sua estratégia de serviços de forma bem estruturada e contínua, que fosse simples de implantar e de fácil manutenção.

Com base no contexto acima, a pergunta de pesquisa que orienta esse trabalho é: "seria possível propor uma ferramenta para desenvolver uma estratégia de gestão de serviços?".

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de operações de serviços tem se tornado, uma das áreas mais relevantes para estudo dentro de Engenharia de Produção. Cada vez mais o serviço está presente e aumentando a sua participação na economia brasileira, pois além do aumento crescente das empresas de serviço propriamente dito, a indústria também tem agregado serviço aos seus produtos, para obter vantagem competitiva e se diferenciar perante seus concorrentes (CORRÊA; CAON, 2008).

Por muito tempo a área de gestão de operações foi colocada em "segundo plano" e acreditava-se que sua principal função era gerar competitividade, por meio da redução de custos e, por consequência, seu principal objetivo acabava sendo apenas o ganho de produtividade (CORRÊA; GIANESI, 2019). Nos dias de hoje este panorama já não é mais o mesmo. A sociedade se encontra na "era da experiência", cenário esse que faz com que a gestão de serviços tenha um maior destaque, participando na formulação da estratégia da organização com o objetivo de proporcionar ao cliente final boas experiências para se manter no mercado e prosperar (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Segundo Corrêa e Gianesi (2019), existem três principais razões que justificam o aumento do interesse pela gestão de serviços:

a) a crescente pressão por competitividade, causada pela queda de importantes barreiras alfandegárias protecionistas e o surgimento de novos concorrentes altamente preparados e capacitados;
b) o potencial competitivo que representa o desenvolvimento de novas tecnologias de processo e gestão, gerando a necessidade de novas abordagens gerenciais capazes de suportar essas novas tecnologias;
c) o desenvolvimento de um melhor entendimento do papel estratégico de operações, devido à crescente importância da gestão da cadeia de abastecimento e da logística para as empresas e à importância do envolvimento de operações no processo de inovação de uma organização.

2.1 PECULIARIDADES DE SERVIÇOS

Nesta seção será abordada as características que definem um serviço, como distinguir e identificar a qualidade de um serviço. Será tratada também a importância da estratégia de serviços, assim como da gestão de pessoas.

2.1.1 Definição de serviços

A palavra “serviço” pode ser designada em diversos contextos e com diferentes significados, o importante é defini-la adequadamente e alinhada ao propósito daquele contexto a qual está sendo inserida (SANTOS, 2006).

Segundo Kotler (1998, p.412), serviço é definido como qualquer “ação ou desempenho, essencialmente intangível, que uma entidade pode fornecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. O serviço também pode ser definido como a aplicação de habilidades e conhecimentos especializados por meio de ações e processos que uma parte possa oferecer a outra (SANTOS, 2006).

O serviço tem algumas características específicas quando comparado aos bens de manufatura, segundo Kotler e Keller (2012), entre elas:

a) intangibilidade: é a principal característica, dado que serviços são execuções, ações e não objetos. Desta forma, não podem ser vistos, sentidos, experimentados e não podem ser tocados como um bem tangível;
b) inseparabilidade: característica que se deve a produção e consumo instantâneos e a impossibilidade de se dissociar o serviço da pessoa que o presta;
c) variabilidade: esta característica está diretamente atrelada à inseparabilidade, pois tem ligação direta com o resultado das interações humanas, que são inúmeras entre os diferentes funcionários da empresa e os diferentes clientes. Todos os serviços são diferentes e toda experiência com serviços é única, por conta do componente único dos serviços: as pessoas;
d) perecibilidade: trata-se da impossibilidade de estocar serviços, não podendo ser armazenados, fazendo com que as flutuações da demanda sejam mais difíceis de serem administradas;
e) participação do cliente no processo: o cliente, diferentemente quando se trata de produto, pode fazer parte do processo como coprodutor. Esta participação irá depender do tipo de serviço ofertado, tendo um envolvimento baixo, parcial ou inteiro no processo. Ou seja, o processo em si e os resultados são influenciados pelo cliente, criando uma necessidade de se fazer a gestão do cliente e acompanhar também a sua produtividade.

Ainda em relação à inseparabilidade, para Zeithaml e Bitner (2014) a maior parte dos serviços é primeiramente vendido e então produzido e consumido simultaneamente.

2.1.2 Qualidade em serviços

A relevância do serviço tem aparecido à medida que a competição aumenta e quando falamos de um produto se diferenciar, está atrelado diretamente a preço e qualidade (CORRÊA; CAON, 2008).

As organizações enfrentam também o desafio da diferenciação no mercado, em que Kotler (1998) afirma que quando o cliente passa a enxergar certa semelhança e não consegue diferenciar com facilidade um serviço do outro, o preço se torna um item mais relevante e decisório no processo do que o fornecedor.

A diferenciação está diretamente ligada à percepção de valor pelo cliente e permite que a empresa possa cobrar um preço-prêmio pelo serviço ofertado e venda em maior volume ou obtenha maior lealdade do comprador. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Para Porter (1989), um dos tipos de vantagem competitiva é a diferenciação, e para uma empresa se destacar de suas concorrentes deve ter alguma diferença valiosa aos olhos dos compradores. Desta forma, avaliar a qualidade de serviços é muito mais complexo que avaliar a qualidade de produtos e isso se deve especialmente aos fatores intangíveis intrínsecos à prestação de serviços.

Segundo Zeithaml e Berry (1990), a percepção da qualidade em serviços surge a partir da comparação entre expectativas e desempenho, envolvendo não somente a avaliação dos entregáveis, mas também do processo como um todo ligado à prestação do serviço.

Nesse contexto, Zeithaml e Berry (1990) definiram 10 características de base que influenciam na percepção da qualidade de serviços pelos clientes, descritas na Tabela 1.

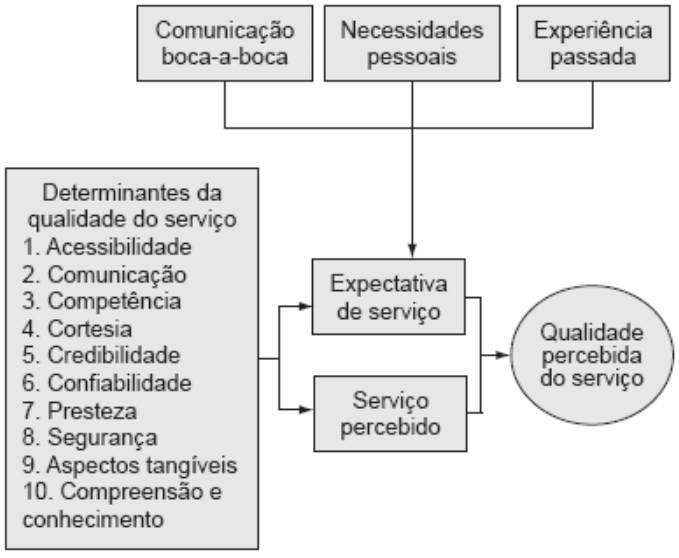
Tabela 1 - Descrição dos determinantes da qualidade dos serviços

Determinante	Conceito
Confiabilidade	Envolve consistência de desempenho e confiabilidade. Significa que a empresa presta o serviço no momento requerido e honra seus compromissos. Especificamente, abrange: precisão nas contas, manutenção dos registros corretamente e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza dos empregados em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços. Exemplos: postar um recibo imediatamente, contatar um cliente rapidamente.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de contato, conhecimento e habilidade do pessoal de suporte operacional e capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Envolve proximidade e facilidade de contato. Significa que: o serviço pode ser facilmente acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso e possui um horário de funcionamento e localização convenientes.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de contato. Inclui a consideração com os bens dos clientes e a limpeza e boa aparência do pessoal de contato.
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a empresa deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores - aumentando o nível de sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também envolve: proporcionar explicação do serviço, preços, escolhas entre serviço e custo e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica que empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes. Inclui: nome e reputação da empresa, características do pessoal de contato e nível de interação com os clientes.
Segurança	Significa ausência de perigo, risco ou dúvida. Envolve: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e conhecimento do cliente	Envolve esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, considerando o aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada e reconhecimento dos clientes regulares.
Aspectos tangíveis	Inclui as evidências físicas do serviço, tais como: instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representações físicas do serviço como cartão de crédito plástico ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes no serviço.

Fonte: Adaptada de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 31)

A Figura 1 demonstra a lógica de como o cliente percebe a qualidade do serviço.

Figura 1 - Qualidade percebida pelo cliente do serviço



Fonte: Adaptada de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2014, p. 33)

Cada vez mais há necessidade, por parte do cliente, de se sentir compreendido e importante aos olhos da empresa. Camalionte e Fontes (2011) definem como empatia o cuidado e a atenção individualizada ao cliente, entendendo que todos os clientes são inigualáveis e especiais. Assim, construir um relacionamento, por si só, permite estar próximo do cliente conhecendo as necessidades e preferências do mesmo, garantindo, muitas vezes, vantagens competitivas entre as empresas de menor porte em relação às de grande porte.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sugerem que características como a participação do cliente no processo e a intangibilidade são especialmente importantes para a competitividade das empresas.

2.1.3 Gestão estratégica de operações de serviços

A estratégia de operações de serviços é, hoje, uma das armas competitivas mais poderosas, pois é dentro dela que estão grandes critérios competitivos que influenciam na experiência do cliente, como: qualidade, confiabilidade, consistência, tempo de atendimento, flexibilidade, custos, entre outros (CORRÊA; GIANESI, 2019). Ou seja, se a área de operações não fizer parte da formulação desse processo e for uma simples executora, todo o valor encontrado, que é determinado pela estratégia, não terá relevância e não chegará no seu objetivo principal, que é o cliente (CORRÊA; CAON, 2008).

Consequentemente, o processo de formulação da estratégia de operações de serviços pode ser entendido como um processo lógico, procedimental e prático de ligação entre os objetivos da estratégia e as áreas de decisão estruturais da empresa, cujo envolvimento da área de operações é primordial para o sucesso da estratégia. Com este novo papel, a área de operações passa a ter uma característica proativa, realmente contribuindo para a conquista de uma vantagem competitiva, elaborando planos estratégicos ao invés de ser reativa, apenas reagindo às solicitações de outros setores (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Em uma estratégia de operações bem estruturada, o principal conceito que deve ser inserido para todos os envolvidos é “excelência no que realmente importa” (CORRÊA; GIANESI, 2019), pois um bom sistema entende que não é possível ter excelência em todos os critérios competitivos e de desempenho ao mesmo tempo, sendo importante mapear os que são conflitantes entre si e priorizar aqueles que realmente representem e atendam às necessidades e expectativas dos clientes (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Com a abertura de mercado a partir da década de 90, o planejamento estratégico ganhou forças e tem sido um dos grandes focos da alta administração. Uma das principais razões do

aumento da preocupação das empresas com o planejamento estratégico se deve às rápidas e surpreendentes mudanças que o ambiente empresarial tem sofrido, alterando os contextos econômico, social, tecnológico e político pelos quais as empresas devem se adaptar (CAMALIONTE; FONTES, 2011).

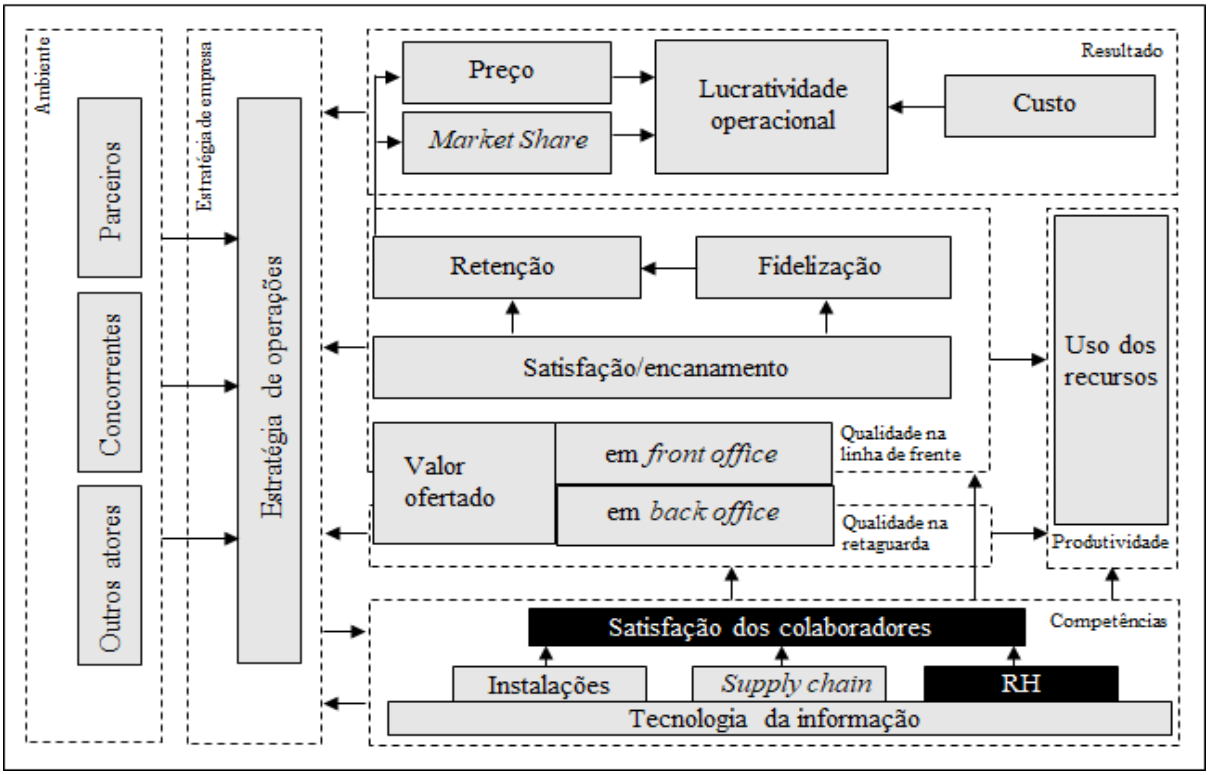
O planejamento estratégico deve ser voltado para as ações, implementando-as por meio de programas e projetos específicos. Segundo Chiavenato (2003), um plano estratégico requer um grande esforço do pessoal e emprego analítico para avaliação, alocação e controle de recursos. Para tanto, essa metodologia exige o envolvimento completo de todas as áreas de tomada de decisão de uma organização.

Para Camalionte e Fontes (2011), o planejamento estratégico direciona as ações de uma organização em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que elevem e prolonguem seu sucesso.

2.1.4 Gestão de pessoas e organização em serviços

Corrêa e Caon (2008) descrevem a frente de gestão de recursos humanos como uma relação fundamental ao falarmos em serviços, em função da maioria das empresas com estratégia em operações de serviços terem pessoas como protagonistas na sua entrega. A Figura 2 retrata a relação de importância que o capital humano tem em todo o processo no desenvolvimento de serviços.

Figura 2 - Papel da gestão de pessoas na competitividade de empresas de serviços



Fonte: Corrêa e Caon (2008, p.220)

Segundo Corrêa e Gianesi (2019), existem algumas preocupações que devem estar no radar de todas as empresas de serviços que desejam obter melhores resultados, são elas:

a) atrair as pessoas certas;

b) se tornar o melhor empregador;

c) guerra por talentos;

d) maior cuidado com o funcionário de alto contato;

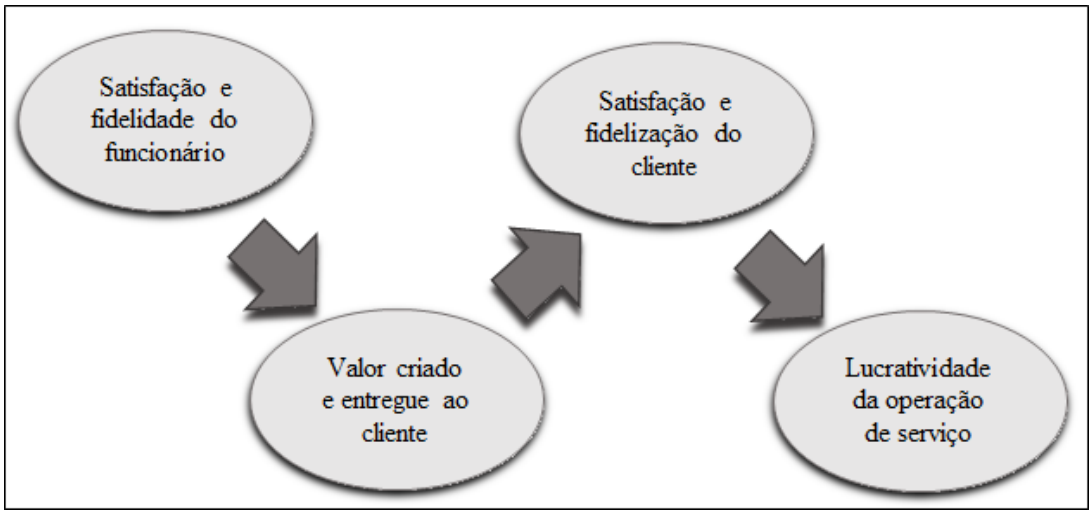
e) treinamento;

f) motivação dos funcionários;

g) avaliação de desempenho dos colaboradores.

Corrêa e Gianesi (2019) utilizam o modelo de Heskett *et al.* que propõe um desenho de inter-relações chamadas de cadeia serviços-lucro, expressas na Figura 3.

Figura 3 - Cadeia serviços-lucro de Heskett *et al.*



Fonte: Corrêa e Gianesi (2019, p. 155)

2.2 O BSC COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Para ajudar a compreender como o *scorecard* pode programar uma mudança de estratégia para melhor, entende-se que primeiro deve-se conhecer sua história e os princípios de análise que levaram seus criadores a desenvolvê-lo, bem como conhecer suas etapas de desenvolvimento.

2.2.1 Contexto histórico

Kaplan e Norton (1997, p.9) definem o *Balanced Scorecard* (BSC) como "um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo", fundamentada na seguinte filosofia: esclarecer e traduzir a visão estratégica, comunicar e associar objetivos e medidas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, além de melhorar *feedback*[1] e o aprendizado, tendo como principal diferencial a interação entre medidas financeiras e não financeiras.

O BSC surgiu devido à necessidade de construir capacidades competitivas de longo prazo e ao objetivo de manter bons resultados financeiros. O sistema de gestão estratégica preserva as medidas financeiras tradicionais, pois elas apresentam o desempenho passado.

[1] *Feedback:* Obter retorno ou avaliação sobre algo.

Contudo, além dessas métricas foram adicionadas medidas que impulsionam o desempenho futuro através da análise e acompanhando de outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por muito tempo as avaliações de desempenho das empresas eram baseadas através de indicadores financeiros. Porém, muitas companhias não notaram sua queda de *market share*[2], sua menor produção e outras lacunas que não são facilmente identificadas quando analisados apenas os indicadores financeiros, como balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados.

