

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCISCO SOFIATI DE BARROS RIBEIRO

INTRODUÇÃO DE INDICADORES: CASO PRÁTICO EM UMA STARTUP DE
BASE TECNOLÓGICA

CURITIBA

2015

FRANCISCO SOFIATI DE BARROS RIBEIRO

INTRODUÇÃO DE INDICADORES: CASO PRÁTICO EM UMA STARTUP DE
BASE TECNOLÓGICA

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Engenharia de produção, turma 2014 da, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer.

CURITIBA

2015

INTRODUÇÃO DE INDICADORES: CASO PRÁTICO EM UMA *STARTUP* DE BASE TECNOLÓGICA.

Francisco Sofiati Ribeiro – Aluno do Programa de Pós-Graduação *Latu sensu* em Engenharia de Produção - UFPR – fsofiati@hotmail.com

Egon Walter Wildauer, Bel, Dr. - Professor Adj IV do Programa de Pós-Graduação *Latu sensu* em Engenharia de Produção – UFPR – egon@ufpr.br

RESUMO:

Este artigo relata a introdução de indicadores de performance, na empresa Ebanx, que servem como instrumentos de gestão, norteando as ações tomadas pelos gestores da empresa. Para tanto, foram definidas etapas específicas: definir objetivos estratégicos para o setor, propor indicadores de performance e avaliar se estes indicadores estão de acordo com os objetivos propostos. No tocante aos métodos utilizados, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa-ação, onde a pesquisa é realizada em estreita relação com ações tomadas pelo pesquisador. As informações foram extraídas diretamente do banco de dados da empresa por meio de códigos construídos, em linguagem SQL, pelos autores do estudo. A relevância desta pesquisa reside na contribuição para implantação de indicadores de performance em outras empresas de base tecnológica fomentando o empreendedorismo no Brasil. O objetivo de introduzir indicadores de performance foi alcançado e esta pesquisa pode ser utilizada como orientação para introdução de indicadores de performance também nos demais setores da empresa.

Palavras-chave: Estratégia, Indicadores, *Startups*.

ABSTRACT:

This article reports the introduction of performance indicators at the Ebanx company, that serve as managing tools, guiding the actions taking by the company managers. Therefore, specific steps were defined: set strategic objectives for the sector, propose performance indicators and assess whether these indicators are in line with the proposed objectives. As regards to the methods used, the study can be characterized as an action-research, where the research is conduct in close relationship with actions taken by the researcher. The information is drawn directly from the company database using codes built in SQL language by the authors of the study. The relevance of this research lies on contributing to the establishment of performance indicators in other technologic based companies promoting entrepreneurship in Brazil. The purpose of introducing performance indicators was reached and this research can also be used as a guide for the introduction of performance indicators in other sector of the company.

Key words: Strategy, Indicators, *Startups*.

1 - INTRODUÇÃO

Este estudo descreve a implantação de indicadores de performance no setor de Reembolso ao Usuário do Ebanx, que conta com 100 funcionários e com processamento de US\$ 400 milhões ao ano; mais de 7 milhões de usuários e mais de 200 clientes em 50 países; a empresa, estabelecida em Curitiba, é líder no segmento que oferece meios de pagamento brasileiros para varejistas de *e-commerce* internacionais; desde 2012, a empresa conta com o apoio da Endeavor, organização que atua no suporte a empreendedores de alto impacto globalmente.

Fundada em 2011, a *startup* possibilita aos varejistas internacionais, de comércio digital, ofertarem seus produtos à parcela da população brasileira que não dispõe de cartões de crédito habilitados para transações internacionais. Conforme demonstra o relatório sobre comércio eletrônico no Brasil, *Webshoppers* (2015) publicado pelo Instituto E-bit, o mercado de varejo digital está em franca expansão financeira no Brasil, com faturamento total dos participantes deste mercado chegando à cifra de R\$ 35,8 bilhões em 2014, possuindo a expectativa de alcançar R\$ 43 bilhões em 2015.

Entre os serviços prestados pelo Ebanx, há um que permite aos usuários brasileiros, ao realizar compras de bens e/ou serviços em varejistas internacionais, terem a opção de pagamento via boleto bancário, transferência eletrônica de fundos (TEF) ou por intermédio dos cartões de crédito nacionais, sem acréscimo no valor do produto; no entanto, algumas destas operações são canceladas, tendo então a necessidade de reembolsar o valor pago ao usuário onde, nestes casos, o intervalo de tempo (velocidade) com que o dinheiro é devolvido ao cliente pode influenciar diretamente no retorno do mesmo ao uso dos serviços ofertados pelo Ebanx, uma vez que pode gerar uma percepção positiva ou negativa, do serviço, pelo usuário. As operações de devolução são realizadas pelos colaboradores alocados no setor de Reembolso ao Usuário do Ebanx que, nos casos referentes a operações com boleto os profissionais devem solicitar aos clientes (usuários) seus dados bancários para devolução do dinheiro.

Este estudo relata a implantação de indicadores de performance no Setor de Reembolso ao Usuário do Ebanx, com a finalidade de implementá-los como instrumento de gestão, contribuindo para a correção de disfunções e implementação de ações corretivas e proativas para aprimoramento do serviço prestado. Diante deste objetivo, foram definidos objetivos específicos para avaliar o alinhamento entre o diagnóstico do setor e os objetivos estratégicos traçados pela empresa ao setor; propor os indicadores a serem implementados; e avaliar se estes indicadores se adaptavam aos objetivos estabelecidos.

Foi utilizado o método pesquisa-ação, no qual a pesquisa é realizada paralelamente às ações práticas para resolução de um problema; a análise do ambiente foi feita por meio de observação direta e os dados primários de performance (produtividade, quantidade e tempo) obtidos do banco de dados da empresa. O alinhamento dos indicadores com os objetivos da empresa foi feito utilizando uma adaptação da folha de registros de Neely (1997, p.1138) que tem como objetivo definir requisitos necessários para a utilização de um indicador de desempenho. O escopo desta análise limitou o estudo à dados referentes aos bancos Banco do Brasil, Banrisul, Caixa Econômica Federal, HSBC, Sicoob e Sicredi. Os bancos Itaú, Bradesco e Santander, bem como operações com cartão de crédito e TEF, devido às diferenças entre os procedimentos adotados para reembolso de dinheiro ao cliente, não integraram o estudo.

A solução ofertada pelo Ebanx, aos sites internacionais, reduz riscos e custos para os sites e garante aos clientes brasileiros que não possuem cartões de crédito internacional, acesso a bens e/ou serviços de varejistas distribuídos globalmente. Segundo levantamento da Endeavor (2015), o acesso dos brasileiros a cartões de crédito habilitados para transações internacionais é restrito à menos de 40% da população. Na compra de determinado bem e/ou serviço pode haver necessidade de devolução do dinheiro pago, que deve ser solicitada diretamente ao vendedor, podendo ser motivada pelo não recebimento do produto; falta do produto negociado no estoque do vendedor; extravio do produto pelos correios; entre outros motivos. Considerando este cenário, buscaram-se alternativas para oferecer um processo mais adequado às

expectativas dos usuários aliado à implantação de indicadores para monitorar estas ações, convergindo aos objetivos do Setor.