O BSC é uma ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton nos anos 90, a partir de um estudo de caso realizado junto a doze empresas e publicado na revista *Harvard Business Review* em 1992. A estratégia surgiu para que as empresas fossem capazes de aumentar sua capacidade competitiva e, como conclusão pôde comprovar aos executivos a percepção de que apenas as medidas financeiras não são suficientes para tomadas de decisão (GASPARETTO, 2007).

O intuito do BSC é deixar claro para todos os funcionários da empresa qual é a missão, a visão e a estratégia, para facilitar as tomadas de decisões e evitar a dispersão das ações e recursos empreendidos em prol da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

"O fator que diferencia o *scorecard* de outras ferramentas não é apenas a existência de medidas não financeiras, mas também, que os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da empresa" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

Além disso, Kaplan e Norton (2017) defendem que a criação da estratégia é apenas um direcionamento para que as empresas obtenham vantagem competitiva e atinjam novos patamares, mas uma estratégia perde seu valor - ou não trará os resultados esperados - se não for executada e acompanhada de maneira correta e se não houver o comprometimento de toda a cadeia com os resultados.

Kaplan e Norton (2017, p.4) afirmam que:

> Atualmente, todas as organizações criam valor sustentável por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis - capital humano; banco de dados e sistemas de informações; processos de alta qualidade sensíveis às necessidades dos clientes; relacionamentos com os clientes e gestão de marcas; recursos de inovação e cultura.

2.2.2 O conceito do BSC

O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho que traz uma abordagem estratégica voltada para um sistema de gestão, com o objetivo de comunicar a estratégia adotada

[2] *Market share:* Grau de participação de uma empresa no mercado, quota ou fração do mercado controlado por ela.

para todas as partes envolvidas e auxiliar na implementação da estratégia, focando as atenções dos envolvidos para o alcance dos objetivos em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo citação de Melo, Nunes e Pinto (2011, p.5), Kaplan e Norton dizem que as empresas que apresentam bons resultados decorrentes da utilização do BSC como ferramenta revelam um padrão de aplicação e, mesmo com objetivos incomuns, notou-se a atuação de cinco princípios comuns, conhecidos como princípios da organização focalizada (MELO; NUNES; PINTO, 2011, p.5):

a) o primeiro princípio objetiva traduzir a estratégia em termos operacionais e é essencial que todos os colaboradores participem desta etapa, pois eles criam um referencial geral para a descrição e a implementação das estratégias;
b) o segundo princípio é o do alinhamento da organização à estratégia, todas as partes internas e externas que fazem parte do processo onde a ferramenta será implantada devem ser envolvidas para desenvolver uma sinergia, a integração das áreas funcionais à estratégia, e é indicada a criação de um BSC corporativo para agrupar missão, visão e valores;
c) o terceiro princípio é transformar a estratégia em tarefa para todos, ou seja, todos os funcionários devem entender a estratégia e atuar de forma que possam contribuir para o seu êxito;
d) o quarto princípio consiste na conversão da estratégia em processo contínuo, ou seja, realizar o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo;
e) o quinto princípio é o da mobilidade da mudança através da liderança, nele os líderes devem esclarecer a todos os colaboradores qual é a visão da organização e reger como a empresa deve realizar a estratégia.

O BSC fornece apoio para atingir um melhor desempenho, tanto nas atividades *back office*[3]quanto nas atividades *front office*[4] para empresas prestadoras de serviços. Através do BSC todos os colaboradores conseguem definir quais são os objetivos operacionais que ajudam na execução da estratégia adotada pela empresa, fazendo com que andem na mesma direção e aumentem o entrosamento (KAPLAN. NORTON, 1997). Outro ponto a destacar é que a ferramenta incentiva os funcionários a internalizar a estratégia da empresa e executá-la com total qualidade (COSTA; MIRANDA, 2002).

[3] *Back office*: Suporte de retaguarda, operações com pouco ou nenhum contato com o cliente.
[4] *Front office:* Operações da linha de frente, operações com alto contato com o cliente.

A ferramenta contribui para que a organização compreenda sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando o seu comportamento e o seu desempenho. É relevante pontuar que o BSC é capaz de comunicar a estratégia e educar a organização, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir seus objetivos e metas, oferecendo um melhor controle dos processos e facilitando as tomadas de decisões (MELO; NUNES; PINTO, 2011).

De acordo com Melo, Nunes e Pinto (2011), por exemplo, descrevem no processo de aplicação da ferramenta na área de TI da empresa Grendene S/A. “Ao analisar os objetivos específicos, observa-se o alinhamento entre o planejamento da empresa com as teorias sobre gestão de TI” (MELO; NUNES; PINTO, 2011, p.8). Todos os integrantes da equipe participaram do processo de definição de objetivos, pois essa é uma característica da ferramenta. Para implantação da ferramenta ocorreram modificações em diversos processos visando acompanhar os objetivos. Os resultados obtidos foram: uma gestão mais efetiva, com clareza para avaliação do desempenho dos indicadores tangíveis e intangíveis; aumento do envolvimento e compromisso dos colaboradores; gestores preocupados com o alinhamento da estratégia global da empresa.

Outro exemplo é a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias), que desejava que as pesquisas realizadas fossem fonte de receita para a empresa (COSTA; MIRANDA, 2002). Ao implantar o BSC a ferramenta permitiu que a Embrapa definisse a missão e a estratégia da empresa junto a seus funcionários, possibilitando o aumento da sua capacidade de análise de resultados e possibilitando a identificação de fatores aos quais estavam sendo impactados, além de conferir uma postura diferente dos colaboradores com os clientes (COSTA; MIRANDA, 2002).

É primordial para uma empresa a capacidade de controlar, medir e explorar seus ativos intangíveis e intelectuais com produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis, muito mais do que gerenciar os ativos físicos tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dessa forma é possível considerar o BSC como uma ferramenta para gestão estratégica de operações de serviços, que leva em conta o caráter intangível e que a experiência do cliente ao consumir o serviço é importante, bem como que a entrega do serviço varia de acordo com o prestador. Nota-se que a ferramenta auxilia na tradução da estratégia, envolvendo todos os colaboradores, fazendo com que eles andem na mesma direção, permitindo, assim, uma melhor experiência para o cliente e uma menor variabilidade. A ferramenta também tem como objetivo

acompanhar continuamente se as ações tomadas estão alinhadas com a estratégia, gerando assim uma vantagem competitiva em relação às outras organizações.

2.2.3 Construindo o BSC

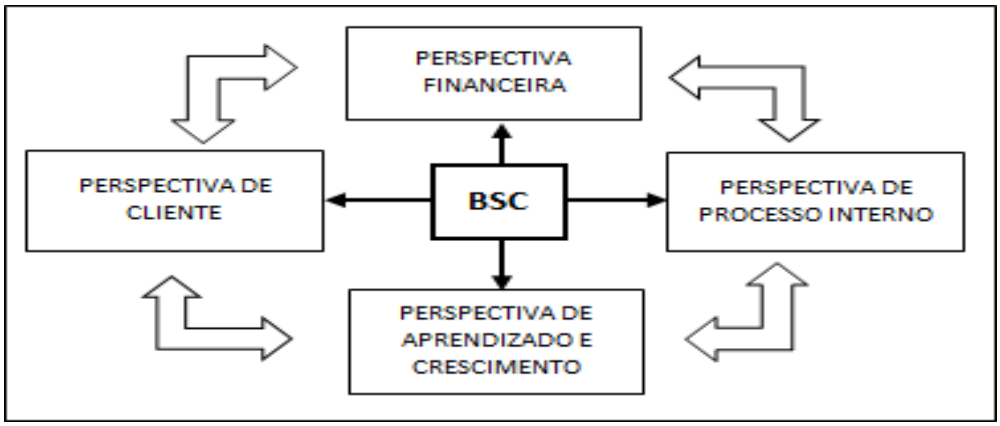
Segundo Kaplan e Norton (2017, n.p.), “para uma execução bem-sucedida da estratégia são necessários três componentes: resultados notáveis = descrição da estratégia + mensuração da estratégia + gestão da estratégia”. De modo a organizar o conceito de uma maneira estruturada, clara e objetiva, para ser colocado em prática, surge o mapa estratégico de Kaplan e Norton (2017, n.p.) que tem como cinco princípios gerenciais:

a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
b) alinhar a organização à estratégia;
c) transformar a estratégia em tarefas de todos;
d) converter a estratégia em processo contínuo;
e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Com o intuito de facilitar o entendimento da visão e da estratégia das organizações, foram criadas quatro perspectivas equilibradas, auxiliando o alcance do cumprimento da estratégia e da visão das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas do BSC são a sua divisão lógica e têm entre si uma importante relação de causa e efeito. Os objetivos estratégicos devem ser formulados para cada uma das quatro perspectivas (Figura 4), contendo uma quantidade e relevância balanceada (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 4 - Perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (1997, p.10)

2.2.3.1 Missão, visão e valores

As definições de missão e visão de uma organização devem definir suas metas gerais e sua trajetória, porém tais declarações podem ser vagas para orientar as decisões do dia a dia, sendo necessário operacionalizá-las através de uma estratégia para que elas se tornem realidade (KAPLAN; NORTON, 2017).

A missão de uma empresa deve ser a razão pela qual a organização existe. Segundo Chiavenato (2010) é o que define o propósito da empresa e a estratégia deve estar pautada em um objetivo principal que é realizar a missão. Em geral, a missão de uma organização não se altera com o tempo.

A visão está pautada nos objetivos mais de médio prazo, quando comparada com a missão que é com relação a sua existência, a visão deve estar representada com aquilo que a empresa quer ser, qual o caminho ele quer percorrer. Esses objetivos se alteram conforme os desafios. De maneira mais prática, a visão deve servir para comunicar de forma clara o que a empresa quer representar para seus colaboradores e para o mercado, ou seja, é a imagem que ela quer passar aos seus *stakeholders*[5].

Os valores são uma forma de definir as crenças e os princípios da empresa e são definidos para que todos tenham ciência do que é importante para a empresa. A partir desses valores é possível alinhar com os colaboradores quais são os comportamentos e as atitudes esperadas, e para os clientes é um modo de representar de maneira simples o que a empresa acredita e prioriza ao prestar um serviço.

A missão, visão e valores devem ser inspiradores e devem sair do papel, não bastando serem definidas e emolduradas com discursos bonitos. O correto é que tudo isso seja vivenciado na prática dentro de uma organização (MARCONDES, 2016).

2.2.3.2 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira é capaz de apontar como a estratégia utilizada está contribuindo para a saúde financeira da empresa e é a meta principal para definir os objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a estratégia empresarial é composta por três fases que são crescimento, sustentação e colheita. As três fases se relacionam com o índice de

[5] *Stakeholders:* Público estratégico que tem interesse e participação dentro de um processo.

crescimento e variedade de produtos; com a redução de custos e uma melhor produtividade; e por último, com a utilização da capacidade e estratégia de investimento.

O crescimento é correspondente à fase inicial dos ciclos de vida das empresas, onde surgem os produtos e serviços com potencial de crescimento. Os objetivos financeiros nesta fase serão percentuais de crescimento da receita e aumento de vendas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na fase de sustentação as medidas são evidenciadas pelos objetivos financeiros que se relacionam com a lucratividade, como o retorno sobre o investimento, receita líquida operacional e margem bruta, que são relacionados a receitas contábeis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Atingir o nível de maturidade para não necessitar mais de investimentos significativos e ser capaz de colher os frutos desses investimentos é um resultado esperado na fase da colheita onde os objetivos financeiros dessa etapa buscam a maximização do fluxo de caixa a favor da empresa e a minimização do capital investido (KAPLAN; NORTON, 1997).

É válido enfatizar que as medidas e objetivos das demais perspectivas devem estar alinhados aos objetivos da perspectiva financeira, pois o BSC não é um conjunto de objetivos que não tenham conexões uns com os outros ou que conflitam entre si (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.3.3 Perspectiva de clientes

Segundo Kaplan e Norton (2017), na era industrial as estratégias eram orientadas a produtos, em um cenário em que tudo o que fosse produzido seria consumido pelos clientes, ao mesmo tempo em que o relacionamento com os clientes não era prioridade.

A importância de se obter uma perspectiva que trata o maior ativo que uma empresa pode ter - que são os clientes - tem se tornado cada vez mais comum na medida em que, segundo Kaplan e Norton (2017, p.109):

> As organizações já não podem mais definir o sucesso de seus processos de gestão de clientes como meramente gerar uma transação, uma venda. Os processos de gestão de clientes devem ajudar a empresa a conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes-alvo.

Nessa etapa é importante identificar de maneira clara os segmentos de mercado e suas populações atuais, bem como os potenciais clientes que se deseja conquistar. Com base na missão e na estratégia fundamentada no mercado é possível formular uma proposta de valor

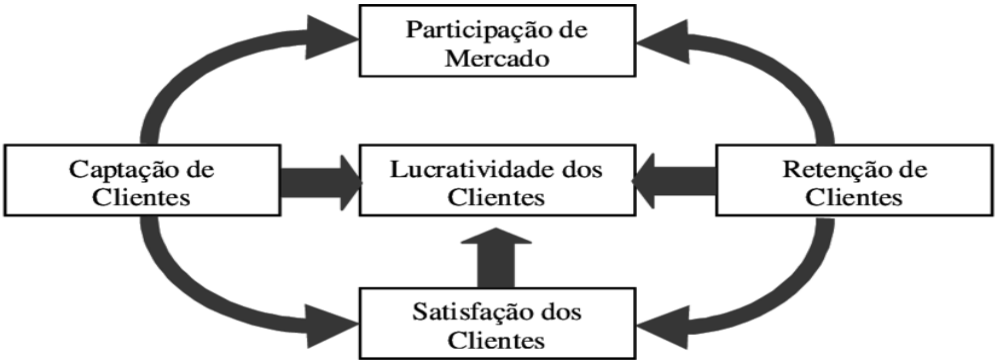
específica para cada segmento, alinhada aos objetivos da empresa com relação aos clientes: retenção, fidelidade, satisfação, captação e lucratividade. (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante que todos os funcionários pensem e trabalhem com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. Para se obter um desempenho financeiro vantajoso e duradouro, é primordial criar e oferecer produtos ou serviços que possuam valor percebido aos olhos dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton (1997), o processo de formulação de estratégia utilizando a pesquisa de mercado em profundidade, pode revelar os diferentes segmentos de mercado ou clientes e suas preferências, juntamente com dimensões de preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.

A perspectiva dos clientes representa o comprometimento e a estratégia da empresa em objetivar-se para segmentos focalizados nos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Kaplan e Norton (2017, p.41), "a gestão de clientes é composta por quatro processos, sendo eles: a seleção de clientes, conquistar clientes, reter clientes e cultivar relacionamentos com clientes", como demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Ciclo da gestão de clientes



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

A maioria das organizações que atuam sem uma estratégia específica voltada para gestão de clientes é ineficiente nas etapas de seleção e retenção de clientes (KAPLAN; NORTON, 2017).

É importante ressaltar que uma proposta de valor objetiva é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas, que evidenciam os atributos e benefícios observados pelo cliente revelando como ele enxerga aquele produto ou serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.3.4 Perspectiva de processos internos

Nesta etapa é necessário identificar quais são os processos críticos em que se deve buscar a excelência para a satisfação dos acionistas e dos clientes-chave do negócio, ou seja, aqueles processos internos que terão maior impacto nas expectativas do cliente e na validação dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A inclusão do processo de inovação nas análises de desempenho de uma empresa é um requisito fundamental, pois "permite que a empresa atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados" (KAPLAN; NORTON, 1997, p.122).

É necessário destacar que os processos operacionais continuam sendo importantes, pois permitem conhecer quais são as características de custo, qualidade, tempo e desempenho para desenvolver produtos e serviços de maior qualidade, assim como os processos de serviço pós-venda que possibilitam que a empresa agregue valor ao seu produto ou serviço após a entrega do mesmo (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (2017, p.46) os processos internos devem ser fundamentados em dois principais objetivos: " (1) produzir e fornecer a proposição de valor para os clientes e (2) melhorar os processos e reduzir custos". A partir disso é possível realizar quatro agrupamentos de processos: gestão operacional, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais".

2.2.3.5 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento devem identificar a infraestrutura da empresa necessária para gerar crescimento competitivo em longo prazo. Os objetivos definidos na perspectiva financeira, de clientes e de processos internos demonstram quais são os pontos frágeis da empresa, sinalizando onde ela precisa se desenvolver e crescer para alcançar um desempenho inovador. É aqui que a perspectiva de aprendizado e crescimento se faz essencial, demonstrando que "as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais" (KAPLAN; NORTON, 1997 p.29).

Segundo Kaplan e Norton (2017), todas as empresas buscam desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, porém a maioria apresenta dificuldades e não consegue alinhar esses ativos intangíveis com a estratégia.

As ideias que melhoram os processos e aumentam o valor percebido pelo cliente do produto e serviço, tendem a surgir cada vez mais dos funcionários de “linha de frente”, aqueles que possuem contato direto com os clientes e fazem parte do dia a dia dos processos internos. Por isso é necessária uma constante capacitação e evolução dos funcionários, para que suas ações sejam alinhadas aos objetivos da organização para aumentar sua capacidade de compreensão e de trazer ideias novas (KAPLAN; NORTON, 1997).

A capacidade dos sistemas de informação das empresas também é essencial, pois apenas a capacitação do funcionário não será suficiente para o sucesso da estratégia se as informações não chegarem até ele, e devem ser informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.2.3.6 Mapa estratégico

O mapa estratégico foi uma evolução do BSC à medida que Kaplan e Norton (2019, p.84) perceberam que:

> A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um processo contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

A partir disso, Kaplan e Norton (2017) criaram uma versão de mapa estratégico para o BSC, que tem como objetivo reunir e obter uma representação visual da estratégia da empresa como um todo, mostrando como os vários indicadores construídos através das quatro perspectivas se relacionam e possuem interdependência quando criados da maneira correta e ligando os ativos intangíveis aos processos que criam valor, traduzindo a estratégia e a tornando mais dinâmica para acompanhamento no dia a dia.

O principal objetivo do mapa estratégico é deixar claro, uniforme e coerente à descrição da estratégia, facilitando a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores (GASPARETTO, 2007). Gasparetto (2007, p.3) cita que “o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia”.

A construção do mapa é conduzida pelas seguintes premissas (KAPLAN; NORTON, 1997): perspectiva financeira, quais fatores financeiros influenciam para ser bem visto pelos acionistas; perspectiva do cliente, para alcançar a visão, como o cliente deve enxergar a organização; perspectiva de processos internos, para alcançar a visão, quais processos de

melhoria contínua devem ser adotados; perspectiva de aprendizado e crescimento, para satisfação dos acionistas e clientes, como manter a habilidade de aperfeiçoamento e mudança.