Este artigo descreve as etapas para introduzir os indicadores de performance do Setor; relata os fatos observados durante a execução da pesquisa; apresenta a fundamentação conceitual relacionada ao tema; além disso, apresenta os aspectos específicos da realidade da empresa e dos colaboradores para o sucesso do método e dos objetivos propostos.

2 – LITERATURA PERTINENTE

Desde o final da Revolução Industrial até o início da década de 1960 pode se observar um comportamento no qual toda a produção era vendida, uma vez que a demanda era superior à oferta de produtos; não havia controle e limitações para a produção, exceto aquelas impostas pela sua própria capacidade. Considerando este cenário, foram introduzidas e desenvolvidas as técnicas produtivas do Fordismo e do Taylorismo, visando que a produção alcançasse a maior produtividade possível, aumentando, portanto, a quantidade de produtos disponíveis aos consumidores. No final da década de 60, ganharam espaço as técnicas introduzidas pelas indústrias japonesas através dos sistemas de produção enxuta (Toyotismo), onde os consumidores passam a considerar não apenas o preço dos produtos, mas também aspectos de qualidade, alterando a produção para um panorama onde nem tudo o produzido é vendido (Freitas, 2005, p. 2-4).

Em continuidade ao toyotismo, a partir da década de 1980, a qualidade passa a ser um fator determinante para o consumo de um bem e/ou serviço, com consumidores demandando mais qualidade dos mesmos em relação ao que demandavam em outras épocas. De acordo com Garvin (1983), a qualidade é medida por meio da contagem de falhas internas e externas, (sendo estas aquelas que ocorrem, no campo, após a instalação de determinado bem e aquelas as falhas que ocorrem antes que o produto deixe a fábrica). Apesar das técnicas japonesas de produção terem sido desenvolvidas para a indústria automobilística, ou seja, bens tangíveis, estas se desenvolveram de modo a impactar todos os ramos da indústria, inclusive a de serviços.

Os serviços apresentam formas de distinção e classificação específicas e, conforme demonstra Parasuraman *et al* (1985, p.42), as características dos serviços são: intangibilidade (não pode ser contado, medido ou estocado); heterogeneidade (um serviço não é igual ao outro) e impossibilidade de separar a produção e o consumo do serviço. A qualidade é uma estratégia que gradativamente vem sendo considerada como prioritária pelas empresas com foco em serviços e, devido ao fato do cliente estar se tornando cada vez mais exigente e crítico em relação ao serviço, a qualidade destes deve ser considerada como fator estratégico para que a empresa se posicione efetivamente e perenemente no mercado, ampliando e garantindo sua participação no mercado e do retorno sobre investimentos (CRONIN; TAYLOR, 1992).

Martins e Costa Neto (1998) demonstram que a qualidade não deve estar presente apenas no setor produtivo, mas em todos os processos da empresa; com a aplicação desta teoria, as empresas obtêm vantagem quando comparadas àquelas que se preocupam apenas com a produção. Os autores comentam sobre as quatro fases de evolução do conceito de qualidade, desde os trabalhos pioneiros dos japoneses na década de 1950. Na primeira fase, contemporânea ao período em que tudo o que era produzido, era vendido, a qualidade era definida como a conformidade do produto com o projeto; na segunda fase, a qualidade de um produto era determinada conforme a possibilidade de adequação deste produto às necessidades dos clientes; no terceiro momento, devido a fenômenos da economia mundial, como os choques do petróleo em 1973 e 1979, o conceito de qualidade passa a ser moldado conforme as limitações de custo e preço dos produtos; por fim, na fase atual, a definição de qualidade é mais subjetiva e reside na antecipação das necessidades dos clientes, sendo que estas ainda não foram descobertas (nem por eles mesmos). Neste contexto, o atendimento ao cliente deve possuir prioridade na gestão da qualidade, uma vez que dele depende o sucesso e futuro da empresa.

A qualidade no serviço prestado ao cliente contribui decisivamente para a fidelização do mesmo, disto surge a necessidade estratégica de planejar e oferecer serviços com eficiência de modo a satisfazer - e até superar - as expectativas dos seus consumidores, resultando em sua lealdade, aumentando o valor da marca e da

confiança no serviço prestado. O resultado da fidelização é o aumento da receita e consequentemente do sucesso financeiro da empresa a longo prazo (Inglis, 2002).

Kaplan e Norton (1992), também abordam o tema da importância do nível de qualidade do serviço prestado aos clientes, uma vez que serão estes que garantirão o futuro da empresa, destacando que é preciso ressaltar importância dos clientes à empresa, que esta importância seja transformada em resultados e vantagens que realmente atendam e superem as expectativas do consumidor. Segundo os autores, os clientes se preocupam, como medida de qualidade, com os seguintes aspectos: tempo, qualidade, custo e desempenho do serviço; tendo como exemplo a entrega do serviço pronto, de acordo com suas conformidades, no prazo estipulado. Para que as atividades e decisões das empresas estejam de acordo com as expectativas dos clientes, faz-se necessário que sejam definidas estratégias para execução dos serviços.

Para a definição das estratégias dos serviços, Kaplan e Norton (2000) apresentam como comparação, um general que pretende invadir o território do inimigo sem antes estudá-lo; é preciso que sua tropa (as empresas, os colaboradores) tenham informações suficientes do que devem executar para alcançar o objetivo. Os funcionários devem entender que o objetivo da empresa é entregar um serviço com qualidade visando a fidelização do cliente e a continuidade da empresa no longo prazo.

Durante a era industrial (remetendo ao período em que aquilo que era produzido, era vendido) as empresas eram administradas com foco apenas em aspectos financeiros, como relatórios financeiros, faturamento e balanços. Atualmente, na era da informação, gerentes e administradores precisam atentar para a empresa como um só organismo; considerando inclusive, aspectos intangíveis constantemente não capturados pelas análises focadas estritamente na abordagem financeira.

Dentre os aspectos intangíveis, não capturados pelos relatórios financeiros, podem-se salientar os ativos baseados em conhecimento, como a capacitação dos funcionários e o *know-how* em tecnologia da informação (TI). Isto foi ressaltado por Kaplan e Norton (1992) como sendo extremamente importante para a perpetuação da empresa, vez que podem apresentar um diferencial competitivo decisivo. O

conhecimento de TI deve ser utilizado de maneira intensiva por todos os departamentos e funcionários da empresa, em todos os níveis da organização, visando garantir agilidade, eficiência e qualidade na interligação dos processos.

Neste aspecto, foram desenvolvidas ferramentas de gestão que abordam perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e da inovação e aprendizado; cujos integrantes do processo precisam estar alinhados para que o resultado esperado pela empresa seja alcançado. Para execução das atividades, considerando estas perspectivas, um planejamento estratégico garante que cada participante do processo saiba o que dele se espera e qual será o resultado do seu esforço (Kaplan e Norton, 2000).

Para desenvolvimento de ferramentas que permitem o alinhamento da estratégia do negócio e seu desempenho operacional faz-se necessário identificar, em primeiro momento, qual deve ser o desempenho da organização, de modo que venha a alcançar os objetivos de longo prazo. A abertura do planejamento em quatro aspectos permite captar toda a necessidade, em todos os níveis da organização, permitindo que a estratégia seja convertida em termos e ações operacionais (Kaplan e Norton, 1992). A falta de definição de uma estratégia comum, contemplando todos os níveis e aspectos, pode ser determinante para o fracasso da iniciativa.

Hauser e Kats (1998) enfatizam que precauções devem ser tomadas no tocante aos processos mais críticos da companhia e à obtenção e avaliação de dados que dificultam o monitoramento (controle) da estratégia. A captação destes dados pode encontrar resistência nos envolvidos. Os autores sugerem a escolha de índices, que possam ser facilmente introduzidos no curto prazo, que apresentem grande correlação com os objetivos de longo prazo.

Kaplan e Norton (1999) chamam a atenção para o fato de que, mesmo com uma boa definição estratégica, os processos previamente definidos “podem dar errado”, é preciso evitar o erro de definir e capturar apenas métricas de desempenho que não contemplam um projeto de mudanças que vise atingir todos os níveis da empresa, bem como resultar em melhoria do desempenho financeiro da empresa.

Conforme Caribé (2009), os indicadores são elementos essenciais para o planejamento e, principalmente, para o controle dos processos, permitindo a análise e acompanhamento da evolução de cada um ao longo do tempo. É importante ressaltar que os indicadores dos processos de determinada empresa devem ser elaborados considerando as especificidades do processo no qual eles serão inseridos, ou seja, não podem ser meramente reproduzidos com base na aplicação já existente em outras organizações. Ainda, segundo a autora, indicadores representam a combinação entre dois ou mais dados estatísticos que, quando relacionados, representam a situação relativa de determinado problema ou oportunidade. A representação do *status* permite aos administradores e gestores tomar decisões com ações visando dar continuidade do procedimento e do processo como um todo e, caso necessário, introduzir melhorias que possam resultar em pequenas alterações e até em mudanças significativas no processo.

Pace, Basso e Silva (2003) apresentam as diferenças entre indicadores de ocorrência (*lagging indicators*) e indicadores de tendência (*leading indicators*), que auxiliam no processo de monitoramento das ações direcionadas por uma estratégia, exemplificado por Gotts (2009) na figura 01. Os indicadores de ocorrência baseiam-se em dados históricos armazenados, de fácil acesso e uso, ou seja, aqueles que refletem fenômenos e processos que já ocorreram na empresa, mostrando os resultados do desempenho do sistema. Com os indicadores de ocorrência pode-se avaliar como se comportam as operações do negócio, não sendo possível prever se o diagnóstico da estratégia adotada dará certo ou, sobre o encaminhamento do negócio. Os indicadores de tendência, por sua vez, são desenvolvidos com dados que permitam prever medidas proativas, capazes de antecipar ou influenciar resultados futuros, como evitar a ocorrência de um prejuízo financeiro (ou minimizar seu impacto).

Figura 01: Comparativo de indicadores de ocorrência e de tendência.

INDICADORES DE OCORRÊNCIA	INDICADORES DE TENDÊNCIA
Problemas de software reportados ao suporte	% de resolução de problema de softwares identificados
Receita do segundo quadrimestre	Contratos em negociação para o segundo quadrimestre
Ligações para o teleatendimento completadas dentro de 2 minutos	Reclamações de cliente com status aberto
Devoluções em Novembro	Tendência de reclamações dos clientes para os próximos 3 meses

Fonte: Adaptado de Gotts (2009, p. 1).

Conforme Gotts (2009), apesar dos indicadores de tendência, aparentemente, serem mais valiosos para as empresas, pois não se baseiam em eventos passados, os dois tipos têm sua funcionalidade e justificativas para utilização. Os indicadores de ocorrência têm como forte apelo à facilidade de obtenção dos dados necessários, uma vez que podem ser facilmente interpretados pelos *stakeholders* e também podem ser extraídos pela equipe de TI com bastante agilidade, já os de tendência possuem grande atrativo por antecipar eventuais armadilhas e ameaças no caminho da empresa.

Neely *et al.* (1997, p.1132) abordam a questão: “o que faz uma medida de performance ser bem definida?”. Os autores comentam a limitação do trabalho de Kaplan e Norton devido à falta de explicação de como determinar a maneira para definir e priorizar indicadores que estejam relacionados com a estratégia da empresa. Neste sentido, comentam que a chave para um indicador de performance bem definido é a relação do mesmo com o contexto organizacional da empresa, alertando que a falta de um critério de performance bem definido, capaz de avaliar a performance dos indivíduos e da empresa, dificulta a tarefa de planejamento e controle da mesma.