Para Kaplan e Norton (2019) o mapa estratégico tem como objetivo descrever o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e posteriormente, em resultados financeiros.

2.2.3.7 Indicadores de desempenho

Kaplan e Norton (1997, p.21) citam Peter Drucker ao afirmarem que "medir é importante: o que não é medido não é gerenciado". Alegam que algumas empresas não utilizam nenhum sistema de gestão de medição para acompanhar seu desempenho. Entretanto, medir proporciona aos executivos saber quais são as metas da organização, gerando o aperfeiçoamento da mesma.

Assim como algumas organizações não medem seu desempenho, existem as que medem, porém, não compreendem os resultados apresentados através dos indicadores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após as perspectivas estarem consolidadas no mapa estratégico são definidos os indicadores de desempenho e metas para cada um deles. Através do acompanhamento desses indicadores é feita a gestão estratégica, verificando que a organização está alinhada à estratégia (GASPARETTO, 2007).

O painel de indicadores de desempenho possui medidas para associar a estratégia da empresa, expor quais são as iniciativas organizacionais, por áreas e individuais, com o foco em chegar a um objetivo comum e complementar as medidas financeiras passadas, de forma que possam impulsionar o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

As estratégias administrativas avaliam o desempenho do negócio, que é o elemento fundamental para o processo de controle gerencial de qualquer empresa (CORRÊA; HOURNEAUX, 2007).

Uma das definições de desempenho é apresentada por Corrêa e Hourneaux (2007, p.51) "desempenho seria simplesmente a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz".

A medição do desempenho de maneira eficiente e eficaz em uma empresa prestadora de serviços pode ser desafiador, devido à importância de entender que é preciso utilizar um sistema de avaliação de desempenho que contemple a organização em todas as suas dimensões. Todavia, algumas vezes o segmento de serviços acaba medindo apenas as operações com maior

contato com cliente e esquece a relevância de possuir operações de bastidores com alto desempenho (CORRÊA; HOURNEAUX, 2007).

Outro desafio é saber o que se passa na organização, identificar quais são as falhas, entendê-las, eliminá-las, fornecer *feedbacks* e ter um processo decisório baseado em informações efetivas. Os gestores também encontram dificuldade para comunicar as expectativas do desempenho para os colaboradores (CORRÊA; HOURNEAUX, 2007).

Corrêa e Hourneaux (2007, p. 52-53) citam:

> Forças formadoras e direcionadoras do desempenho resultante do sistema de mensuração organizacional. São elas: influências internas, influências externas, aspectos do processo e aspectos de mudança. Essas forças influenciam de forma direta os diversos métodos utilizados para avaliação de desempenho organizacional.

Para a mensuração de desempenho estar de acordo com a estratégia adotada é necessário respeitar as seguintes características durante o processo: o primeiro passo é definir qual estratégia será seguida e qual sistema medirá o desempenho; quando houver mudanças na estratégia da empresa alterar os indicadores; a estratégia e os indicadores devem estar em consonância com as metas para maximização da criação de valor; os indicadores de desempenho auxiliam na coordenação das atividades estratégicas, esclarecendo a execução e percepção dos processos (CORRÊA; HOURNEAUX, 2007).

Corrêa e Hourneaux (2008, p.53) citam métodos de avaliação de desempenho que só medem os aspectos contábeis como minimização de custos e maximização de lucro. Todavia, o autor defende que é necessário quebrar paradigmas e buscar rentabilidade vinda das melhorias contínuas nos processos.

Kaplan e Norton (1997) quebram o paradigma da utilização apenas de indicadores financeiros quando enxergam a necessidade de avaliar outras medidas, acreditando que essa nova visão tem a capacidade de impulsionar desempenhos futuros. Então surgiu o BSC, que possui dois grupos de indicadores: os indicadores de efeito e os indicadores de causa.

Os indicadores denominados como de efeito se relacionam com os objetivos estratégicos, enquanto os indicadores de causa se relacionam com os fatores críticos de sucesso. Um sistema de indicadores de desempenho de acordo com a ferramenta BSC, possui seus indicadores de causa baseados nas quatro perspectivas de análise: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada uma dessas perspectivas gera um objetivo estratégico e estes, por sua vez, geram indicadores de efeito, os quais medem o resultado do objetivo através de uma meta aferida (COSTA; MIRANDA, 2002).

A partir dos indicadores de efeito são levantados os dois que, de acordo com o nome, são fatores que levam aos resultados, às metas dos indicadores de causa. Os indicadores de causa têm a função de monitorar através de uma meta os fatores críticos de sucesso (COSTA; MIRANDA, 2002).

Existem estudos feitos em empresas prestadoras de serviços que utilizam o BSC como ferramenta para medir o desempenho, como pode-se verificar no levantamento de Carlotto (2017) demonstrado nas Tabela 2. Mas, a revisão da literatura sugere poucos estudos sobre a aplicação do BSC no setor de serviços de tecnologia.

Tabela 2 - Estudos anteriores que abordaram a implementação do BSC

(continua)

Autores/ano	Objetivo	Resultado	Principais objetivos ou indicadores estratégicos
Soares e Silva (2013)	Analisar de que modo à perspectiva financeira utilizada no BSC pode auxiliar o escritório contábil no alcance de seus objetivos.	A utilização dos indicadores financeiros conseguiu elaborar o plano estratégico do escritório de contabilidade.	Os indicadores utilizados pelos autores foram o *Economic Value Added*[6] (EVA); os índices de rentabilidade; e o retorno do investimento.
Riva e Fedato (2012)	Geração de informações gerenciais utilizando a metodologia do BSC, para que a empresa possa avaliar seus desempenhos e monitorar suas estratégias.	A elaboração de um BSC para uma pequena auto elétrica. Verificaram-se dificuldades para determinar o estado atual, pois a empresa não dispunha dessas informações para avaliar o desempenho.	As perspectivas utilizadas por ele são as mesmas apresentadas por Kaplan e Norton (1992). Alguns dos indicadores utilizados são: aumento do faturamento em relação ao ano anterior (Financeira); redução da inadimplência (Processos Internos).

[6] *Economic Value Added:* Valor econômico adicionado.

Tabela 2 - Estudos anteriores que abordaram a implementação do BSC

(conclusão)

Autores/ano	Objetivo	Resultado	Principais objetivos ou indicadores estratégicos
Gasparetto *et al.* (2007)	Verificar a aplicação do BSC em uma empresa de consultoria em planejamento estratégico.	Constaram, por meio de uso de estatística, que a relação entre os indicadores é fundamental para a execução dos objetivos estratégicos.	Na elaboração do mapa, as perspectivas são as quatro apresentadas por Kaplan e Norton (1992). Nos indicadores, ressalta-se o de processos internos: Melhorar canais de comunicação por meio da divisão entre os novos canais de comunicação (acumulado) e o total dos canais de comunicação (planejado). E, na perspectiva Clientes, o somatório do grau de satisfação do cliente por projeto dividido pelo total de projetos.

Fonte: Carlotto (2017, p.152)

2.2.3.8 Iniciativas estratégicas

Nos tópicos anteriores descrevemos os passos utilizados para traduzir a estratégia, definindo aonde a empresa quer chegar e o que ela quer realizar. Agora, portanto, trataremos das iniciativas estratégicas que são as ações e intervenções que devem ser executadas para que a empresa atinja as metas de desempenho definidas em cada objetivo, pois os objetivos e as metas não serão atingidos ao serem identificados, mas sim, ao executar um conjunto de programas que devem criar condições para que essas metas sejam realizadas (KAPLAN; NORTON, 2019)

Para Kaplan e Norton (2008), as iniciativas estratégicas podem ser relacionadas com a Lei de Newton, que afirma que um corpo necessita de uma força externa para se movimentar, de modo que as iniciativas estratégicas representam essa força que deve superar a inércia, e a resistência à mudança, para que os resultados de uma organização sejam alavancados e não fiquem estagnados.

Segundo Kaplan e Norton (2008), as iniciativas estratégicas são projetos de escopo e prazos definidos, que devem ser realizados em paralelo com ações operacionais rotineiras dentro de uma organização.

De acordo com pesquisa sobre práticas gerenciais feita por Kaplan e Norton (2008, p.3), “60% a 80% das organizações não conseguem conectar os planos de ação à estratégia, motivo pelo qual parte dessas empresas falha no alcance dos seus objetivos, com o agravante de que 50% dos entrevistados afirmam que sequer discutem a estratégia”.

Assim como em toda elaboração do BSC, a relação de causa e efeito deve estar presente também nas iniciativas estratégicas, que não devem ser escolhidas de maneira isolada. Normalmente, as realizações dos objetivos das diferentes perspectivas dependem de diversas e complementares iniciativas que precisam ter várias áreas interligadas. Desta forma, para manter essa relação de causa e efeito são definidos temas estratégicos em que deve ser desenvolvido um portfólio de iniciativas estratégicas para cada tema.

Para validar se todas as iniciativas têm um tema estratégico direcionando-as, Kaplan e Norton (2008) propõem a elaboração de uma matriz conforme a Tabela 3.

Tabela 3 - Teste do alinhamento de iniciativas com temas e objetivos estratégicos

Programas/projetos Portfólio de temas/ iniciativas estratégicas	Redesenho do processo de compras	Treinamento da força de vendas	Melhoria dos armazéns/depósitos	Identificação das necessidades de qualidade	Funil do desenvolvimento de produtos	Reestruturação do sistema financeiro	Conectividade do call center de clientes	Iniciativa "n"
Aprimorar a prestação de serviços • Objetivo 1 • Objetivo 2	x		Iniciativa que não serve a nenhum tema	x				
Ampliar os relacionamentos com parceiros • Objetivo 3 • Objetivo 4		x					x	
Impulsionar valor futuro • Objetivo 5					x			
Cumprir normas regulatórias		Tema sem iniciativas						
Ampliar nossas capacidades de orientação a clientes • Objetivo 7 • Objetivo 8		x					x	

Fonte: Kaplan e Norton (2008, p.108)

Dentro do BSC, uma vez que os colaboradores estejam envolvidos e alinhados a estratégia, é muito comum que novas iniciativas sejam criadas pelas equipes que ficam na

linha de frente, estimulada e incentivada pelos seus gestores. Kaplan e Norton (2008) sugerem a criação de uma espécie de comitê para receber e avaliar ideias de iniciativas estratégicas enviadas por meio de um formulário enviado por colaboradores sobre o tema.

Kaplan e Norton (2008) defendem a importância das iniciativas estratégicas serem criadas depois dos objetivos e temas estratégicos, para evitar a criação de iniciativas isoladas e sem orientação de um referencial estratégico, causando um acúmulo de iniciativas independentes, fazendo com que as organizações tenham dificuldade em priorizar e executar as iniciativas.

Além disso, é fundamental lembrar a importância de medir cada resultado. A definição correta dos indicadores, juntamente de sua mensuração, permite que a alta administração consiga avaliar se os esforços empregados em cada iniciativa estão sendo efetivos.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o último passo no processo de melhoria contínua oferecido pelo modelo do BSC é definir atribuições, responsabilidade e prestação de contas pela execução da estratégia. Com os temas estratégicos definidos, as iniciativas estratégicas têm como objetivo produzir os resultados através da execução de mudanças que forem definidas como necessárias dentro do escopo e dos prazos estabelecidos, garantindo a visibilidade, ação e avaliação contínuas do processo. Ou seja, o próprio ciclo de aplicação do BSC traz os aprendizados necessários para ajustar as direções tomadas dentro do método.

2.2.3.9 Feedbacks e aprendizados

Para Kaplan e Norton (2019, p. 315), “o alinhamento das estratégias aos alvos, iniciativas e orçamentos põe a organização em movimento. O desempenho, então, deve ser monitorado e orientado para fechar o ciclo do *feedback*”. Sendo assim, é importante manter a estratégia sempre atualizada com os executivos, garantindo que a estratégia ainda seja coerente e esteja válida.

Segundo Kaplan e Norton (2019), as empresas que optam por alongar os planos para obter um alto desempenho necessitam ainda mais de processos e sistemas de acompanhamento, assim como de *feedback* para se certificar de que estão percorrendo a trajetória adequada, para identificação e correção da estratégia, antes que aconteçam maiores problemas ou prejuízos. Atualmente, dentro das organizações é muito comum que se tenha uma agenda mensal de reunião gerencial apresentando-se os resultados do mês anterior e o que será feito no mês seguinte.

No entanto, essas reuniões tratavam essencialmente de questões táticas e restando pouco tempo destinado realmente a estratégia, desta forma Kaplan e Norton (2019) concluíram que em reuniões como estas eram vistos muitos dados e informações, porém sem qualquer foco.

Baseado nisto, Kaplan e Norton (2019, p.316):

> Propõem uma nova reunião gerencial, que realiza a migração da reunião tática para a estratégica, pautando as reuniões não mais na perspectiva financeira, mas sim nos temas estratégicos e nos programas de melhorias de desempenho, estimulando os gerentes a criar ações para implementar a estratégia com mais eficácia.

Segundo Kaplan e Norton (2019), a reunião muda de direção ao ser pautada na estratégia como um todo, tendo como objetivo apresentar as deficiências e mobilizar todos os executivos para o questionamento "como posso ajudar?" em prol da geração de iniciativas comuns para se adequar a estratégia.

A utilização de sistemas de *feedbacks* exige um papel forte de tecnologia, além de promover mudança de cultura no modelo proposto por Kaplan e Norton (2019), que devem ser focados em responder às seguintes perguntas:

a) quem é capaz de acessar o sistema?
   - o BSC defende a publicação e acesso às informações para toda a rede de colaboradores, transcendendo as barreiras funcionais ao permitir a visão completa da empresa, cultura essa que muitas empresas ainda não estão preparadas;

b) como comunicar o desempenho?
   - é importante diferenciar o sistema de controle do sistema de comunicação. Neste caso, é o sistema de comunicação que deve ser relatado pelos próprios responsáveis, promovendo uma cultura de autopoliciamento no que tange a integridade da informação subjetiva;

c) o sistema cria competição ou cooperação?
   - toda mudança de cultura deve ser monitorada e avaliada de perto. Uma vez que temos informações disponíveis para todos existem possíveis reações distintas, como pessoas que se orgulham em ser vistas e outras que desejam esconder suas abordagens para reter vantagem. É necessário que a empresa encare e supere essas restrições para que o sistema de relatórios abertos rompa as barreiras do egoísmo;

d) trata-se de incremento ao sistema de relatórios vigente?
   - o BSC tem como proposta aperfeiçoar o trabalho para que a estratégia não se torne burocrática e ineficaz. Neste contexto o sistema propõe unificar a base de dados, sendo necessária uma mudança cultural de desapego aos relatórios tradicionais,

para a obtenção de relatórios comuns e funcionais, podendo inclusive reduzir o tempo dedicado a relatórios manuais em até 75%.

3 MÉTODO

A abordagem escolhida para este trabalho foi a qualitativa e foi realizado o estudo de caso como método de pesquisa para atingir o objetivo do mesmo.

De acordo com Yin (1995) o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende desde a lógica de planejamento incorporando as abordagens específicas à coleta e a análise dos dados. O estudo de caso procura compreender o evento a ser estudado e simultaneamente desenvolver teorias mais amplas e detalhadas a respeito do assunto pesquisado. Além de descrever fatos e situações, o estudo de caso busca também proporcionar conhecimento acerca do evento estudado e comprovar relações evidenciadas no caso (YIN, 2001).

Sobre a identificação da empresa escolhida para o estudo, será respeitada a condição de anonimato. Segundo Yin (2001) existe a opção de anonimato principalmente em relação à divulgação dos resultados obtidos uma vez que se trata de assuntos relativos à estratégia da organização estudada.

O caso estudado é a empresa "ALFA", prestadora de serviços e soluções de tecnologia, *outsourcing* e infraestrutura de TI, localizada na cidade de São Paulo. A escolha do caso se deve ao fato se tratar de uma empresa de serviços do setor de tecnologia, que tipicamente apresenta as características distintivas de serviços como intangibilidade e envolvimento do cliente nos processos.

Além disso, trata-se de uma empresa madura que, assim como as demais empresas do setor, vem sendo desafiada a manter a competitividade num segmento de rápidas mudanças tecnológicas e crescente concorrência.

Foram utilizados dados primários (coletados através de entrevistas realizadas entre março e maio de 2020) e secundários (relatório financeiro de 2018 e 2019, outros documentos internos fornecidos pela empresa e dados públicos consultados no *website* da empresa).

Os dados coletados foram analisados e confrontados (triangulação), tendo como base o estudo realizado e a literatura existente. Os entrevistados foram contatados consecutivas vezes para esclarecer alguns questionamentos que surgiram durante esse processo.

As entrevistas tiveram caráter informal e foram conduzidas de forma espontânea. Para que fosse possível captar diferentes perspectivas sobre o tema e para conseguir extrair o maior número de informações relevantes possível, foram contatadas quatro pessoas, de diferentes cargos, da empresa "ALFA", como descreve a Tabela 4.

Tabela 4 - Relação de entrevistados empresa “ALFA”

ENTREVISTADO	DIA	MEIO	TEMPO	CARGO	ÁREA	ASSUNTO
Entrevistado A	20/05/2020	Entrevista	1h24min	Diretor	*Sales and Market Development*	Captação de informações da empresa
Entrevistado B	30/05/2020	Entrevista	25min	CEO	Diretoria Geral	Validação do entendimento do histórico e cenário atual da empresa e validação da proposta
Entrevistado C	23/03/2020	Entrevista	1h40min	Analista	Planejamento estratégico	Captação de informações da empresa
Entrevistado D	26/05/2020	Entrevista via *e-mail*	-	Gerente	Capital Humano	Captação de informações da empresa

Fonte: Autores

Os dados e as análises consequentes foram validados pelo diretor de negócios. Os resultados do trabalho, ou seja, o BSC, incluindo mapa estratégico, indicadores e iniciativas foram validados pelo CEO da empresa.

4 CASO EMPRESA DE SERVIÇO “ALFA”

4.1 HISTÓRICO

A empresa “ALFA é uma empresa que possui 25 anos de mercado no setor de tecnologia da informação”. Seus serviços principais englobam cabeamento/infraestrutura, o início de tudo e, com o tempo, também foi conquistando espaço de atuação com central de atendimento de suporte técnico especializado *service desk*[7], atendimento de campo especializado *field service*[8], além de *bodyshop*[9] como terceirização e alocação de recursos de TI.

O mercado de tecnologia é muito dinâmico e competitivo e as ofertas de soluções se tornam *commodities*[10] com muita rapidez, comprometendo o valor percebido pelo cliente, que passa a considerar o “preço” como o item mais importante em suas tomadas de decisão.