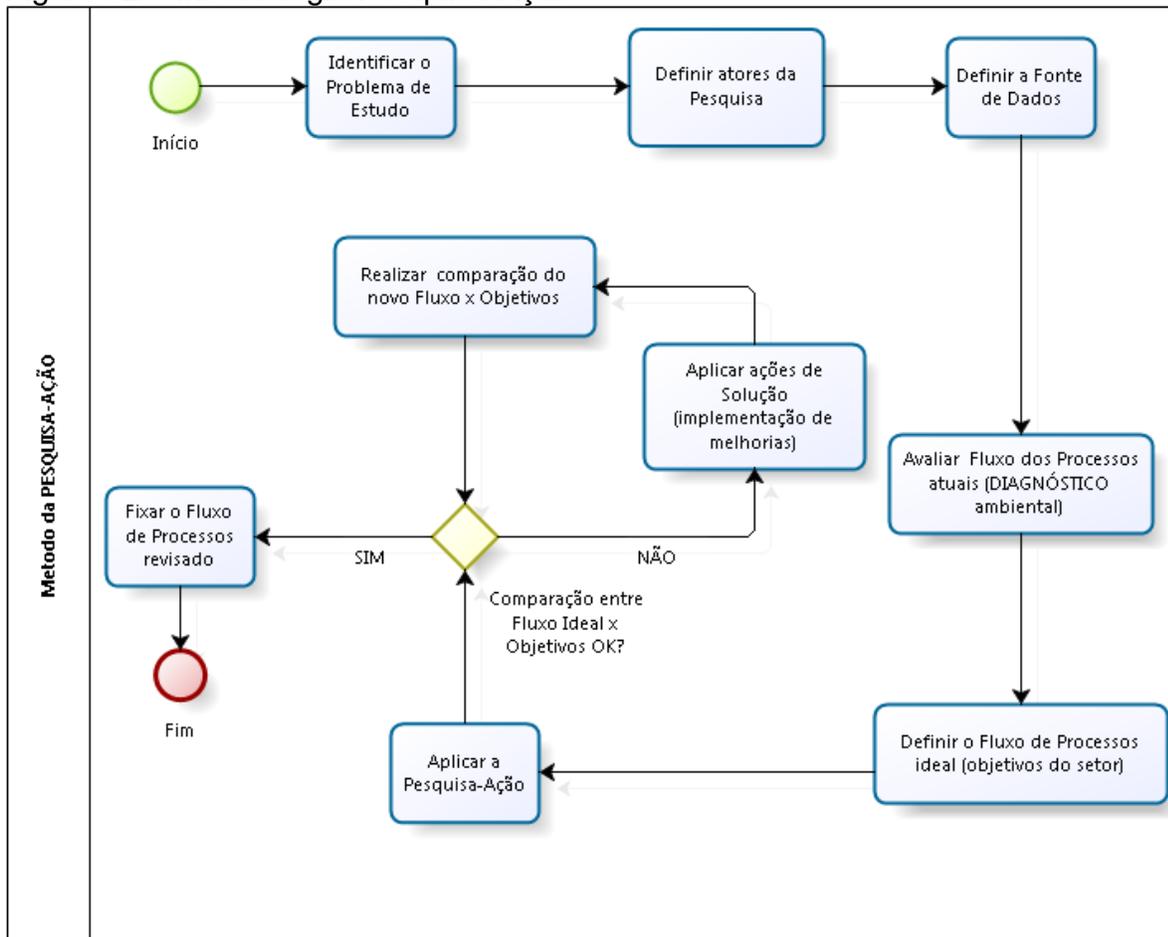
3 - METODOLOGIA

Trata-se de um estudo que apresenta a implantação de indicadores de desempenho no setor de Reembolso ao Usuário da empresa Ebanx, que conta com 11 colaboradores relacionados às atividades de devolução de pagamentos cancelados. O objetivo deste setor é garantir, ao usuário final, o recebimento do valor, referente ao cancelamento, no menor tempo possível e, para que estas atividades sejam realizadas, várias operações, com diversos bancos brasileiros (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa,

HSBC, Itaú, Santander, entre outros) são realizadas. Não farão parte do escopo deste estudo, os bancos Bradesco, Itaú e Santander devido ao reembolso nestas instituições ser realizado em lotes.

Este estudo foi realizado seguindo os princípios de uma pesquisa-ação que, conforme Thiollent (1985, p.14), é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo”. Trata-se de um método de pesquisa intrinsecamente relacionado com a realidade, uma vez que a pesquisa ocorre em paralelo às ações e exige participação ativa do pesquisador, cujas etapas são descritas na figura 02.

Figura 02 – Metodologia Pesquisa-Ação



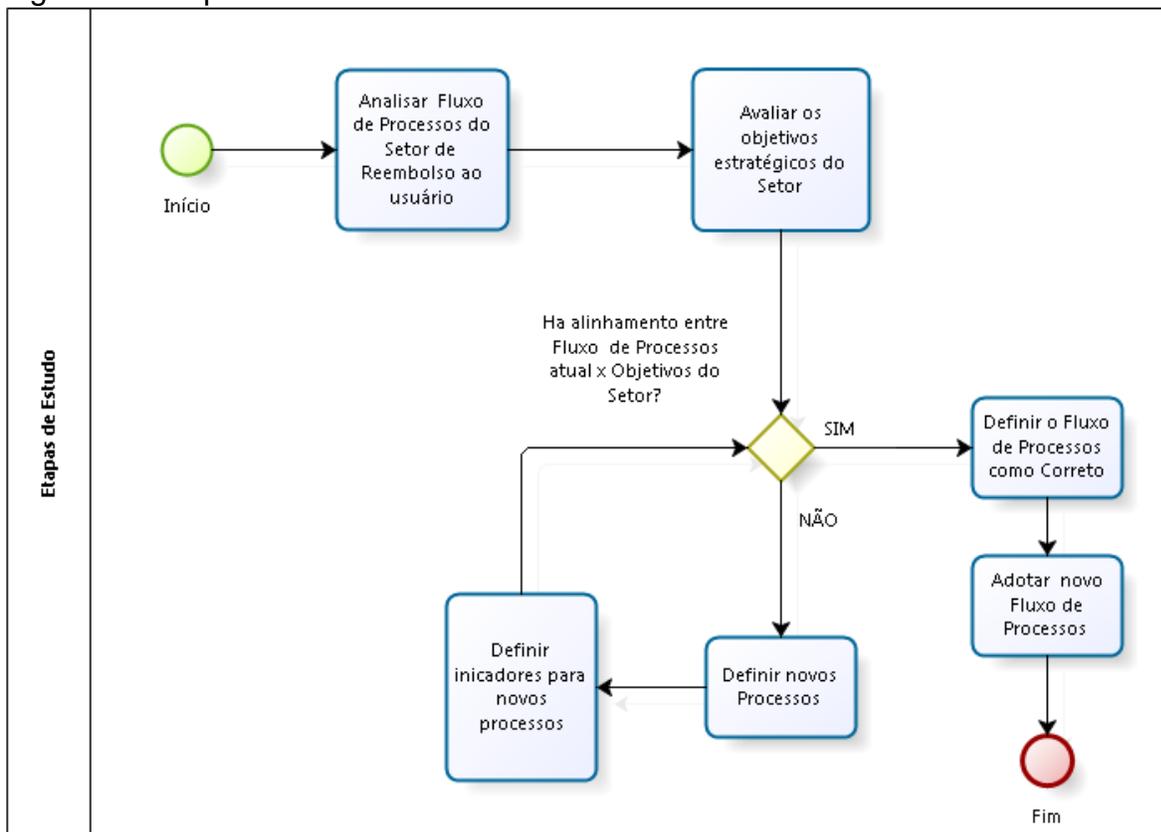
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para elaboração do mapeamento dos processos e fluxo operacional inseridos neste trabalho, foi utilizado o software BIZAGI, de domínio público, disponível para

download e uso em <http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler> (acesso em 14.jul.15) que permite descrever, de forma gráfica, facilmente compreendida e explicitada, os fluxos operacionais dos processos envolvidos no presente estudo.

As etapas para o desenvolvimento do estudo compreendem a análise da situação do setor de reembolso ao usuário, desde o momento que antecede a implantação dos indicadores, seguida de uma avaliação dos objetivos definidos, pelo nível tático da empresa, para o setor. Após esta comparação, serão estruturados indicadores que possibilitem à equipe gestora do setor uma análise completa das atividades desenvolvidas. Por fim, apresentação e discussão dos resultados e conclusões obtidas durante a pesquisa. A figura 03 ilustra as etapas para desenvolvimento do estudo.

Figura 3 – Etapas do estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise relacionada ao desempenho do setor de reembolso apresentou os seguintes resultados: durante o mês de fevereiro foram realizados 57.853 reembolsos

para pagamento realizados via boleto bancário, média de 3.214 reembolsos por dia útil; verificou-se que os colaboradores não estavam mantendo o período para reembolso estabelecido em até 10 dias úteis, além disso, alguns profissionais realizavam mais do que o dobro de operações quando comparado a profissionais do mesmo nível, ou seja, não havia uniformidade na produtividade dos colaboradores. Para definição dos objetivos do setor foram realizadas entrevistas com os integrantes do serviço e com a gerência do departamento financeiro, responsável pelo setor, cujas informações coletadas são: existe um foco em garantir a satisfação e a melhor experiência para o usuário, por meio do processamento do reembolso no menor tempo possível. Para tanto há o objetivo de aperfeiçoar os processos internos aumentando a produtividade dos colaboradores e buscando a automatização de atividades visando à redução e eliminação nos erros cometidos por falha humana.