Principalmente nos últimos 5 anos, com as mudanças rápidas e constantes do setor de tecnologia, a empresa “ALFA” vem sendo bastante pressionada para inovar, se reinventar e expandir seu portfólio para agregar mais valor, ser mais competitiva e ter mais relevância, para não ser diferenciada apenas por preço.

Desde 2015 a empresa segmenta sua atuação entre o setor privado e o setor de governo, com a criação de duas unidades de negócio, entendendo que as características do negócio e principalmente, dos seus clientes são totalmente distintas.

O governo atua com licitações, em que o critério inicial é a capacidade técnica para atender ao que demanda o contrato e também condições para atender *Service Level Agreement*[11] *(SLAs)* agressivos pela criticidade do ramo. Além de licitações, muitas vezes os processos também passam por leilões, exigindo uma estratégia de preço maior ainda, tendo em vista que em todos os outros critérios, todos os concorrentes estão equiparados e qualificados.

Já no setor privado o mercado tem buscado cada vez mais inovações e tecnologias, e tem apresentado uma predisposição em pagar a mais por aquilo que acreditam e têm valor percebido aos olhos do cliente. Mas, por este mesmo motivo, os consumidores tendem a ser mais exigentes e seletivos, possuindo uma expectativa de que seus projetos de TI façam parte

---

[7] *Service desk*: Central de atendimento integrado em tecnologia da informação.
[8] *Field service*: Serviço realizado em campo.
[9] *Bodyshop:* Alocação de recursos especializados.
[10] *Commodity:* Serviços de características ou qualidade uniformes que não possuem diferencial aos olhos do cliente.
[11] *Service level agreement:* Acordo de nível de serviço entre o contratante e a contratada.

de uma estratégia maior, ou seja, há a responsabilidade do fornecedor de tecnologia da informação, cada vez mais, fazer parte do sucesso estratégico do cliente.

A unidade de negócio de governo hoje é mais representativa em termos de volume de contratos ativos e de receita bruta, embora as margens de lucro sejam um pouco menores quando comparadas às margens do setor privado. A estratégia de negócios está embasada em preço, certificações e capilaridade e é bastante competitiva nos tipos de serviços demandados pelos órgãos governamentais, atuando fortemente nos serviços tradicionais da empresa "ALFA".

A unidade de negócio que trabalha com clientes do setor privado (*Corporate*[12]) e que será o foco do estudo de caso presente neste trabalho, possui contratos antigos e de valores representativos com a entrega dos serviços que são suas especialidades em clientes bastante relevantes, contratos estes que têm sofrido pressão em suas renovações e reajustes, embora os clientes confiem e estejam satisfeitos com o serviço prestado.

Os avanços acelerados da tecnologia e a evolução em temas como experiência do cliente têm pressionado os clientes da "ALFA" por busca de inovação, qualidade dos serviços, entrega de valor, e tudo isso com mais eficiência e preços menores, refletindo nas demandas dos clientes junto à "ALFA".

Ao mesmo tempo a unidade *Corporate* tem enfrentado forte concorrência de empresas menores, que mesmo sem possuírem uma marca forte, projetos reconhecidos ou serem especialistas, conseguem praticar preços mais competitivos nos serviços mais tradicionais. No outro extremo há a concorrência de empresas grandes e relevantes nesse segmento que, por estarem inseridos no processo de transformação digital há mais tempo, acabam sendo mais reconhecidos pelo mercado, portanto, mais competitivos nesse novo mercado.

Nesse contexto desafiador para a empresa "ALFA", em 2016 foi contratada uma consultoria para apoiar no processo de formulação do seu planejamento estratégico dos próximos 5 anos (2017-2021), bem como estruturar rituais de acompanhamento e execução desta estratégia. Nesse planejamento foram definidos alguns pilares estratégicos, porém trabalhou-se com mais ênfase os objetivos financeiros do que outros tipos de direcionadores, como sugere o BSC.

A parte financeira, que é utilizada como base para bonificações para a camada gerencial e executiva, é revisada anualmente com novas metas estabelecidas, baseadas no último ano em

[12] *Corporate:* Unidade de negócio da empresa "ALFA".

que foi realizado e alguns direcionadores são atualizados com base nas evoluções do mercado e tecnologia.

Atualmente a empresa acompanha os resultados financeiros a partir de dados como receita operacional bruta, receita líquida, separando essas receitas em recorrentes e vendas novas, bem como serviços atuais ou novas linhas, além disso também acompanha os custos, sejam eles, fixos ou variáveis e por fim, o lucro.

O alcance dos resultados financeiros pretendidos continua sendo um desafio para a empresa, especialmente na unidade de negócio de *Corporate*, que não atingiu suas metas financeiras nos últimos dois anos, o que acarretou sucessivas mudanças na unidade desde que o plano para 2021 foi desenhado.

Em complemento ao planejamento, foi realizada em 2017 uma pesquisa de clima organizacional, onde os resultados demonstraram que o engajamento das pessoas não estava satisfatório, o que pode ser especialmente crítico em uma empresa de serviços. Assim, fazia-se necessário atuar fortemente com o seu principal recurso: seu capital humano, ou seja, seus líderes e colaboradores, que são quem estão na linha de frente, em contato direto com o cliente e mesmo os que estão no *back office* garantindo o bom funcionamento da organização como um todo.

Para esse grande desafio, foi contratada uma consultoria especializada em desenvolvimento da cultura organizacional, e foram definidos a missão, a visão e valores.

Além disso, para a manutenção e garantia de sucesso desse projeto apoiado pela consultoria, foi feito um trabalho específico com multiplicadores da cultura, que são os colaboradores escolhidos pelos líderes e gestores, que foram treinados para disseminar a cultura da empresa “ALFA” através de palestras para que todos os demais colaboradores estivessem alinhados ao que a empresa acredita e tem como objetivo.

Atualmente a empresa tem em torno de 1300 colaboradores espalhados pelo Brasil, sendo que, muitos deles, ficam alocados dentro dos clientes e, por isso, têm uma tendência a incorporar a cultura do cliente, até por conta dos grandes nomes das empresas com que a “ALFA” trabalha.

Também foi feito outro trabalho específico com a camada de liderança, preparando todos os líderes para se adaptarem aos novos modelos de gestão e até mesmo identificar quem, infelizmente, não se adequa ou não tenha o mesmo interesse e propósito que a empresa. A mensuração desse trabalho é mais complexa e subjetiva se comparada aos resultados financeiros. Mas, de maneira geral, esse trabalho tem se mostrado eficiente nos anos de execução (2018 e 2019) com maior adesão em pesquisa e maior aderência dos colaboradores

aos valores esperados pela organização, além de mostrar um engajamento positivo nas comunicações e no aplicativo, que funciona como uma rede social dos colaboradores da empresa.

Falando especificamente da unidade *Corporate*, depois de dois anos consecutivos trabalhando para se estabelecer como uma empresa mais inovadora, na metade de 2019 a organização contratou um novo diretor comercial, de *marketing* e produtos, iniciando um novo trabalho de melhoria e aumento da notoriedade de sua marca no mercado tendo em vista lançar novos serviços para aumentar seu *market share,* buscando aumentar a sua relevância e competitividade.

Em uma estratégia inicial, os novos serviços foram lançados no mercado ainda sem total conhecimento e nenhum projeto relevante. Nesse momento o *marketing* obteve tímidos resultados, atraindo algumas oportunidades de negócio, porém a trilha de venda não se concluía. Uma das hipóteses para isto foi que a empresa "ALFA" não tinha um especialista realmente para vender e falar com propriedade para conquistar um cliente, pois até então à estratégia era investir em especialistas, que são recursos caros, somente quando se tivesse negócios engatilhados.

Após 3 meses, a empresa "ALFA" concluiu que para concretizar realmente uma venda e ganhar a confiança de potenciais clientes era necessário ter competência dentro de casa e com parceiros bem estabelecidos, optando então por contratar um especialista de mercado. Até o início de 2020 ainda não foram concluídas novas vendas, pois por se tratar de vendas complexas e com *tickets*[13] altos, os ciclos de venda são mais longos. Entretanto obteve-se uma evolução no processo, tendo em vista que a jornada de compra dos clientes tem chegado a etapas que não tinham sido atingidas anteriormente, além de a empresa ter hoje uma jornada consultiva, com processos de *discovery*[14] e com realização de provas de conceito com modelo prático, conseguindo de alguma forma obter um valor agregado para o cliente em sua jornada de compra.

Entre os novos produtos e serviços da empresa "ALFA" estão contemplados *Robotic Process Automation*[15] *(RPA)* que é a automação de processos, em que as tarefas repetitivas e de pouco valor agregado feito pelos colaboradores são substituídas por *softwares* que realizam a

[13] *Tickets:* Preço médio de contratos ou projetos.
[14] *Discovery:* Processo de descoberta realizado por empresas consultivas para entender o cenário do cliente.
[15] *Robotic Process Automation:* Robotização de processos por meio de automação.

atividade desejada com mais agilidade e mais acertos; os *Squads*[16] que são times de desenvolvimento que trabalham com metodologias ágeis para solucionar problemas e melhorar processos de diferentes escopos; a utilização de *chatbot*[17]e realidade aumentada propicia uma nova roupagem do suporte técnico para resolução de problemas de maneira mais eficiente melhorando assim a experiência dos usuários; e atualização da carteira de produtos digitais que são aplicativos e licenças de utilidade ou entretenimento para serem oferecidos ou vendidos, agregando valor a um serviço principal com o objetivo de atrair, reter e fidelizar clientes, um tipo de produto bastante utilizado por empresas de telecomunicações. A empresa "ALFA" desenvolve diversas outras ofertas que ainda estão sendo estruturadas para atender diferentes demandas do mercado.

Fazendo um paralelo com a literatura estudada para este presente trabalho, a empresa "ALFA" possui os primeiros passos similares ao da criação da estratégia proposta pelo BSC, como a visão e missão já estabelecidas. Porém, ao longo do estudo de campo foi identificado que a empresa encontra algumas dificuldades em dar sequência no desenvolvimento da tradução e execução de sua estratégia, tendo as expectativas e resultados financeiros bem definidos, porém no que tange às demais perspectivas não possui indicadores claros de acompanhamento, o que pode ter sido um dos motivos pelo qual a unidade *Corporate* não atingiu os objetivos e resultados financeiros esperados pela companhia.

4.2 MERCADO DE ATUAÇÃO

Segundo o Gartner (2020), a disrupção digital está transformando muito além de somente as empresas. A adoção de tecnologias como *Cloud*[18], *Edge Computing*[19], *Internet* das Coisas[20], *Developments and Operations*[21] *(DevOps)* e *Artificial Intelligence for IT Operations*[22]

---

[16] *Squads:* Times multidisciplinares e de desenvolvimento que utilizam metodologias ágeis com o objetivo de alcançar um resultado específico.

[17] *Chatbot:* Programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas.

[18] *Cloud:* Computação na nuvem é a disponibilidade em armazenamento de dados e capacidade de computação, sem o gerenciamento ativo direto do utilizador.

[19] *Edge Computing:* Abordagem que aproxima a computação e o armazenamento de dados do local onde é necessário, para melhorar os tempos de resposta.

[20] *Internet* das coisas: Conceito que se refere à interconexão digital de objetos cotidianos com a internet, conexão dos objetos mais do que das pessoas.

[21] *Developments and Operations:* Prática da engenharia de software que unifica o desenvolvimento de software e a operação de software .

[22] *Artificial Intelligence for IT Operations:* Análise de operações de TI é uma abordagem ou método para recuperar, analisar e relatar dados para operações de TI.

(AIOps) está fazendo com que as empresas mais conservadoras de infraestrutura repensem seus modelos operacionais, processos, parcerias e tecnologias tradicionais, pois suas estratégias estão se tornando obsoletas. Estudos apontados pelo Gartner (2020), concluem que cada vez mais a tecnologia traz as mais variadas expectativas, desafiando as condições humanas e trazendo aprimoramentos, decisões e emoções.

Um estudo feito pela IDC *(International Data Corporation)* apresentou que 2011 foi um dos melhores anos para o segmento de TI no Brasil, em que o país teve uma posição superior na detenção de 52% do mercado Latino Americano.

Segundo a ABES (Associação Brasileira das Empresas *Software*) (2020), o setor de tecnologia da informação, assim como toda organização com fins lucrativos, busca obter um melhor desempenho em relação aos períodos anteriores, porém com a constante e rápida evolução do mercado em que atuam, para se manter competitiva e ganhar destaque no mercado é necessário um processo contínuo de inovação de seus serviços e produtos.

Desta forma, conclui-se também que para mercados dinâmicos como o de tecnologia da informação, no qual a velocidade das mudanças exige um maior dinamismo, é necessário que as organizações desenvolvam competências que sejam capazes de manipular e absorver o conhecimento do mercado para se obter respostas mais ágeis, de modo a proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

Em 2018, um estudo feito pela (ABES, 2019) e o (IDC, 2019) apontou que os investimentos em TI cresceram 9,8% no Brasil, fazendo com que o país ocupasse o 9º lugar no *ranking* mundial de investimentos em TI, chegando a US$47 bilhões, o dobro do que foi previsto para o ano, sendo 51,3% em *hardware*, 26,2% em serviços e 22,5% em *software*.

Para Jorge Sukarie, vice-presidente do Conselho da ABES, tal crescimento comprova a importância deste setor para a economia brasileira e para que as empresas tenham capacidade de buscar por aumento de produtividade, eficiência e competitividade.

Segundo a Computer World (2019) o estudo também apontou que existem cerca de 19.372 empresas atuando no setor de *Software* e Serviços no Brasil, sendo que 5.294 (27,3%) delas são voltadas ao desenvolvimento e produção de *software*.

Para Rodolfo Fücher, presidente da ABES, este crescimento aponta para uma crescente capacidade do Brasil em absorver tecnologia de forma significativa, como fator essencial para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, além das organizações serem motivadas pelos benefícios trazidos pela tecnologia, como redução de custos, melhorias na produtividade e, atualmente, além de ajudar no desempenho dos negócios, a tecnologia da informação possui

um papel fundamental para tornar o Brasil menos desigual e com mais acesso à informação para todos (ABES, 2020).

Conforme pesquisa feita pelo IDC, o mercado de TI tinha expectativa de crescer 10,5% no Brasil em 2019, norteado por processos de transformação digital, sendo 6,8% em *software* e serviços (IDC, 2019).

Em um estudo feito pela *Linkedin* (2019), dados apontam que profissões ligadas ao setor de tecnologia da informação serão predominantes no mercado de trabalho brasileiro em 2020.

A partir de 2020, as tendências estudadas pela ABES, apontam que os maiores investimentos em TI estarão concentrados em tecnologias chamadas de "pilares para a terceira plataforma" que devem crescer abruptamente e até 2023 a economia digital superará a economia não digital.

Para o mercado da América Latina, segundo a ABES, em 2024 mais de 35% das interações com os usuários serão através de vídeos inteligentes e realidade virtual por meio de inteligência artificial e em 2025 mais da metade das novas aplicações utilizará inteligência artificial.

Os temas *Customer Success*[23] e *Customer Experience*[24] são grandes tendências de investimento e foco das empresas para o suporte técnico a fim de aumentar a satisfação dos seus clientes. Atualmente, empresas têm investido mais na retenção e fidelização de clientes em busca da venda de novos serviços e produtos para os clientes atuais ou da atualização dos serviços prestados por outros com uma lucratividade maior, com o intuito de reduzir investimentos em aquisição de novos clientes que são bem mais custosos e com ciclos muito mais longos.

No que tange ao mercado de serviços com relação a atendimento e experiência de usuário, que é um dos serviços principais da empresa "ALFA", uma pesquisa feita pela TDC *(The Developer's Conference)* realizada em 2019 apontou que 35% das demandas de *service desk* poderiam ser automatizadas, 46% das empresas tem intenção de implementar o autosserviço num futuro próximo e 52% das empresas gostariam que 80% dos atendimentos de suporte fossem digitais.

---

[23] *Customer Success*: Estratégia que surgiu com as empresas de SaaS para manter seus clientes por mais tempo e assim reter mais receita, garantindo que os clientes alcancem os resultados desejados ao usar o produto ou serviço oferecido por uma empresa.

[24] *Customer Experience*: Conceito de experiência do cliente utilizado para entender a impressão que uma empresa deixa no seu cliente, sendo uma estratégia com conjunto de ações tomadas para melhorar e otimizar as interações entre consumidores e marcas ao longo das fases do processo de relacionamento.

Com relação ao cabeamento e infraestrutura, que foi o serviço que deu origem a empresa "ALFA", segundo o IT Fórum 365 (2017), é uma tecnologia que começou a ser utilizada nos anos 90 e tem um mercado maduro no Brasil, com baixo crescimento nos últimos anos. A evolução das aplicações tornou grande parte de cabos e sistemas de cabeamento obsoletos, pois hoje requerem baixa largura de banda. Em paralelo com este mercado, o setor de *data centers*[25] quando associados aos de pequeno porte do que grande infraestrutura tem crescido no Brasil e no mundo, assim como a frente de monitoramento de infraestrutura trazendo mais tecnologia e reduções de custo, como de energia, por exemplo.

O mercado de TI tem mudado e evoluído constantemente, de maneira muito acelerada, e as empresas do setor tem que se adaptar a essas mudanças. A empresa "ALFA" tem investido para adaptar seu portfólio tradicional e lançar novos serviços, com o objetivo de se posicionar cada vez mais de modo a acompanhar a transformação digital. Não é uma jornada fácil para uma empresa já consolidada e que atua há 25 anos, mas obtendo processos que estimulem a inovação e a cultura, a transformação de digital pode ser uma grande geradora de oportunidades de crescimento, assim como os dados indicam o crescimento do mercado.

4.3 DADOS DE DESEMPENHO

Ao longo do estudo de campo, foi possível captar com o analista da empresa "ALFA" dados financeiros da unidade *Corporate* para enriquecer a análise, possibilitando uma visão que apoiasse na elaboração das propostas de objetivos e iniciativas coerentes com o cenário atual da empresa e pautados na literatura estudada. Na Tabela 5 foram listados os serviços que tiveram os dados coletados.

Tabela 5 - Definição dos serviços realizados pela empresa ALFA

Nome do serviço	Definição
Bodyshop	Alocação/terceirização de recursos especializados
Field Service	Atendimento de campo especializado
Infraestrutura	Cabeamento e infraestrutura focada em TI
Produtos Digitais	Aplicativos/Licenças combinadas com suporte técnico
Service Desk	Central de atendimento especializado

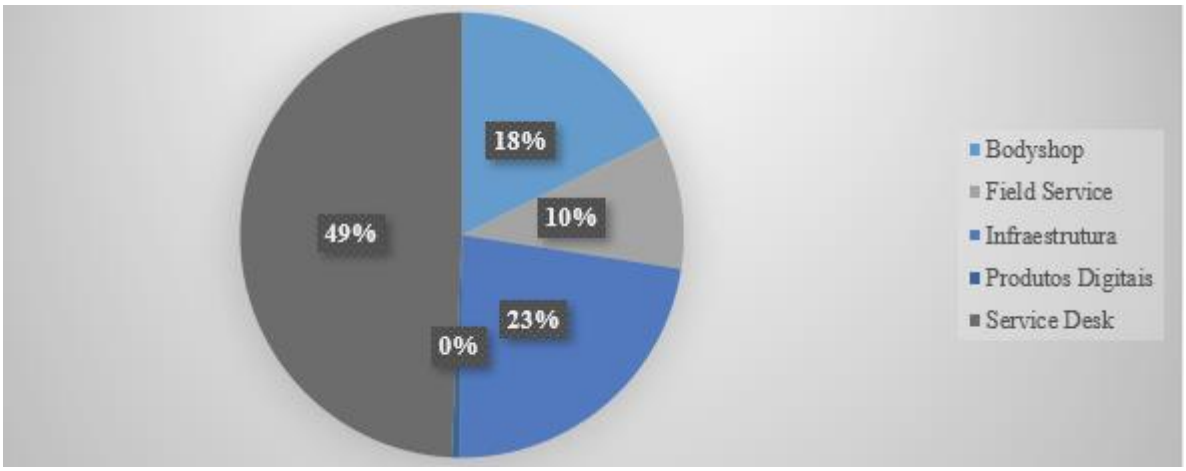
Fonte: Autores com base nos dados da empresa

[25] *Data Centers:* Centro de processamento de dados, onde ficam os sistemas computacionais.

A partir do acesso ao relatório financeiro de 2019 dos principais clientes foi possível reunir os seguintes resultados:

a) **distribuição da receita líquida por linha de serviço:** na Figura 6 nota-se que a linha de *service desk* concentra a maior parcela de receita, seguida de infraestrutura que, conforme mencionado anteriormente, são os dois principais serviços entregues atualmente pela empresa "ALFA". Nota-se também que a frente de produtos digitais (que é a oferta mais recente) ainda não ganhou representatividade na receita;

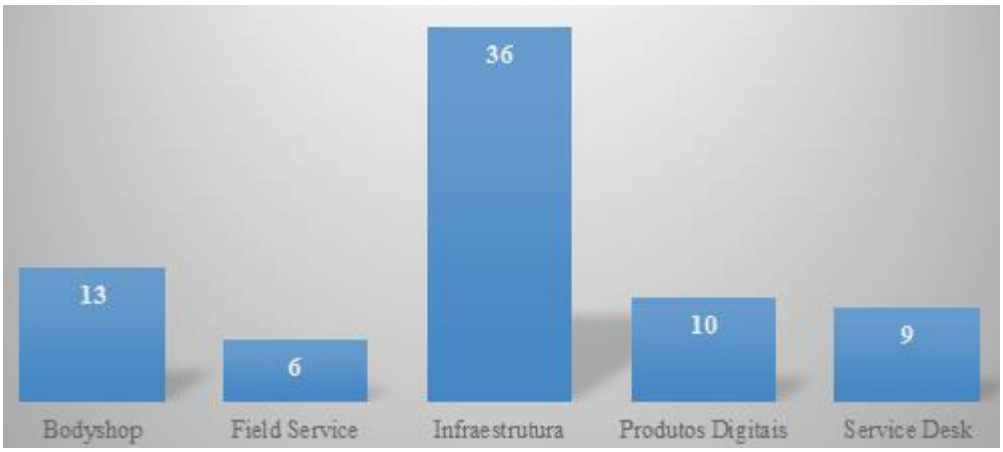
Figura 6 - Distribuição da receita por linha de serviço



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

b) **quantidade de clientes por linha de serviço:** embora a linha de *service desk* represente a maior parte da receita, como analisado anteriormente, na Figura 7 se pode notar que a empresa "ALFA" possui uma quantidade menor de clientes do que em outras frentes, o que nos faz concluir que o ticket médio de *service desk* é superior aos demais e que o centro de competência de infraestrutura (que é o serviço pelo qual a empresa "ALFA" é mais reconhecida) tem sua receita dividida em uma quantidade maior de clientes;

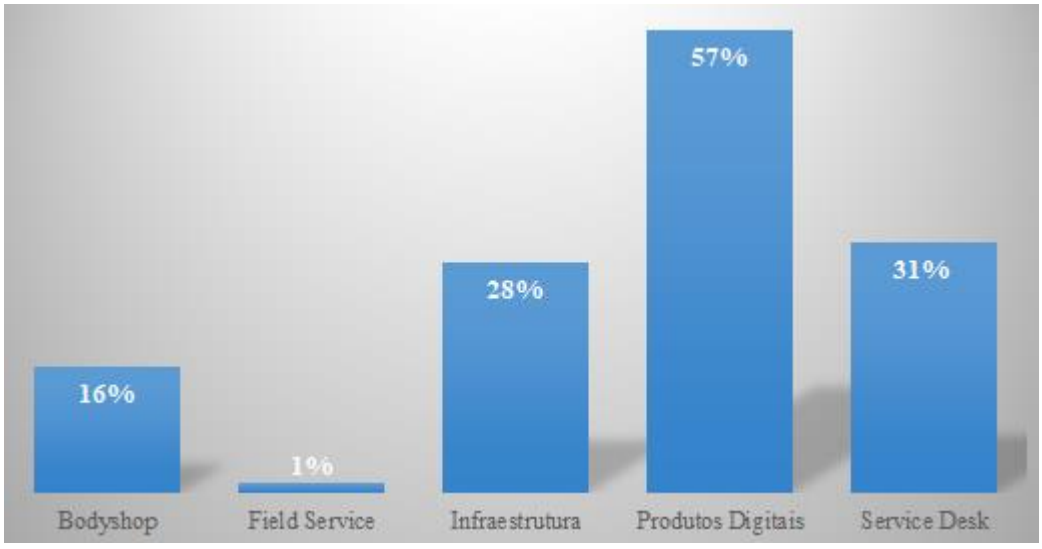
Figura 7 - Quantidade de clientes por linha de serviço



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

c) **margens de contribuição por linha de serviço:** a Figura 8 se refere à eficiência da entrega de cada linha de serviço, e aponta a importância da alavancagem na oferta mais nova de produtos digitais que podem trazer uma rentabilidade para a empresa "ALFA" muito superior às demais, porém unindo a outros dados, tem um *ticket* médio pouco expressivo, o que exige um número maior de vendas para trazer um resultado representativo, enquanto as linhas de infraestrutura e *service desk* possuem margens muito próximas e bastante competitivas. No caso específico da linha de *field service* houve um contrato que teve seu desempenho prejudicado, afetando este resultado;

Figura 8 - Margem de contribuição entregue por linha de serviço



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

d) **dados financeiros por segmento de cliente:** com os dados de receita líquida e margem de contribuição de clientes e segmentos com contratos recorrentes ou

projetos mais significativos, foi possível elaborar a Tabela 6, em que é possível notar que a empresa “ALFA” atua com onze segmentos, sendo que dois deles possuem pouca representatividade, tendo potencial para expandir. Além disso, pode-se perceber uma distribuição equilibrada entre os segmentos, embora tenha destaque em dois segmentos de maior participação de receita nos serviços digitais e financeiros e de margem, o de serviços digitais e telecomunicações. O setor de varejo, embora tenha uma participação razoável em receita, apresentou margem negativa no ano de 2019 e, com base nas informações passadas, o cliente que gerou este impacto no resultado deixou de fazer parte dos clientes da empresa “ALFA” em 2019.

Tabela 6 - Tabela financeira de receita e margem de contribuição por segmento

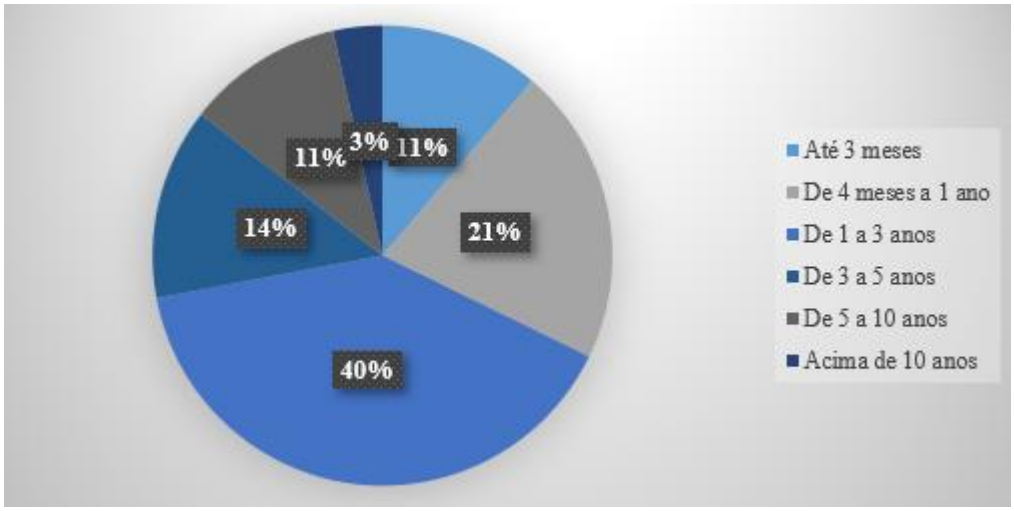
SEGMENTOS	RECEITA LÍQUIDA	% PARTICIPAÇÃO NA RECEITA	% PARTICIPAÇÃO NA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
Serviços Digitais	5.076.499	18%	24%
Financeiro	5.060.063	18%	15%
Cosméticos	4.611.478	17%	10%
Telecomunicações	3.594.887	13%	23%
Varejo	2.288.799	8%	-1%
Aviação	2.114.101	8%	9%
Seguradora	1.917.747	7%	5%
Tecnologia	1.490.837	5%	5%
Farmacêutico	1.490.739	5%	10%
Indústria	54.490	0%	0%
Alimentício	46.639	0%	0%

Fonte: Autores com base nos dados da empresa

Além dos dados financeiros, a empresa “ALFA” disponibilizou os resultados da pesquisa de cultura realizada em 2019 com gestores e colaboradores da empresa inteira, não só da unidade de *Corporate*, em que 91,4% dos colaboradores na época responderam. A partir disso, foram extraídos alguns dados complementares para compor as Figuras abaixo:

a) **tempo de relacionamento dos colaboradores com a empresa “ALFA”:** na Figura 9 é possível identificar que a maior parte dos colaboradores da “ALFA” possuem menos de 3 anos de empresa, representando 72% do total de colaboradores contabilizados em uma foto de 2019, sendo que 40% estão na empresa pelo intervalo de 1 a 3 anos;

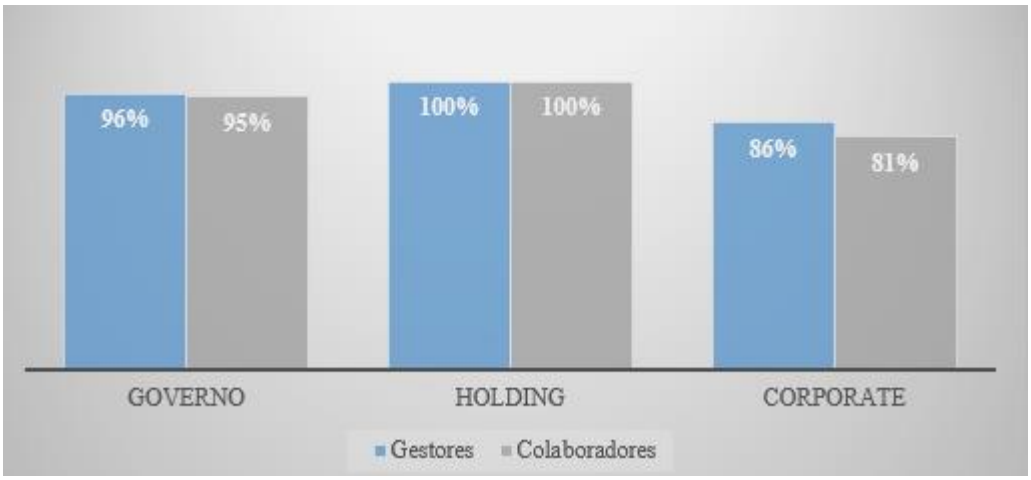
Figura 9 - Distribuição de colaboradores por tempo de trabalho na empresa “ALFA”



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

b) **adesão da pesquisa de cultura por unidade de negócio:** na Figura 10 pode-se notar que na unidade de negócio *Corporate*, embora tenha uma adesão satisfatória à pesquisa, o número de colaboradores e gestores que responderam à pesquisa ficou abaixo da unidade de Governo que representa a maior parte de colaboradores e maior capilaridade e da unidade *Holding*[26], que é menor e está mais concentrada, comparada às outras duas unidades de negócio;

Figura 10 - Percentual de adesão à pesquisa de cultura 2019



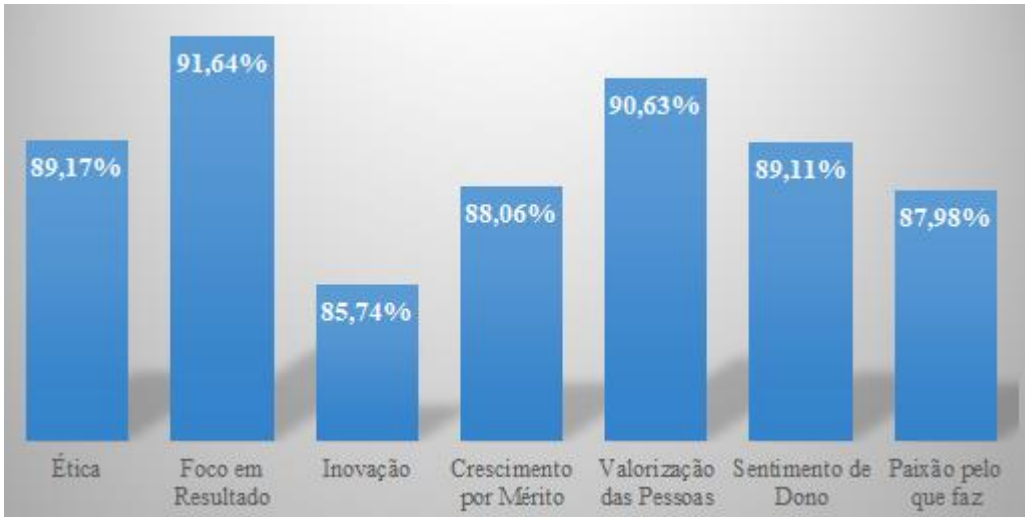
Fonte: Autores com base nos dados da empresa

c) **resultado da pesquisa de aderência aos valores dos colaboradores da unidade *Corporate:*** na Figura 11, pode-se notar que o valor com maior aderência entre os

[26] *Holding*: Representa a matriz da empresa centralizando áreas de apoio.

colaboradores é o de foco em resultado, o que é um dado bastante significativo tendo em vista que os colaboradores representam a entrega dos serviços prestados, ou seja, é perceptível uma preocupação que eles têm em entregar o resultado esperado tanto para a empresa "ALFA" como para o cliente. No outro extremo, nota-se que o valor com menor aderência é o de inovação, o que mostra uma baixa visibilidade dos colaboradores de como a empresa "ALFA" tem se estruturado e trabalhado o tema;

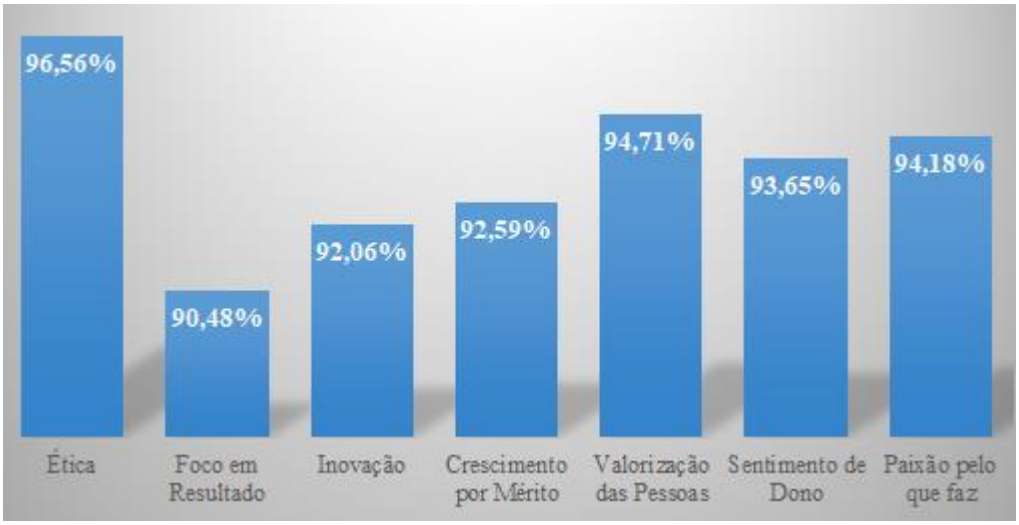
Figura 11 - Percentual aderência dos colaboradores aos valores da empresa "ALFA"



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

d) **resultado da pesquisa de aderência aos valores dos gestores da unidade *Corporate:*** com relação a Figura 12, pode-se notar que, de modo geral, os gestores estão mais alinhados aos valores da empresa "ALFA" se comparado aos resultados dos colaboradores. Isto pode ser resultado de um maior acesso às informações estratégicas e da proximidade que os gestores têm da alta administração. Além disso, é importante ressaltar o valor de maior aderência que é a ética, em que quanto maior o nível hierárquico maior a responsabilidade em ser exemplo neste valor tão importante dentro de uma organização. Em contrapartida com o resultado dos colaboradores, o valor de menor aderência entre os gestores foi o de foco no resultado.

Figura 12 - Percentual aderência dos gestores aos valores da empresa “ALFA”



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

4.4 DESENVOLVENDO O BSC

A empresa “ALFA” é uma empresa bastante voltada para resultado, mas com maior foco nos indicadores financeiros. Nesse contexto a unidade de negócio *Corporate* tem encontrado dificuldade para executar com êxito seu planejamento estratégico, gerar e acompanhar planos de ação e, consequentemente, não tem conseguido atingir suas metas. Segundo Kaplan e Norton (2017), ter atenção somente nos indicadores financeiros de curto prazo e manter poucos esforços para gerenciar os ativos intangíveis, não fornece um sistema base para o sucesso financeiro no futuro, pois não é possível medir o que não se pode descrever e o que não se consegue mensurar não pode ser melhorado.