Após a análise do cenário e comparação com os objetivos estratégicos chegou-se a conclusão de que a operação do setor não estava de acordo com estes objetivos. Visando aproximar a operação aos objetivos foram propostos cinco indicadores que permitiriam a avaliação, pelos gestores, das atividades desenvolvidas no setor, garantindo à implantação de medidas corretivas e proativas para aprimoramento deste serviço. Os indicadores propostos foram: período de espera para recebimento do reembolso, quantidade de reembolsos solicitados, quantidade de reembolsos pagos, quantidade de reembolsos por funcionário do setor, quantidade de reembolsos em aberto (aguardando pagamento). Para estruturação dos indicadores foi utilizada uma adaptação da folha de registro de Neely (1997) conforme demonstrado a seguir:

Quadro 1 – Questionário de estruturação dos indicadores

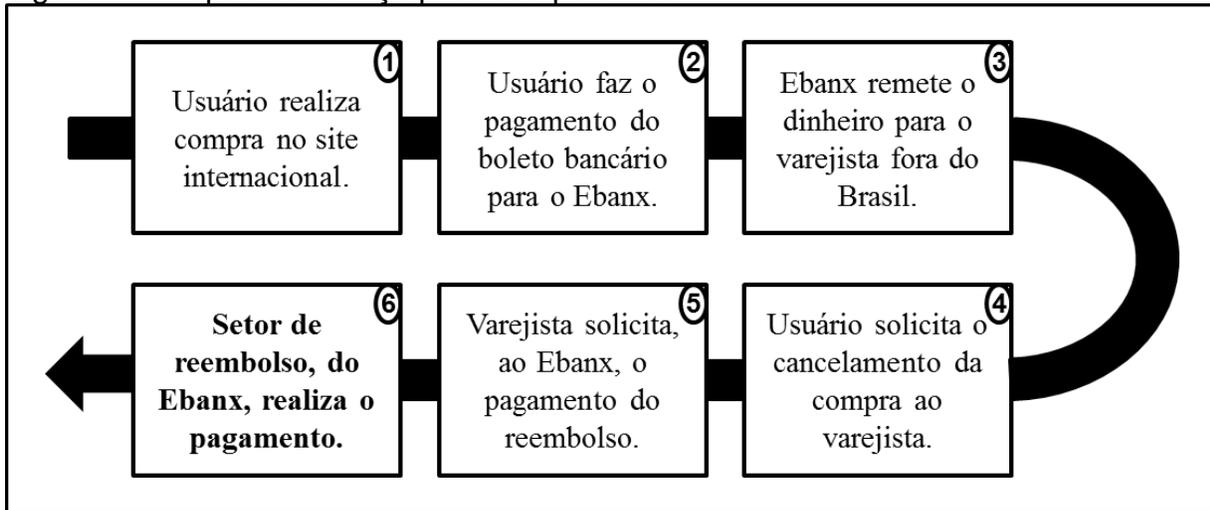
Título:	Qual o nome do indicador?
Propósito:	Para que serve este indicador?
Relação com os objetivos do setor:	Qual a relação com os objetivos do setor?
Frequência de coleta dos dados:	Diária; Semanal; Quinzenal; Mensal.
Responsável pelas análises do dado:	Quem será(ão) o(s) responsável(is) pela análise do dado?
Nível da informação gerada:	Operacional; Tático; Estratégico.

Fonte: Adaptado de Neely et al (1997, p.1138)

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os serviços do Ebanx são oferecidos no México, Peru, Colômbia e Chile, além do Brasil; a empresa tem como objetivo, para os próximos anos, tornar-se a maior empresa de processamento de pagamentos da América Latina; para que este objetivo seja alcançado, o Ebanx tem como estratégia o foco ao usuário final, uma vez que a experiência de utilização do serviço pode afetar, de forma positiva ou negativa, o retorno do cliente para outras operações. Neste sentido, o setor de Reembolso ao Usuário possui importância nos objetivos estratégicos da empresa, motivo que impulsionou a escolha do setor como objeto deste estudo; no caso do reembolso, a empresa entende que o usuário espera receber o dinheiro no menor tempo possível; a figura 4 demonstra as etapas relacionadas aos pagamentos via boleto bancário e o momento em que ocorre a devolução do dinheiro (6), atividade realizada no setor de Reembolso ao Usuário:

Figura 4 – Etapas do serviço prestado pela Ebanx

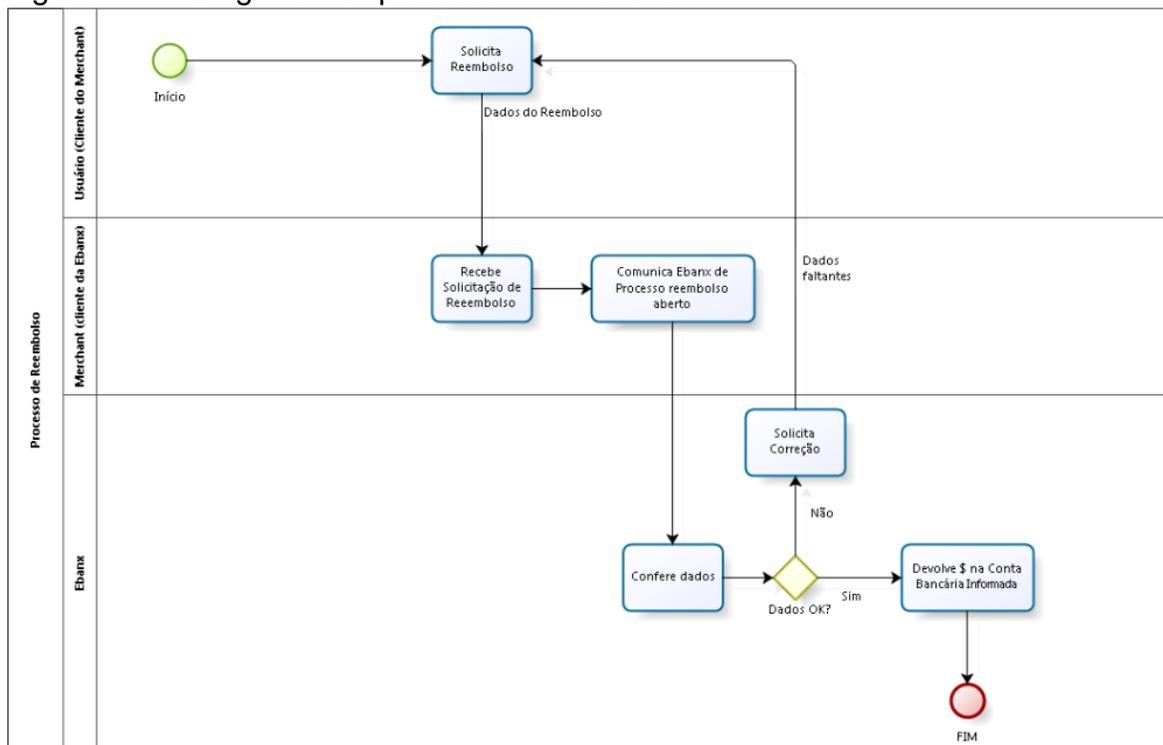


Fonte: Elaborado pelos autores.

Semanalmente são solicitados, em média, 4.925 reembolsos a clientes dos bancos selecionados para o estudo; a média de tempo para devolução está em oito dias após a informação dos dados bancários para reembolso. O tempo que o usuário demora em informar os dados bancários impacta diretamente no tempo para recebimento do dinheiro; em diversos casos a informação recebida está incorreta, ou incompleta, de modo que é necessário mais de um contato. Verificou-se então que o

fluxo atual dos processos estava mantendo os reembolsos dentro do limite de 10 dias para pagamento. O processo para devolução do dinheiro referente aos pagamentos feitos por meio de boleto bancário está descrito na figura a 5:

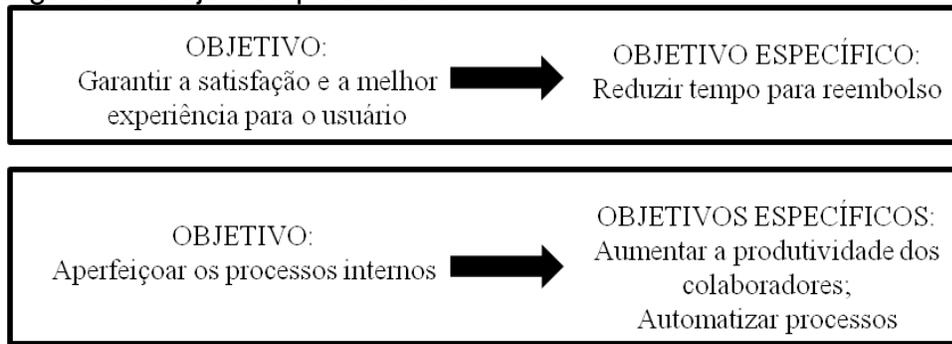
Figura 5 – Fluxograma do processo de reembolso



Fonte: Elaborado pelos autores.

No sentido de nortear ações que estejam de acordo com a estratégia de focar no usuário final, foram classificados dois objetivos principais para o setor de reembolso; garantir a satisfação e a melhor experiência para o usuário e aperfeiçoar os processos internos. Depois de identificados os objetivos principais, foram definidos objetivos específicos, conforme exposto na figura 6. Como foco em garantir a satisfação do usuário definiu-se como objetivo específico a busca pela redução do tempo para reembolso dos pagamentos; visando aperfeiçoar os processos internos foi definido que deveriam existir ações para aumentar a produtividade dos colaboradores e também a busca pela automatização dos processos.

Figura 6 – Objetivos para o setor



Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de estabelecidos os objetivos estratégicos para o setor deu-se início ao processo de estruturação dos indicadores que seriam introduzidos na gestão do setor; foram criados cinco indicadores, são eles:

- 1) Período de espera para recebimento do reembolso;
- 2) Quantidade de reembolsos solicitados;
- 3) Quantidade de reembolsos pagos;
- 4) Quantidade de reembolsos por funcionário;
- 5) Quantidade de reembolsos em aberto.

Para definição destes indicadores foi utilizada a adaptação, feita pelos autores, da folha de registro de Neely et al (1997, p.1138), ferramenta que permite verificar se o indicador introduzido está relacionado aos objetivos do setor e, após a coleta dos dados, quem será o responsável pelas análises; Isto serve para que o indicador não se perca no meio de tantos outros dados, cumprindo sua função de auxiliar na gestão da empresa e ser capaz de contribuir para implementação de medidas corretivas e ações para melhorias.

1) Período de espera para recebimento do reembolso:

Título:	Período de espera para recebimento do reembolso
Propósito:	Identificar qual o tempo esperando pelos usuários para recebimento do reembolso
Relação com os objetivos do setor:	Garantir a satisfação e a melhor experiência para o usuário
Frequência de coleta dos dados:	Semanal
Responsável pelas análises do dado:	Gestor
Nível da informação gerada:	Tático

Com este indicador será possível identificar qual o tempo médio de espera dos consumidores para reembolso dos pagamentos efetuados. Quanto mais próximo à data de solicitação estiver da data de pagamento melhor para a experiência do usuário.

2) Quantidade de reembolsos solicitados:

Título:	Quantidade de reembolsos solicitados
Propósito:	Acompanhar a quantidade solicitada, para os profissionais do setor, de reembolsos para usuários.
Relação com os objetivos do setor:	Aperfeiçoamento dos processos internos
Frequência:	Semanal
Responsável pelas análises do dado:	Gestor/Supervisor
Nível da informação gerada:	Operacional/Tático

Trata-se de um indicador que permite avaliar a variação, entre as semanas, da quantidade de reembolsos solicitados, com isso, visando um processo ágil, avaliar se há necessidade de alocar mais profissionais da empresa no setor de reembolso. Este indicador não pode ser considerado como de performance, uma vez que a variação dos índices não depende da operação dos funcionários do setor. No entanto este indicador é estratégico no sentido de que subsidia os gestores da empresa para a correta alocação de recursos entre os setores da empresa.

3) Quantidade de reembolsos pagos:

Título:	Quantidade de reembolsos pagos
Propósito:	Verificar o desempenho da equipe de reembolso
Relação com os objetivos da empresa:	Aperfeiçoamento dos processos internos
Frequência:	Semanal
Responsável pelas análises do dado:	Gestor/Gerente
Nível da informação gerada:	Operacional/Tático

Visando aperfeiçoar o processo interno, este dado permite acompanhar se a equipe, como um todo, está mantendo o nível de produtividade na atividade.

4) Quantidade de reembolsos realizados, por funcionário, durante a semana:

Título:	Quantidade de reembolsos por funcionário
Propósito:	Identificar quantos pagamentos foram feitos, em um determinado período de tempo por cada funcionário do
Relação com os objetivos do setor:	Aperfeiçoamento dos processos internos
Frequência:	Semanal
Responsável pelas análises do dado:	Gestor/Gerente
Nível da informação gerada:	Tático

Da mesma forma que um indicador permitirá medir o desempenho e a produtividade da equipe como um todo, este indicador permite a análise individualizada; para exibição deste indicador, foi definido pelo gestor da equipe, que o nome dos colaboradores não seria exposto, mas que eles seriam identificados conforme um número de 1 a 11.