Um grande desafio dentro de uma estratégia é fazer com que todos os envolvidos no processo tenham uma visão holística da organização, motivo pelo qual muitas empresas têm uma estratégia estruturada de maneira adequada, porém com problemas para executá-la. Com base em estudos a respeito de estratégias fracassadas, Kaplan e Norton (2019) concluíram que 70% dos casos de fracasso foram causados não pela má estratégia, mas sim pela má execução.

Neste contexto, o presente estudo de caso propõe uma agenda para implementação da metodologia BSC para que a empresa “ALFA” possa entender e descrever de maneira clara quais são os seus objetivos, de modo a aprimorar seus processos e aumentar o valor fornecido para seus clientes e permitindo um maior crescimento no valor para os acionistas.

A estratégia deve ser baseada em sua missão e visão já existentes, com propostas de objetivos, indicadores e ações estratégicas que podem ser adotadas para o sucesso do projeto.

A partir de uma avaliação organizacional selecionamos a unidade de negócio *Corporate* como piloto deste estudo. Junto da alta administração identificamos as limitações e oportunidades para que fossem definidos os objetivos estratégicos.

As perspectivas do BSC foram trabalhadas a partir da missão, visão e valores da empresa "ALFA" já existentes, para a elaboração dos objetivos claramente definidos de cada perspectiva, interligados em relações de causa e efeito. Criamos então o mapa estratégico, onde todos os objetivos foram representados para acompanhamento e para que a empresa possa executar de fato sua gestão estratégica, validando e identificando as relações de causa e efeito de cada objetivo.

Com os objetivos desenvolvidos, estes foram transformados em indicadores e metas para mensurar e apontar se a empresa está seguindo na direção correta para atingir seus objetivos principais, e ao final, as ações estratégicas que serão essenciais para que toda a estrutura do BSC seja colocada em prática.

Feito isto, a alta administração da empresa e todos os outros colaboradores devem realizar o acompanhamento das metas e indicadores e gerenciá-los a partir de iniciativas estratégicas para alavancar seus resultados.

4.4.1 Missão, visão e valores

Para iniciar a implementação do BSC, os executivos devem ter claro quais são os seus objetivos e qual a definição de sucesso para eles, pois a partir deste momento, a criação de indicadores fica muito mais simples.

A empresa "ALFA", com o apoio de uma consultoria em 2016, definiu sua missão e visão destacadas abaixo:

Missão: Entregar as melhores soluções de tecnologia ao mercado com atendimento diferenciado, focando nas necessidades dos clientes.

Visão: Ser reconhecida como uma das principais empresas de serviços de tecnologia do país, com expressivo crescimento e valorizando nosso capital humano.

Durante o estudo, ao conhecer melhor os processos da empresa "ALFA", pudemos notar que tais definições ficaram muito conceituadas e sua estratégia não é executada no dia a dia a partir dessas diretrizes, pois quando se olha apenas os aspectos financeiros a estratégia fica focada em uma visão mais de curto prazo, diferente do que o BSC propõe.

Assim como a missão e a visão, a empresa também definiu seus valores, que servem como base para o dia a dia de todos os colaboradores. Também pudemos identificar que, através

de uma pesquisa realizada pela empresa sobre a aderência aos valores, os colaboradores possuem seus valores compatíveis com a expectativa da empresa.

Valores: Ética, foco em resultados, inovação, crescimento por mérito, paixão pelo que se faz, sentimento de dono, valorização das pessoas.

4.4.2 Matriz SWOT

O desenvolvimento da matriz SWOT (*Strengths; Weakness; Opportunities; Threats*) é uma das etapas do BSC, em que é feira a análise dos ambientes externo e interno que compõem o cenário atual da empresa "ALFA", tornando possível identificar os pontos fortes, fracos, bem como as oportunidades e ameaças com base nas perspectivas do BSC, tornando possível a elaboração da matriz SWOT. Com base nos dados e nas entrevistas realizadas obtivemos a Tabela 7.

Tabela 7 - Matriz SWOT com base nas perspectivas do BSC

(continua)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FINANCEIRA	1) Boa saúde financeira 2) Forte acompanhamento do aspecto financeiro 3) Baixo histórico de inadimplência	1) Dificuldade de crescimento de receita 2) Maior rentabilidade concentrada em poucos clientes	1) Possibilidade de M&A[27] 2) Potencial para investimentos de melhoria	1) Clientes querendo obter vantagem competitiva através de pressão de fornecedores 2) Perder/Reduzir fontes de receita atuais
CLIENTES	1) Possui clientes há bastante tempo 2) Clientes relevantes em seus segmentos	1) Dificuldade em adquirir novos clientes 2) Marca reconhecida somente pelos serviços "*commodities*"	1) Clientes consomem um tipo de serviço (possibilidade de *cross sell*[28] e *up sell*[29]) 2) Mercados e segmentos ainda não explorados 3) Se tornar um parceiro gerando alto valor aos clientes	1) Concorrentes menores mais competitivos 2) Concorrentes maiores mais experientes 3) Clientes cada vez mais exigentes

[27] M&A: sigla que remete a *Mergers and Acquisitions*, na tradução para português significa fusões e aquisições, processo de consolidação das empresas podendo colaborar com o crescimento e permitir que ela mude a natureza de seu negócio ou posição competitiva.

[28] *Cross sell:* Venda cruzada é ação prática de realizar venda de novos serviços em um cliente atual.

[29] *Up sell:* Técnica de realizar a venda de atualizações ou complementos mais caros em cliente existente para obter mais lucratividade.

Tabela 7 - Matriz SWOT com base nas perspectivas do BSC

(conclusão)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PROCESSOS	1) Já possui rituais de acompanhamento de indicadores focados no âmbito financeiro	1) Processos concentrados em pessoas chave 2) Dados descentralizados e manuais 3) Pouco acompanhamento de aspectos não-financeiros 4) Falta de segmentação / estratégia focalizada	1) Melhorar excelência em serviços 2) Promover maior integração entre áreas de apoio 3) Otimizar custos 4) Tornar-se especialista em alguns segmentos de mercado	1) Dependência de colaboradores 2) Falta de visibilidade de lacunas antes de atingir o financeiro 3) Tomar ações apenas de forma reativa
CRESCIMENTO	1) Desenvolvimento de cultura em evolução	1) Falta sistema integrado de *feedback* e aprendizado	1) Investir em capacitação e gestão 2) Melhorar engajamento de colaboradores	1) Colaboradores incorporarem mais a cultura do cliente que ficam alocados do que da própria empresa

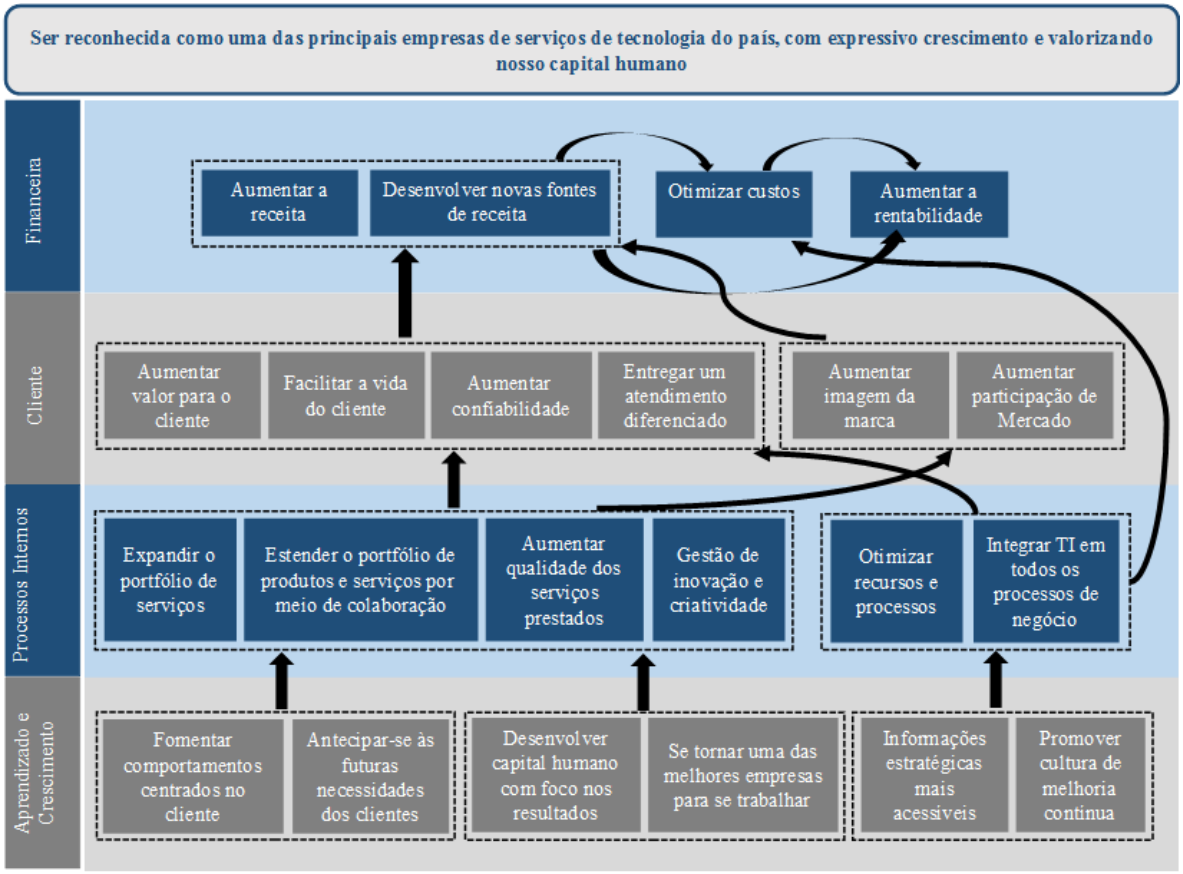
Fonte: Autores com base nos dados da empresa

Com base na matriz SWOT em conjunto com o estudo do mercado em que a empresa "ALFA" atua e a literatura de gestão de serviços, foram identificados dois principais diferenciais competitivos, sendo eles: o de oferecer um atendimento diferenciado através de colaboradores capacitados e motivados que saibam agregar valor à jornada dos clientes; e, a aplicação de inovação e tecnologia para aprimorar os serviços e processos. Esses diferenciais foram utilizados como diretriz para a construção dos objetivos e iniciativas estratégicas.

4.4.3 Mapa estratégico

Na Figura 13 consta o Mapa Estratégico elaborado para a empresa "ALFA", as relações de causa e efeito ficam evidenciadas no mapa, mostrando como os objetivos estratégicos se conectam, assim como suas relações com os objetivos financeiros. O mapa auxilia também na tradução e transmissão da estratégia para todos os colaboradores.

Figura 13 - Mapa estratégico empresa “ALFA”



Fonte: Autores com base nos dados da empresa

Quando se analisa os objetivos de aprendizagem e crescimento é possível notar que promover trabalhos de cultura, capacitar, qualificar e proporcionar um melhor ambiente para se trabalhar está totalmente atrelado às melhorias de processos internos, pois colaboradores bem treinados e satisfeitos apresentam um melhor desempenho.

Nos processos internos, a otimização de recursos e processos e a integração de TI em todos os processos de negócio acarretam na redução de custos e, juntamente com os objetivos de expansão de portfólio, inovação e maior qualidade nos serviços prestados geram como resultado boas experiências para os clientes. Com processos internos bem estabelecidos, a organização consegue se destacar em relação à concorrência e consegue aumentar sua participação no mercado.

Os objetivos com foco na satisfação do cliente e ganho de reconhecimento no mercado tornam a empresa mais sólida e perene financeiramente. Observa-se que desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento até a de clientes levam a organização a atingir os objetivos da perspectiva financeira, e as relações de causa e efeito evidenciadas no mapa deixam explícita a

importância de fazer um acompanhamento contínuo dos processos para atingir resultados satisfatórios.

Portanto, ao examinar o mapa estratégico pode-se perceber que a ferramenta BSC se alinha com o objetivo da gestão de operações de serviços, que é proporcionar boas experiências ao cliente final a fim de se manter no mercado, crescer e gerar melhores resultados. Vale destacar que os objetivos estratégicos definidos estão focados em aumentar o potencial competitivo da empresa através de inovação e, também, ao desenvolver seu capital humano os frutos colhidos são competência, presteza e cortesia da parte dos funcionários com os clientes, resultando assim, em uma percepção de qualidade de serviços prestados e aumentando sua vantagem competitiva.

Assim é válido afirmar que a gestão de operações de serviços é importante para o processo de formulação da estratégia da empresa e que o BSC é uma ferramenta que traduz a estratégia da empresa e colabora na obtenção dos resultados esperados ao gerir operações de serviços.

4.4.4 Perspectiva financeira

Na perspectiva financeira são medidos e avaliados os resultados que o negócio gera e percebe-se como a estratégia vem contribuindo para estes resultados. É nela que a estratégia se apoia para definir os objetivos e indicadores das outras perspectivas do BSC, pois todos os outros objetivos e indicadores devem estar associados aos objetivos desta perspectiva (KAPLAN E NORTON, 1997).

Os objetivos definidos nesta perspectiva para a empresa “ALFA” foram:

a) **aumentar a receita:** através deste objetivo é possível visualizar se a empresa tem crescido no mercado, aumentando assim seu valor para os clientes e acionistas;
b) **desenvolver novas fontes de receita:** para uma empresa não ficar estagnada e ter um melhor gerenciamento dos riscos é necessário gerar diferentes fontes de receita, seja oriunda de novos serviços, novos segmentos ou novos clientes;
c) **otimizar os custos:** um pilar importante que decidiu-se colocar como objetivo para medir o ganho de eficiência e a competitividade da empresa “ALFA”, para que desenvolva sua atividade de forma otimizada e possa trabalhar com preços competitivos, além de acompanhar a otimização de seus custos fixos para que os mesmos sejam coerentes com a receita gerada pela empresa;

d) **aumentar a rentabilidade:** muito importante para os acionistas e para o crescimento da empresa, possibilitando que seja convertido em investimentos na melhoria contínua.

4.4.5 Perspectiva de clientes

Uma boa estratégia deve ser baseada na proposição de valor diferenciada para os clientes, pois se trata da principal fonte para criação de valor sustentável de qualquer organização.

Assim estabelece perspectiva de cliente como a mais enriquecedora para construção do mapa estratégico, nela também pode ser percebida a grande relação com algumas características de serviços, como a participação do cliente no processo, quanto mais detalhado for o conhecimento do perfil do cliente e do seu comportamento, resultados mais expressivos podem ser conquistados a fim de satisfazer o cliente com o serviço entregue, com isso a participação do cliente torna o processo e a entrega ainda mais assertiva.

Outra característica de serviços ligada é a variabilidade que ressalta toda a interação humana e diferentes experiências ligadas com aquisição de um serviço, desde o pedido até a entrega do serviço, afinal a adaptação da linguagem com cada cliente é fundamental, com isso procura-se identificar a forma correta de se comunicar e relacionar com os clientes para estabelecer um vínculo comercialmente interessante para a organização, torna-se uma atividade crucial para alcançar a satisfação do cliente.

Com base nisso, foram traçados os objetivos estratégicos da perspectiva de clientes, que devem esclarecer as condições em que a empresa criará valor para os clientes:

a) **aumentar valor para os clientes:** este objetivo é um dos maiores desafios da empresa “ALFA” e é necessário que ela acompanhe isso de perto, gerando ações e iniciativas para atingi-lo. Quando uma empresa gera valor para os seus clientes, ela dá um salto quântico e atinge outro patamar em termos de competitividade, pois o cliente nota um diferencial em relação aos outros concorrentes e está disposto a pagar por aquilo, gerando margens mais atrativas para a empresa;

b) **facilitar a vida dos clientes:** atualmente um dos tópicos mais falados, principalmente no que tange a transformação digital, é sobre a experiência do cliente e do usuário. Toda organização deve pensar na jornada do cliente com o intuito de oferecer uma experiência completa para ele, atendendo suas necessidades e tornando sua jornada de compra mais simplificada;

c) **aumentar confiabilidade:** quando falamos em serviço, por se tratar de um ativo intangível, é praticamente impossível não ocorrer uma variabilidade, mas é importante gerar uma consistência para gerar confiabilidade de que a experiência será similar toda vez que aquele serviço for requisitado, para garantir que o cliente consuma mais de uma vez e a empresa consiga reter e fidelizar o cliente, gerando uma relação de confiança com o mesmo;
d) **entregar atendimento diferenciado:** como parte da missão da empresa "ALFA", entregar seus serviços com atendimento diferenciado é uma das prioridades dos executivos, pois é com atendimento diferenciado que se retém clientes e se conquista clientes fiéis à sua marca;
e) **aumentar imagem da marca:** para obter um crescimento expressivo, além de ter um serviço diferenciado e de qualidade é necessário saber se posicionar perante o mercado, para ser reconhecido e atrair potenciais clientes, permitindo que a empresa se torne menos dependente da prospecção ativa e tenha suas vendas alavancadas com o poder que o nome da empresa "ALFA" transmite;
f) **aumentar a participação de mercado:** é importante avaliar a participação que a empresa "ALFA" possui no mercado referente a cada oferta que entrega, para que seja possível entender as possibilidades que aquele mercado tem para oferecer, como também permite visibilidade para apoiar a empresa em possíveis tomadas de decisão para explorar novos mercados.

4.4.6 Perspectiva de processos internos

É avaliando-se internamente os processos de uma organização que é possível identificar quais desses processos internos do serviço serão responsáveis por transformar os ativos intangíveis em resultados para os clientes e, consequentemente, em resultados financeiros para a empresa. Alinhando com a missão da empresa "ALFA" estruturou-se essa perspectiva com os seguintes objetivos:

a) **expandir o portfólio de serviços:** com as constantes mudanças do setor de tecnologia, um determinado serviço pode rapidamente ser suprimido com a chegada de alguma tecnologia disruptiva. Por isso é importante que as organizações sigam sempre em busca de ampliar seu leque para poder atender às demandas futuras, além de estarem sempre atentas às novas tecnologias;

b) **estender o portfólio de produtos e serviços por meio de colaboração:** um método que pode ser utilizado para acelerar processos de aprendizado, durante esta fase repleta de disrupção, é por meio de parcerias estratégicas que possam ajudar a compor o portfólio da empresa, servindo principalmente àquelas que não tenham um DNA inovador e/ou não tenham uma área voltada para pesquisa e desenvolvimento;
c) **aumentar a qualidade dos serviços prestados:** para manter-se como referência no mercado em que atua, a empresa "ALFA" deve entregar serviços de alta qualidade, mantendo seus colaboradores motivados e satisfeitos para que a entrega do serviço seja consistente, reduzindo a necessidade de retrabalho e minimizando as reclamações de clientes, levando a uma redução de seus custos;
d) **gestão da inovação e criatividade:** sendo a empresa "ALFA" uma companhia de venda de serviços em tecnologia torna-se primordial estar à frente do seu mercado trazendo para seus clientes soluções inovadoras, criando assim um diferencial. A criatividade de seus colaboradores é uma ferramenta muito importante nesse processo de inovação, além de aumentar o engajamento das equipes;
e) **otimização de recursos e processos:** importante objetivo para identificar possíveis recursos subutilizados e alocá-los em processos de maior valor agregado, ou recursos saturados e que sejam gargalos em partes do processo impossibilitando o cumprimento das metas da empresa "ALFA";
f) **integrar TI em todos os processos de negócios:** a área de TI faz parte das áreas mais estratégicas dentro de uma empresa, com o objetivo de estudar e avaliar maneiras de melhorar os processos através da tecnologia, otimizando processos e interligando informações e comunicações.