5) Quantidade de reembolsos em aberto, aguardando pagamento:

Título:	Quantidade de reembolsos em aberto
Propósito:	Trata-se de um indicador de tendência com a finalidade de acompanhar a quantidade de reembolsos que estão aguardando pagamento.
Relação com os objetivos do setor:	Garantir a satisfação e a melhor experiência para o usuário
Frequência:	Semanal
Responsável pelas análises do dado:	Gestor
Nível da informação gerada:	Tático

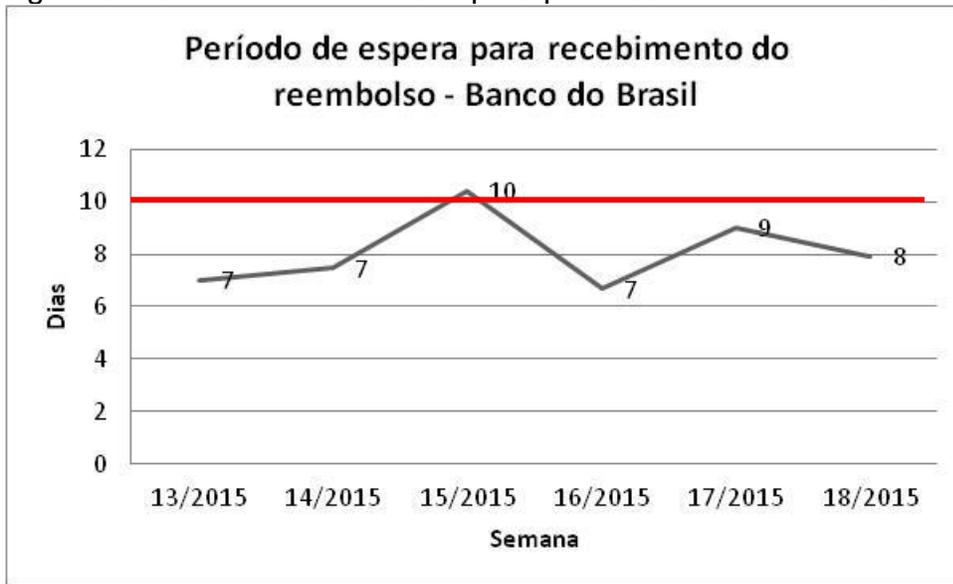
Trata-se de um indicador de tendência com a finalidade de apresentar a quantidade de pagamentos aguardando depósito; caso este número esteja muito grande é necessário deslocar recursos, para o setor, visando acelerar o processo.

Após definidos, os cinco indicadores começaram a ser alimentados com dados extraídos do sistema utilizando códigos em linguagem SQL (*Structured Query Language*); o levantamento de dados, feito diretamente do sistema, pelo gestor da equipe, facilita a manutenção dos indicadores, não requer o envolvimento do setor de tecnologia da informação da empresa, bem como não implica que os colaboradores do setor parem suas atividades para registrar as informações, fato este que, além de não prejudicar a produtividade do funcionário, evita ou reduz a ocorrência de erros no levantamento dos dados.

Para fins desta pesquisa, foram feitos cortes temporais aleatórios, no entanto continuarão sendo atualizados de acordo com a frequência definida durante a elaboração. Foram elaborados gráficos para visualização dos indicadores, expostos a seguir:

A figura 8 apresenta o gráfico referente ao indicador de espera para recebimento dos reembolsos (os gráficos são estruturados igualmente para os demais bancos, para fins deste artigo foi selecionado apenas o Banco do Brasil). Nota-se que na semana 15 o período de espera médio para reembolso estava acima do limite superior definido para a operação:

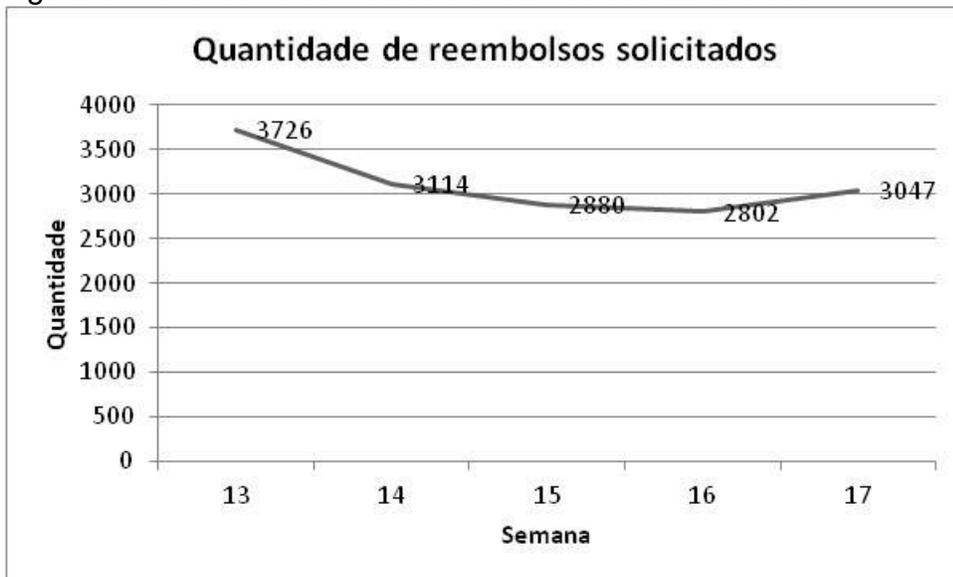
Figura 8 – Gráfico: Período de espera para recebimento do reembolso.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 9 apresenta o gráfico referente aos reembolsos solicitados, que engloba todos os bancos que fizeram parte da pesquisa:

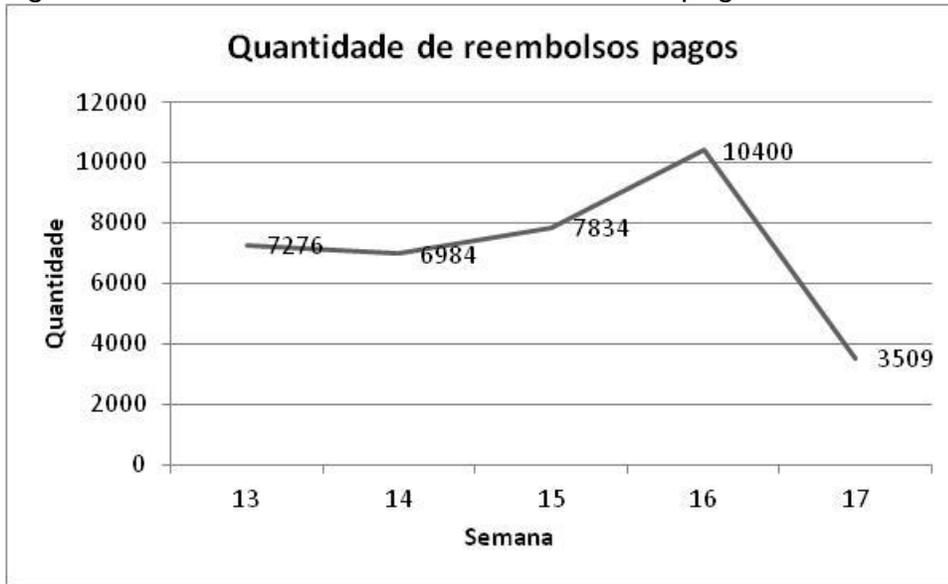
Figura 9 – Gráfico: Quantidade de reembolsos solicitados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 10 apresenta o gráfico de reembolsos pagos, visando à otimização do processo interno, este dado permite acompanhar se a equipe, como um todo, está mantendo o nível de produtividade na atividade.