4.4.7 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Essa perspectiva tem como foco promover uma integração interfuncional, integrando também as informações para se alinharem com as prioridades. Nesse pilar é onde deve se concentrar em capacitadores humanos e organizacionais a fim de estruturar os recursos internos críticos, identificando os talentos mais qualificados e mantendo as melhores pessoas, o que torna a organização mais capaz de gerar a proposição de valor esperada, bem como de atingir seus resultados financeiros.

A perspectiva de aprendizado e crescimento está baseada no desenvolvimento de pessoas, tecnologia e cultura dentro de uma organização. Portanto ao relacionarmos esta

perspectiva a uma empresa de serviços, ela se torna ainda mais importante, levando em consideração uma característica de serviço que é a inseparabilidade, em que não é possível separar o serviço de quem o presta naquele momento, mostrando-se essencial o desenvolvimento dos colaboradores que são os prestadores do serviço e tem contato direto com o cliente para que este tenha uma experiência satisfatória. Outra frente importante é a tecnologia, que pode ser utilizada para conectar pessoas, principalmente em uma organização com uma ampla capilaridade, além de otimizar processos e obter melhorias:

a) **fomentar comportamentos centrados nos clientes:** o cliente é o bem mais precioso que uma empresa possui, é a partir dele que a empresa opera, tem seus lucros e evolui. Atualmente, organizações trabalham com uma frente de *customer success*, que é uma área que tem como papel e responsabilidade cuidar do sucesso do cliente e acompanhá-lo para garantir que a sua experiência com empresa esteja sendo satisfatória e que a empresa esteja colaborando com o seu sucesso;
b) **antecipar-se às futuras necessidades dos clientes:** relacionando com a característica de serviços em que o cliente faz parte do processo de produção, seja de alta ou baixa participação. É importante ter uma relação estreita com o cliente ao ponto de possuir uma sensibilidade para captar suas necessidades antes mesmo do próprio cliente e de seus concorrentes darem conta, para aprender cada vez mais e poder aprimorar os processos;
c) **desenvolver capital humano com foco nos resultados:** quando se tem colaboradores alinhados, com metas claras, todos trabalham em prol de objetivos comuns. É preciso investir em treinamentos e comunicação adequados para direcionar os colaboradores a terem foco nos resultados da empresa;
d) **se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar:** na entrega de qualquer serviço, o colaborador representa a imagem da empresa por estar em contato com o cliente, tornando direta a relação entre a satisfação do colaborador, que incorpora a cultura da empresa e que tem orgulho de trabalhar, com a percepção e experiência que o cliente terá do serviço prestado;
e) **informações estratégicas mais acessíveis:** para que todos estejam em busca de um mesmo propósito e com objetivos alinhados é necessário que as informações estratégicas, além de outras rotineiras, devem ser acessíveis para serem aplicadas no dia a dia por todos os colaboradores de uma organização;
f) **promover a cultura de melhoria contínua:** assim como a maioria das empresas, uma grande dificuldade é manter o processo de gestão estratégico ativo e atualizado.

Treinar, capacitar e informar seus colaboradores para que compreendam a importância deste processo e estejam sempre alinhados com a missão da empresa “ALFA”.

4.4.8 Indicadores

Os indicadores desenvolvidos para o acompanhamento do desenvolvimento e crescimento da empresa através do BSC estão descritos na Tabela 8.

Tabela 8 – Indicadores e objetivos por perspectiva

(continua)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
FINANCEIRA	Aumentar Receita	Receita Líquida (R$ Mil).
	Desenvolver novas fontes de receita	Receita Líquida de Vendas Novas / Receita oriunda de clientes novos.
	Otimizar Custos	Custos Variáveis e Custos Fixos (R$ Mil).
		Otimização de custos fixos.
	Aumentar a Rentabilidade	Lucro Líquido/Patrimônio Líquido.
CLIENTE	Aumentar valor para o cliente	*Cross sell* e *Up sell* em clientes da base / Ter clientes com rentabilidade acima do esperado.
	Facilitar a Vida do Cliente	Avaliar efetividade do cumprimento da jornada do cliente.
	Aumentar Confiabilidade	% *Churn.*
	Entregar um Atendimento Diferenciado	% Taxa de Conversão.
	Aumentar Imagem da Marca	Número de visitantes do site / Quantidade de seguidores nas redes sociais.
	Aumentar Participação de Mercado	% *Market Share* Vendas / Quantidade de clientes novos.

Tabela 8 – Indicadores e objetivos por perspectiva

(conclusão)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
PROCESSOS INTERNOS	Expandir portfólio de serviços	Geração de pipeline de novas linhas de serviço / Quantidade de propostas para desenvolvimento de novos projetos ou conceitos.
	Estender o portfólio de produtos e serviços por meio de colaboração	Número de parceiros de tecnologia / Número de projetos conjuntos em mercados novos e emergentes.
	Aumentar Qualidade dos Serviços Prestados	% *Net Promoter Score*[30] (NPS).
	Gestão da Inovação e criatividade	Número de processos de inovação implementados.
		% Investimento de Inovação em Serviços.
	Otimização de Recursos e Processos	Margens de contribuição realizado x precificado.
	Integrar TI em todos os Processos de Negócio	Grau de automação / Quantidade de projetos com envolvimento de TI.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Fomentar comportamentos centrados no cliente	Tempo gasto pelos líderes com os clientes.
	Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes	Tempo gasto com os principais clientes, aprendendo sobre suas futuras necessidades e oportunidades.
	Desenvolver Capital Humano	% Investimento em Capacitação.
	Se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar	Pesquisa de satisfação com colaboradores / % Rotatividade.
	Informações estratégicas mais acessíveis	Número de visualizações nas comunicações internas (*e-mail-app*).
	Promover Cultura de Melhoria Contínua	Pesquisa de prontidão para mudança / Número de ideias e sugestões fornecidas pelos colaboradores.

Fonte: Autores com base nos dados da empresa

4.4.9 Iniciativas estratégicas

Para finalização da implementação da estratégia proposta para a empresa “ALFA” foram definidas as iniciativas estratégicas a seguir. Essas iniciativas traduzem a estratégia elaborada em ações para que os objetivos da “ALFA” sejam alcançados com sucesso e foram

[30] *Net Promoter Score*: Métrica que tem como objetivo medir a satisfação e lealdade dos clientes com as empresas.

desenvolvidas dentro de cada perspectiva do BSC. Com base nisso, as iniciativas estratégicas propostas para enaltecer as forças e mitigar as fraquezas da empresa “ALFA”, foram relacionadas e divididas entre as perspectivas:

a) financeira;
b) cliente;
c) processos internos;
d) aprendizado e crescimento.

4.4.9.1 Financeira

A perspectiva financeira, no modelo do BSC, se torna uma consequência do desenvolvimento das boas práticas e da execução das iniciativas estratégicas das demais perspectivas. Embora a empresa “ALFA” tenha uma estrutura organizada com relação a indicadores financeiros foram identificadas algumas lacunas para propor iniciativas estratégicas, citadas na Tabela 9.

Tabela 9 - Iniciativas estratégicas da perspectiva financeira

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Aumentar receita	Consolidação dos dados estratégicos
Desenvolver novas fontes de receita	
Otimizar custos	Criação de painéis de desempenho para as operações
Aumentar rentabilidade	

Fonte: Autores

- Consolidação dos dados estratégicos

Embora a empresa “ALFA” possua os dados financeiros estruturados, ainda é presente uma dificuldade em tomar decisões estratégicas. Esta iniciativa propõe a criação de uma base de dados e indicadores que possibilite a alta direção realizar análises cruzadas de diferentes aspectos para ter maior embasamento na tomada de decisões.

- Criação de painéis de desempenho para as operações

Na empresa "ALFA" nota-se que as informações, principalmente financeiras, ficam bastante concentradas na matriz e na alta administração, fazendo com que as operações na ponta não tenham visão do todo referente às suas entregas. A criação de painéis com informações acessíveis para a liderança dos projetos e seus colaboradores faria com que eles pudessem identificar pontos de melhoria e aplicar mais rapidamente no dia a dia.

4.4.9.2 Cliente

Com base na perspectiva do cliente e com a definição e características de serviço, observa-se que conhecer o perfil do cliente e ter um bom relacionamento é estar cada vez mais próximo de alcançar o sucesso dos objetivos citados na perspectiva do cliente, e com a finalidade de atingir bons resultados nos indicadores propostos ligados a essa perspectiva, foram desenvolvidas as iniciativas na Tabela 10.

Tabela 10 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de cliente

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Aumentar valor para o cliente	Aplicação de *Design Thinking*[31]com times multidisciplinares.
Entrega um atendimento diferenciado	Adequar utilização de ferramenta de *Customer relationship management*[32] (CRM).
Facilitar vida do cliente	Implementação de nova área focada em *Customer success.*
Aumentar Confiabilidade	Prioridade na excelência do atendimento.
Aumentar imagem da marca	Realizar com frequência pesquisa de satisfação dos clientes.
Aumentar participação no mercado	Desenvolver um time de marketing focado em mercado e produtos.

Fonte: Autores

[31] *Design Thinking:* Metodologia para organizar ideias e resolver problemas.

[32] *Customer relationship management:* Estratégia de gerenciamento de relacionamento com cliente.

- Adequar utilização de ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM)

O uso do CRM permite a realização do mapeamento dos clientes. Com um CRM sendo utilizado adequadamente como ferramenta de trabalho, é possível saber em qual estágio de compra o cliente está, entender o seu comportamento e obter histórico detalhado de interação com a sua marca e processos, permitindo assim evidenciar a característica de serviço, de participação do cliente nos processos.

Com base nesse conhecimento é possível uma comunicação mais assertiva e personalizada, de acordo com a localização de cada cliente no funil de vendas, o que culminará em uma melhor taxa de conversão e retenção de cliente, entregando assim um atendimento diferenciado.

Um CRM quando utilizado de maneira inteligente serve como uma base de dados e impede que processos fiquem concentrados em pessoas, facilitando o dia a dia e evitando que a empresa perca informações no meio do processo por conta de saídas ou transferências.

- Aplicação de *Design Thinking* com times multidisciplinares

Trata-se de uma abordagem prática-criativa que visa a resolução de problemáticas em diversas áreas empresariais, principalmente no processo de desenvolvimento de serviços. Ela sistematiza o processo criativo em etapas e procura identificar o melhor momento para falar com o seu cliente, entender o seu problema e prototipar soluções. O que esta forma de abordagem propõe é capacitar os profissionais a ajudar seus clientes e potenciais compradores a articular suas necessidades latentes.

A ferramenta possibilita o entendimento do comportamento do cliente com base tecnológica na geração de insights e soluções a partir dessa compreensão. É uma ferramenta que possui como foco de sua metodologia o ser humano. Dividida nas seguintes etapas:

a) imersão: vivenciar o problema, mergulhar na situação para entender a situação que está sendo avaliada;
b) ideação: criação de ideias e soluções;
c) prototipação: testes e validação das ideias.

Existe uma fase intermediária chamada análise de síntese das informações coletadas, que consolida o entendimento e os desafios aos quais o projeto de *Design Thinking* se dedicará a solucionar e assim aumentando o valor para o cliente.

Esta metodologia é mais eficaz e possui mais valor ao utilizar times multidisciplinares com diferentes visões e até mesmo, se possível, envolver o cliente para participar do processo ou pessoas de fora que possam agregar conhecimento.

- Implementação de nova área focada em *Custumer Success*

Customer Success refere-se aos profissionais responsáveis por garantir que a interação entre a empresa e o cliente gerem resultados satisfatórios. Um bom relacionamento com o cliente é a base do sucesso de uma empresa, focando no que mais agrega valor para o cliente.

Vale dizer que o sucesso do cliente se torna responsabilidade de todos os funcionários dentro de uma empresa, a partir do momento em que você interage com o cliente em algum nível. Estreitar o relacionamento com o cliente possui algumas vantagens como:

a) retenção: garantir que o cliente não apenas entre para sua base, mas que seja mantido;
b) experiência do cliente: contribuir para que o cliente tenha uma experiência satisfatória se comparado à concorrência;
c) cliente satisfeito é a melhor propaganda: atendimento do cliente acima da média para que ele não apenas fique satisfeito, mas torne-se um defensor da marca;
d) identificar e converter oportunidades: o *feedback* do cliente é a melhor fonte de operação para novos serviços.

- Realizar com frequência pesquisa de satisfação dos clientes

A pesquisa de satisfação do cliente é amplamente utilizada para indicar e mensurar como o atendimento oferecido por uma empresa satisfaz ou excede a expectativa do cliente. Ao mensurá-la, torna-se possível compreender qual a probabilidade de um cliente voltar a comprar da sua empresa no futuro.

Conhecer como anda a experiência do cliente deve ser um esforço constante. Isso significa que não é suficiente realizar uma pesquisa de satisfação de atendimento apenas uma vez, esta iniciativa sugere a frequência de realização de pesquisa de satisfação do cliente no final da entrega de cada projeto ou de 3 em 3 meses em contratos recorrentes para a empresa “ALFA”.

- Prioridade na excelência do atendimento

Prioridade no atendimento ao cliente significa que o cliente será atendido em primeiro lugar, portanto deve ser imediato e ser prioridade em relação a outros processos internos da empresa. Ou seja, todos os colaboradores devem estar cientes e serem capacitados para atender ao cliente da melhor maneira possível. Destacam-se abaixo alguns pontos para a excelência no atendimento:

a) prezar por um atendimento de qualidade: o atendimento deve ser cuidadosamente planejado desde o início da venda;
b) manter uma comunicação clara: entregar segurança e objetividade em toda comunicação;
c) estar sempre um passo à frente: mostrar sempre ter a solução para os problemas sinalizados quanto ao serviço.

- Desenvolver um time de marketing focado em mercado e produtos

A função desse time é compreender o mercado e produtos com o objetivo de dar direcionamento à empresa quanto às inovações, tendências e acima de tudo identificar oportunidades do mercado e prever demandas de clientes.

As ações de lançamento de produtos e campanhas digitais devem funcionar como um ciclo que possa alimentar a empresa de informações estratégicas quanto à validação ou readequação de ofertas, bem como novas necessidades do mercado. Isto se faz necessário à medida em que se torna cada vez mais importante desenvolver novos serviços para permitir inovação, diferenciação e colocação no mercado de forma competitiva.

4.4.9.3 Processos internos

Para obtermos um desempenho superior nos serviços prestados e que encante o cliente devemos tratar de forma relevante os processos internos, principalmente aqueles que são tratados como críticos, ou seja, aqueles em que o cliente tem contato direto e atuante (KAPLAN; NORTON, 1997). Para aprimorar os processos dos serviços da empresa “ALFA”, foram desenvolvidas as iniciativas estratégicas representadas na Tabela 11, para seus processos internos.

Tabela 11 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de processos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Expandir portfólio de serviços	Realizar *Benchmarking*.[33]
Estender o portfólio de produtos e serviços por meio de colaboração	Desenvolver parcerias com outras empresas
Gestão da Inovação e criatividade	Implantar práticas de inovação
Aumentar Qualidade dos Serviços Prestados	Identificar atividades críticas
Otimização de Recursos e Processos	Realizar análise de Fluxo de Processo do Serviços (FPS).
Integrar TI em todos os Processos de Negócio	Ofertar serviços digitais e disponibilizar recursos tecnológicos.

Fonte: Autores

- Realizar *benchmarking*

Conseguir entender em quais pontos a empresa está melhor ou pior que a concorrência é importante para entender como o cliente nos enxerga, para trabalharmos nas atividades em que é preciso melhorar nosso desempenho para aumentar nossa competitividade. Ouvir o cliente é primordial para nos mantermos atualizados e desenvolver serviços que os clientes realmente necessitam, estudando o mercado para sempre se manter atualizado.

- Desenvolver parcerias com outras empresas

Desenvolver projetos de serviços com empresas parceiras que tenham serviços ou produtos complementares. Trabalhar para oferecer soluções em conjunto, fortalecendo nossa atuação em mercados que não são nosso foco ou que ainda não atuamos, sem despender grandes investimentos de recursos.

[33] *Benchmarking:* Análise estratégica aprofundada das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor.

- Identificar atividades críticas

Analisar as atividades que compõem o ciclo do serviço, conseguindo avaliar a relevância de cada uma delas perante a avaliação do cliente, permite dar importância e mais atenção àquelas atividades que garantam o sucesso do serviço prestado, conseguindo, assim, aprimorar a qualidade do serviço e aumentar o grau de satisfação do cliente.

- Implantar práticas de inovação

Manter e incentivar a prática da inovação entre os funcionários para que possa ter fluidez na gestão das atividades, gerando um ambiente que estimule a criatividade e, dessa forma, manter um sistema de recompensas para as ideias colocadas em prática, que geram otimização do serviço e dos resultados.

- Ofertar serviços digitais e disponibilizar recursos tecnológicos

Desenvolver na estrutura da empresa a prática de olhar em cada uma das atividades a possibilidade de automação. Gerenciar o trabalho de desenvolvimento de novos serviços digitais inicialmente para as atividades que não sejam críticas, facilitando e diminuindo o tempo de resposta para o cliente.

4.4.9.4 Aprendizado e crescimento

Com uma convergência de conceitos, o BSC e a literatura de serviços defendem uma forte estruturação na base da pirâmide, que são as pessoas. Portanto, baseado na literatura de serviços foram criadas as iniciativas estratégicas na Tabela 12.

Tabela 12 - Iniciativas estratégicas da perspectiva de aprendizagem e crescimento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Fomentar comportamentos centrados no cliente	1) Acompanhar e estreitar relação com colaboradores de alto contato com cliente.
Antecipar-se às futuras necessidades dos clientes	1) Campanhas estratégicas para aproximação dos clientes.
Desenvolver capital humano	1) Implantação do sistema de avaliação de desempenho de colaboradores. 2) Agenda recorrente de treinamento com colaboradores.
Se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar	1) Realizar frequentemente pesquisa de satisfação/percepção dos colaboradores. 2) Realizar campanhas para motivação e valorização dos colaboradores.
Informações estratégicas mais acessíveis	1) Implantação de sistema para apresentação de resultados.
Promover Cultura de Melhoria Contínua	1) Programa de gestão do conhecimento colaborativa. 2) Criação de comitê de geração de ideias.

Fonte: Autores

- Acompanhar e estreitar relação com os colaboradores de alto contato com cliente

O colaborador que fica em contato direto com o cliente, além das habilidades técnicas, deve possuir ainda mais se comparado aos que não atuam diretamente com clientes, outras habilidades adicionais que podem ser acompanhadas e monitoradas através de visitas e conversas. Essas habilidades são: aparência, atitude adequada, habilidades interpessoais e comunicação. Este papel deve ser feito recorrentemente pela liderança e pode ser feito de maneira complementar através do capital humano. Esta ação também tem como objetivo estreitar a relação do colaborador com a empresa, principalmente para aqueles que ficam alocados dentro do cliente e podem apresentar dificuldade no dia a dia ao confrontar a cultura da empresa “ALFA” com a do cliente.

- Campanhas estratégicas para aproximação dos clientes

Quanto melhor o relacionamento que se tem com seus clientes, maiores são as possibilidades de participar dos seus processos de compra, entrando no processo antes mesmo de sua formalização, podendo obter informações antecipadamente ao longo do processo. Além

disso, estar em contato direto e frequente com o cliente possibilita uma troca de ideias e maior facilidade em entender suas necessidades, possibilitando agir de forma mais consultiva para atender o cliente e chegando antes da concorrência. Desta forma, além do trabalho da linha de frente dos colaboradores e gestores, esta iniciativa propõe a realização de campanhas específicas como encontros, bate-papo e conteúdos direcionados aos clientes que mantenham o contato direto com a empresa.

- Implantação de sistema de avaliação de desempenho de colaboradores

Evoluir de uma metodologia de *feedback* informal de líderes para colaboradores para um sistema integrado que permita o acompanhamento e controle de ações e resultados, mas também inclui questões comportamentais, sendo um espaço para que o líder e o colaborador possam fazer suas avaliações junto de um acompanhamento formal do capital humano. Com este sistema espera-se que tanto o líder como o colaborador possam aprimorar suas habilidades e aprender com seus erros, melhorando sua entrega e, consequentemente, os resultados da empresa.

- Agenda recorrente de treinamento dos colaboradores

Realizar parcerias com instituições de ensino e plataformas de cursos de modo a disponibilizar conteúdos relevantes para o desenvolvimento dos colaboradores. Além de treinamentos que possam ser ministrados pelo próprio capital humano e multiplicadores referentes à cultura da empresa “ALFA”. Esta iniciativa é muito importante, pois uma empresa que promove o conhecimento demonstra sensibilidade e compreensão ao valor intelectual de seus colaboradores.

- Realizar frequentemente pesquisa de satisfação/percepção dos colaboradores

É importante que a empresa deixe de lado as visões e suposições dela sobre os colaboradores e de fato entre em contato com cada um para entender possíveis lacunas que podem ser trabalhadas e pontos que podem ser realçados. Como parte de uma boa política de empresas de serviços para reter seus talentos, a empresa deve olhar para seus colaboradores como se fossem clientes para que tenham um crescimento próspero.

- Realizar campanhas para motivação e valorização dos colaboradores

A maioria das empresas é cobrada pelos colaboradores por aumentos salariais, promoções, entre outros. Também é natural do ser humano culpar o outro por algo que ocorreu ou deixou de ocorrer dentro das expectativas. Por esses motivos a questão de avaliação de desempenho torna a relação entre colaborador e empresa mais transparente e apoia a iniciativa de motivar e valorizar os funcionários. É importante que a empresa se posicione com relação às ações feitas para os colaboradores e saiba divulgar isso de modo a gerar um processo em cadeia em que os colaboradores consigam associar tal valorização ao modo como a pessoa se comporta e cumpre seu papel dentro da organização e queiram fazer o mesmo. O melhor caminho para definir este tipo de ação é através dos próprios colaboradores em uma pesquisa, para que a empresa possa se aprofundar e entender o que realmente importa para os seus colaboradores, seja uma folga, um vale-presente, um *happy hour*[34], uma publicação com os melhores colaboradores ou mesmo uma promoção.

- Implantação de sistema de apresentação de resultados

Nesse caso, a empresa "ALFA" já possui alguns canais de comunicação com os colaboradores que poderiam ser utilizados também como painel de resultados, para que todos tivessem acesso aos objetivos, indicadores e acompanhamento de desempenho propostos pelo BSC.

- Programa de gestão do conhecimento colaborativa

Em tempos de economia colaborativa, em que é permitido utilizar das forças do outro para obter benefícios para um bem maior ou comum, abrir um programa em que os próprios colaboradores possam se candidatar a compartilhar conhecimento em algum tema ligado à estratégia ou que seja pertinente aos processos da empresa, além de multiplicar conhecimento interno, é um ótimo momento para que os colaboradores se desenvolvam como multiplicadores e sejam cada vez mais empoderados e, também para aqueles que receberão o conteúdo e estarão adquirindo mais conhecimento.

[34] *Happy hour:* Comemoração informal feita por colegas de trabalho.

- Criação de comitê de geração de ideias

Para promover uma cultura de melhoria contínua, é necessário que todos se sintam parte da empresa e tenham o sentimento de que podem contribuir de alguma forma. Na maioria das vezes, as melhores ideias vêm dos colaboradores que vivenciam os processos da empresa no dia a dia, e a criação de um comitê de geração de ideias abre as portas da empresa para receber ideias de seus colaboradores para que todos possam sugerir melhorias, incentivando a participação dos colaboradores, e a partir de um *brainstorming*[35] e critérios de avaliação, devem ser selecionadas as melhores ideias para se tornarem projetos dentro da organização.

[35] *Brainstorming:* Dinâmica de grupo para geração de ideias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início desse estudo de caso, identificou-se a necessidade de utilizar uma ferramenta de apoio que orientasse as empresas de serviços a desenvolver sua estratégia de forma bem estruturada e contínua para que tanto a estratégia quanto a gestão de serviços sejam incorporadas no dia a dia da empresa apoiando na execução e permitindo um acompanhamento adequado. Com base nisso foi feita a elaboração de uma proposta de gestão estratégica utilizando como ferramenta o BSC.

O estudo teve como objetivo geral validar a proposição de uma ferramenta de elaboração e gestão estratégica de serviços ao analisar a gestão estratégica de uma empresa de serviços de tecnologia da informação. Deste modo, a utilização do BSC mostrou-se adequada como ferramenta de desenvolvimento, aplicação e, principalmente, de acompanhamento para execução da estratégia de serviços da empresa "ALFA", atendendo às expectativas e alcançando o objetivo desse estudo.

O desenvolvimento do estudo foi feito inicialmente através de pesquisas na literatura de serviços para compreender suas características particulares e, em seguida, foi aprofundado o conhecimento da ferramenta BSC. A partir disso foram coletados os dados da empresa "ALFA" por meio de pesquisas, entrevistas com analistas, diretor e CEO, além de acesso a relatórios.

Para conhecer e compreender o cenário da empresa "ALFA" foram analisados seus pontos fortes e fracos na visão de cada uma das perspectivas do BSC e criou-se uma matriz SWOT em que foi possível visualizar de forma mais clara suas ameaças e oportunidades.

Diante dessa análise foram desenvolvidos os objetivos estratégicos e o mapa estratégico que permitiram a criação de indicadores de desempenho visando apontar se a empresa está percorrendo seus objetivos e a partir deste ponto implantar iniciativas estratégicas que possam trazer melhorias significativas.

Através da elaboração da proposta foi possível constatar que o BSC possui uma abordagem alinhada à literatura de serviços, pois suas perspectivas contemplam conceitos que são defendidos e evidenciados pelos autores de gestão de serviços, como a importância da capacitação e preocupação com recursos humanos, a prioridade na qualidade pelo caráter de inseparabilidade bem como a importância da organização e otimização dos processos devido à característica de perecibilidade e, por fim, foco no cliente, que possui participação no processo de serviço.

O BSC também se mostrou uma ferramenta condizente para o estudo, pois possui uma ênfase em aspectos não financeiros, compreendendo e facilitando a gestão de serviços que, por

conta de sua intangibilidade, quando avaliados apenas por indicadores financeiros podem ter lacunas que só ficam explícitas quando os danos ou prejuízos maiores tiverem ocorrido, propiciando apenas uma ação reativa. Com o BSC, através dos objetivos e indicadores das outras perspectivas, é possível que uma organização acompanhe mais de perto sua evolução, permitindo a identificação de problemas com maior antecedência, obtendo um poder de atuação mais ágil e efetivo.

Ao longo do estudo foi possível perceber que ir além da perspectiva financeira possibilita a estruturação de iniciativas mais estratégicas, pois quando se analisa somente dados financeiros as ações tendem a ser mais operacionais e de curto prazo para obter retorno mais rápido possível, assim como foi identificado que ocorre na empresa "ALFA". Contudo, ao analisar os demais indicadores nota-se uma preocupação maior com o processo como um todo, trazendo melhores resultados e gerando ações mais interligadas e com tempo hábil para corrigir direções equivocadas.

Durante a análise, detectou-se que a empresa "ALFA" realiza o acompanhamento do seu desenvolvimento financeiro, possui bons clientes de relacionamento duradouro, é reconhecida no mercado pelo seu principal serviço e, principalmente, é saudável financeiramente. Como pontos para aprimorar foram identificados a aquisição de novos clientes e o reconhecimento da marca com relação aos novos serviços prestados pela empresa, os quais são facilitadores para o crescimento de receita. Também foi identificada a oportunidade de desenvolver um acompanhamento assíduo nos outros processos que não sejam financeiros, além da utilização de uma estratégia focalizada.

A utilização das etapas do BSC foi totalmente viável e possível estruturar e gerenciar uma estratégia que tornasse possível controlar e gerir seus serviços de maneira organizada e prática, além da importância da criação do mapa estratégico que facilitou a compreensão das causas e efeito entre os objetivos e suas inter-relações, auxiliando também na tradução da estratégia da empresa e sua transmissão de forma coerente para todas as partes envolvidas.

Com os resultados obtidos no estudo pode-se constatar que a proposta definida com a utilização do BSC como ferramenta para gestão estratégica de serviços foi bem aceita pelo CEO e diretor.

Como limitações desse estudo foram identificadas: estudo de campo afetado pela pandemia, embora tenha sido possível contatos para coleta de dados e validação das análises com o CEO e um dos diretores da mesma, o estudo de caso da ferramenta e sua aplicação não foi um estudo generalizado, foi realizado de forma personalizada para a empresa "ALFA", assim como não houve abrangência de dados da concorrência durante a pesquisa.

O presente trabalho não tem a presunção de ser uma proposta única e definitiva para a gestão de uma empresa no setor de serviços. Por se tratar de um tema de relevante importância deixamos como sugestões para trabalhos futuros a continuação da proposta realizada, visando o desenvolvimento e aplicação das iniciativas, a realização de uma pesquisa comparativa entre empresas do mesmo setor que adotam o BSC, a fim de medir os ganhos do uso da ferramenta e, por fim, indicamos o estudo de empresas de serviços de outros segmentos que utilizam o BSC.

REFERÊNCIAS

ABES. **Mercado de TI na América Latina deve registrar aumento de 48% em 2020 segundo a IDC**. Disponível em: http://www.abessoftware.com.br/noticias/mercado-de-ti-na-america-latina-deve-registrar-aumento-de-48-em-2020-segundo-a-idc. Acesso em: 30 abr. 2020.

ABES. **Investimentos em TI no Brasil crescem 98% em 2018**. Disponível em: http://www.abessoftware.com.br/noticias/investimentos-em-ti-no-brasil-crescem-98-em-2018. Acesso em: 30 abr. 2020.

ABES. **Brasil detém 52% do mercado latino americano de TI**. Disponível em: http://www.abessoftware.com.br/releases/julho-2012/brasil-detem-52-do-mercado-latino-americano-de-ti. Acesso em: 30 abr. 2020.

ABES. **Principais tendências do suporte técnico de TI 2019**. Disponível em: www.infonova.com.br. Acesso em: 1 mai. 2020.

CAMALIONTE, E.; FONTES, **A. Inteligência de mercado**: conceito, ferramentas e aplicações. São Paulo: Saint Paul, 2011.

CARLOTTO, G. H. **Aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) em empresas de prestação de serviços contábeis.** RAC Revista de Administração e Contabilidade, Santa Catarina, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL, J. G. A.; PETER, J. P. **Marketing: c**riando valor para o cliente**.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COMPUTER WORLD. **Mercado de TI brasileiro cresce acima da média global aponta ABES**. Disponível em: www.computerworld.com.br. Acesso em: 30 abr. 2020.

CORRÊA, H. L; CAON, M. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços:** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX, J. F. **Sistema de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: e**studo de casos no setor químico no Brasil. São Paulo, 2007.

COSTA, C. C. M.; MIRANDA, L. C. **O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica:** estudo de caso. IX Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, p. 13, 2002. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2666/2666. Acesso em: 1 mai. 2020.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** São Paulo: Bookman, 2014.

GASPARETTO, A. S. **Implantação do Balanced scorecard: Estudo de caso em empresa de consultoria.** Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p. 13, jan./abril, 2007. Disponível em: http://www.claudiorochamiranda.com.br/public/fernando_serra/FS_Balanced_Scorecard/FS_Revista_Contabilidade_UERJ_2007_Balanced_Scorecard_empresa_consultoria.pdf. Acesso em: 1 mai. 2020.

GARTNER. **Infrastructure Operations Cloud Brazil**. Disponível em: www.gartner.com. Acesso em: 1 mai. 2020.

HAYES, R. *et al*. **Produção, estratégia e tecnologia:** Em Busca da Vantagem Competitiva. São Paulo: Bookman, 2007.

IBGE. **Brasil em síntese.** 2019. Disponível em: https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/receita-por-segmento-de-servico.html. Acesso em: 9 out. 2019.

IDC. **Mercado de TI na América Latina deve fechar 2019 com crescimento de 1,3% e registrar aumento de 4,8% em 2020.** Disponível em: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA45692519. Acesso em 30 de abril de 2020IT FORUM 365.

IT FORUM 365. **Competitividade para setores de cabeamento e data centers.** 2017. Disponível em: https://itforum365.com.br/competitividade-para-setores-de-cabeamento-e-data-centers/. Acesso em: 25 mai. 2020.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium:** A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia:** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, K.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0:** As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, K.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0:** Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LINKEDIN. **Profissões emergentes 2020.** 2019. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/Emerging_Jobs_Report_Brazil.pdf. Acesso em: 30 abr. 2020.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços:** Pessoas, tecnologia e estratégia. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONDES, O. **O poder de uma visão inspiradora:** Como o futuro ilumina o presente das organizações**.** HSM, 2016.

PINTO, L. A., NUNES, N. de S., MELO, F. V. S. **Aplicabilidade do Balanced Scorecard (bsc) na Área de Tecnologia da Informação (ti): um Estudo de Caso**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Piauí, p. 13, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY L. L. **Delivering Quality Service** – Balancing Customer Perception and Expectation. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY L. L. **A excelência em serviços como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes**. Rio de janeiro: editora Saraiva, 2014.

GLOSSÁRIO

A

Artificial Intelligence for IT Operations - Análise de operações de TI é uma abordagem ou método para recuperar, analisar e relatar dados para operações de TI.

B

Back Office - Suporte de retaguarda, operações com pouco ou nenhum contato com cliente.

Benchmarking - Análise estratégica aprofundada das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor.

Bodyshop - Alocação de recursos especializados.

Brainstorming - Dinâmica de grupo para geração de ideias.

C

Chatbot - Programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas.

Cloud - Computação na nuvem é a disponibilidade em armazenamento de dados e capacidade de computação, sem o gerenciamento ativo direto do utilizador.

Commodity - Serviços de características ou qualidade uniformes que não possuem diferencial aos olhos do cliente.

Corporate - Unidade de negócio da empresa “ALFA”.

Cross sell - Venda cruzada é ação prática de realizar venda de novos serviços em um cliente atual.

Customer Experience - Conceito de experiência do cliente utilizado para entender a impressão que uma empresa deixa no seu cliente, sendo uma estratégia com conjunto de ações tomadas para melhorar e otimizar as interações entre consumidores e marcas ao longo das fases do processo de relacionamento.

Customer relationship management - Estratégia de gerenciamento de relacionamento com cliente.

Customer Success - Estratégia que surgiu com as empresas de SaaS para manter seus clientes por mais tempo e assim reter mais receita, garantindo que os clientes alcancem os resultados desejados ao usar o produto ou serviço oferecido por uma empresa.

D

Data Centers - Centro de processamento de dados, onde ficam os sistemas computacionais.
Design Thinking - Metodologia para organizar ideias e resolver problemas.
Developmentsand Operations - Prática da engenharia de software que unifica o desenvolvimento de software e a operação de software.
Discovery - Processo de descoberta realizado por empresas consultivas para entender o cenário do cliente.

E

Economic value added - Valor econômico adicionado.
Edge Computing - Abordagem que aproxima a computação e o armazenamento de dados do local onde é necessário, para melhorar os tempos de resposta.

F

Feedback - Obter retorno ou avaliação sobre algo.
Field servisse - Serviço realizado em campo.
Front Office - Operações da linha de frente, operações com alto contato com cliente
Happy hour - Comemoração informal feita por colegas de trabalho.
Holding - Representa a matriz da empresa centralizando áreas de apoio.

I

Internet das coisas - Conceito que se refere à interconexão digital de objetos cotidianos com a internet, conexão dos objetos mais do que das pessoas.

M

Market share - grau de participação de uma empresa no mercado, quota ou fração do mercado controlada por ela.
M&A - sigla que remete a Mergersand Acquisitions, na tradução para português significa fusões e aquisições, processo de consolidação das empresas podendo colaborar com o crescimento e permitir que ela mude a natureza de seu negócio ou posição competitiva.

N

Net Promoter Score - Métrica que tem como objetivo medir a satisfação e lealdade dos clientes com as empresas.

R

Robotic Process Automation - Robotização de processos por meio de automação.

S

Service desk - Central de atendimento integrado em tecnologia da informação.

Service Level Agreement - Acordo de nível de serviço entre o contratante e a contratada.

Squads - Times multidisciplinares e de desenvolvimento que utilizam metodologias ágeis com o objetivo de alcançar um resultado específico.

Stakeholders - Público estratégico que tem interesse e participação dentro de um processo.

U

Up sell - Técnica de realizar a venda de atualizações ou complementos mais caros em cliente existente para obter mais lucratividade.

T

Tickets - Preço médio de contratos ou projetos.