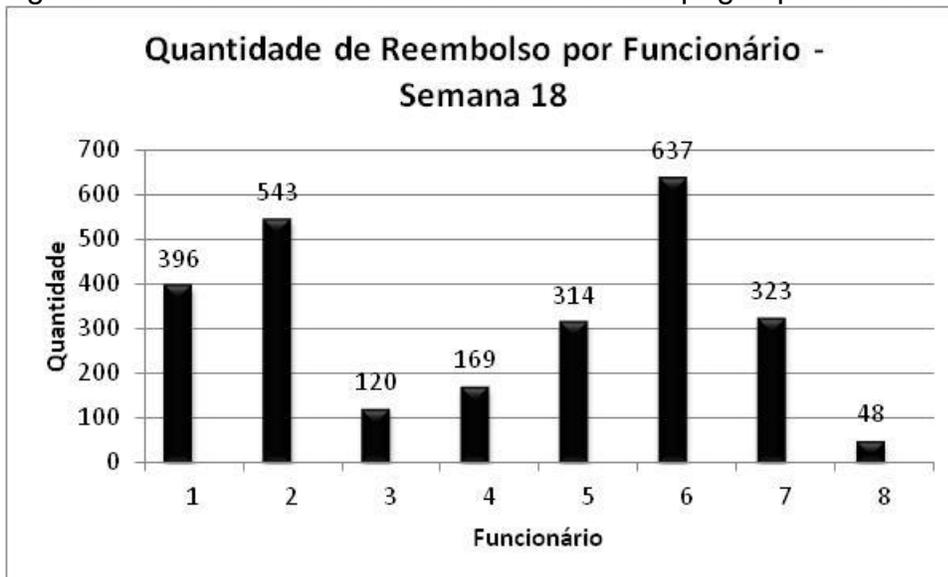
Figura 10 – Gráfico: Quantidade de reembolsos pagos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 11 apresenta o gráfico de pagamentos individualizado, por funcionário, permite acompanhar o desempenho de todos os colaboradores do setor.

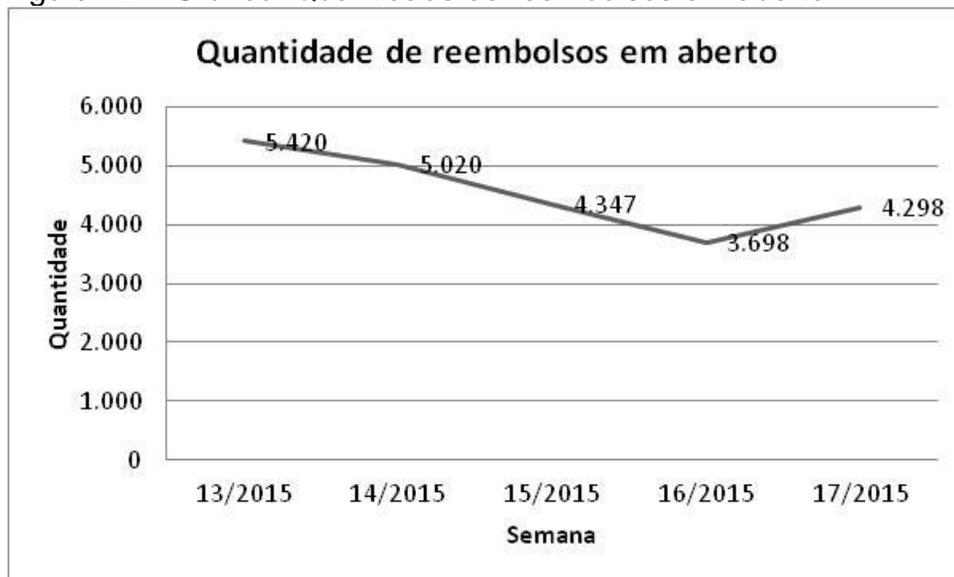
Figura 11 – Gráfico: Quantidade de reembolsos pagos por funcionário.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 12 apresenta o gráfico obtido junto ao indicador de reembolsos em aberto.

Figura 12 – Gráfico: Quantidade de reembolsos em aberto.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 - CONCLUSÃO

É importante ressaltar que o responsável pelo setor onde os indicadores serão introduzidos tenha conhecimentos em linguagem SQL, para extrair informações diretamente do sistema; isto faz com que a tarefa de obtenção de dados seja feita de forma onde não há necessidade de envolvimento dos funcionários encarregados na atividade de devolução do dinheiro, evitando perda de produtividade; isto também comprova a importância do conhecimento de TI por todos os setores da empresa, evitando a demanda em excesso dos profissionais deste setor para obtenção de dados pertinentes a outras áreas da corporação.

Comprovou-se a importância do alinhamento entre os objetivos estratégicos do setor com os indicadores introduzidos, uma vez que os resultados apontados pelos indicadores devem apresentar reflexos na estratégia da empresa; este alinhamento também foi importante para que não fosse deixado de lado o foco do serviço, que é a satisfação do usuário final; neste sentido, os indicadores definidos estão de acordo com a estratégia e podem auxiliar a tomada de decisões no setor. A utilização da adaptação da folha de registros de Neely (1997, p.1138) permite a estruturação dos indicadores levando em consideração importantes aspectos que podem garantir a introdução de indicadores realmente úteis para o setor e para a empresa. Fica comprovado que o

objetivo foi alcançado por meio da introdução dos indicadores, que agora podem servir ao seu propósito de ferramenta capaz de auxiliar na gestão de um serviço prestado com foco no usuário e, como continuidade, a experiência pode servir como exemplo para outros setores e até outras instituições.

5 – REFERÊNCIAS

BUSINESS PROCESS MODELER SYSTEM. BIZAGI BPMS. Disponível em <http://www.bizagi.com/en/bpm-suite/bpm-products/modeler>. Acesso em 14.julho.2015.

CRONIN JR, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **The journal of marketing**, p. 55-68, 1992.

DO VALE CARIBÉ, Rita de Cássia. Sistema de indicadores: uma introdução Indicators' system: an introduction. **RDBCI**, v. 6, n. 2, 2009.

E-BIT. **Relatório Webshoppers**. 2015. Disponível em http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf. Acesso em: 01/03/2015

ENDEAVOR. < <https://endeavor.org.br/empreendedores-endeavor/wagner-ruiz/>> Acesso em 14/05/2015.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2005.

GARVIN, David A. Quality on the line. **Harvard business review**, v. 61, n. 5, p. 64-75, 1983.

GOTTS, Ian. Leading indicators vs. lagging indicators. **BP Trends**, p. 1-4, 2009.

HAUSER, John; KATZ, Gerald. Metrics: you are what you measure!. **European Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

INGLIS, Paul F. O Lucro está no pós-venda. **HSM Management**, v. 32, n. 6, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performances. **Harvard Business Review**, Jan, feb1992, v. 70, 1992.

_____. Building a Strategy-Focused Organization. **Harvard Business School Press**, 1999.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v.78, n.5, p.167-176, sep./oct. 2000.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

NEELY, Andy et al. Designing performance measures: a structured approach. **International journal of operations & Production management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PARASURAMAN, Anantharathan et al. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PRIETO, Vanderli C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo. Editora Cortez, 1985.