

## **CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA DE SOLUÇÕES BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) DE PREVENÇÃO A FRAUDES**

### **Autoria**

Carlos Eduardo Holder Martins - [eduardo.holder@gmail.com](mailto:eduardo.holder@gmail.com)

Curso de Mestr Prof em Admin – CMPA / UnP - Universidade Potiguar

Rosana Curvelo de Souza - [rosana.curvelo@ufrn.br](mailto:rosana.curvelo@ufrn.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

### **Resumo**

Este artigo apresenta a criação de um sistema de medição de desempenho (SMD) para uma empresa brasileira do segmento BPO (business process outsourcing) que desenvolve soluções de prevenção a fraudes e elabora laudos que subsidiam a tomada de decisões. A proposta baseou-se em dados levantados sobre a existência prévia de indicadores usados pela empresa, seu nível de maturidade e como impactavam a tomada de decisão dos gestores, além de ser analisado o grau de satisfação dos envolvidos. A partir do diagnóstico e mapeamento de processos de gestão, fluxo de informações, organograma, estrutura operacional e cultura da empresa, estabeleceu-se objetivos e fatores críticos de sucesso para os processos decisórios em âmbitos estratégico, tático e operacional. Identificou-se os indicadores de maior valia para a tomada de decisão e os principais usuários dessa informação gerencial e realizou-se uma avaliação das características indispensáveis a estes indicadores e sua aplicabilidade prática, observando critérios de importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de implantação. Por fim, os KPIs (key performance indicators) foram validados junto aos tomadores de decisão, identificando barreiras de implantação e sua utilidade para o processo de gestão.

## CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA DE SOLUÇÕES BPO (*BUSINESS PROCESS OUTSOURCING*) DE PREVENÇÃO A FRAUDES

**Resumo:** Este artigo apresenta a criação de um sistema de medição de desempenho (SMD) para uma empresa brasileira do segmento BPO (*business process outsourcing*) que desenvolve soluções de prevenção a fraudes e elabora laudos que subsidiam a tomada de decisões. A proposta baseou-se em dados levantados sobre a existência prévia de indicadores usados pela empresa, seu nível de maturidade e como impactavam a tomada de decisão dos gestores, além de ser analisado o grau de satisfação dos envolvidos. A partir do diagnóstico e mapeamento de processos de gestão, fluxo de informações, organograma, estrutura operacional e cultura da empresa, estabeleceu-se objetivos e fatores críticos de sucesso para os processos decisórios em âmbitos estratégico, tático e operacional. Identificou-se os indicadores de maior valia para a tomada de decisão e os principais usuários dessa informação gerencial e realizou-se uma avaliação das características indispensáveis a estes indicadores e sua aplicabilidade prática, observando critérios de importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de implantação. Por fim, os KPIs (*key performance indicators*) foram validados junto aos tomadores de decisão, identificando barreiras de implantação e sua utilidade para o processo de gestão.

**Palavras-chave:** Indicadores de desempenho. Sistema de medição de desempenho. *Key performance indicators*.

### 1. Introdução

A empresa em foco neste trabalho desenvolve soluções de prevenção a fraudes e elabora laudos que subsidiam a tomada de decisões, personalizados para cada cliente. Para isso, conta com um sistema de inteligência artificial que analisa previamente todos os processos recebidos e emite um laudo inicial de possibilidade de fraude. Caso a avaliação não seja conclusiva, há uma intervenção humana no processo, na qual um dos especialistas entra em contato por voz ou mensagem de texto e busca informações mais robustas acerca dos envolvidos no processo, com o objetivo de garantir a redução do risco na intermediação financeira.

A sede da empresa está localizada na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, em três prédios do centro da cidade, ocupando um total de 5 pavimentos, sendo um administrativo e quatro operacionais, totalizando cerca de 1.500 m<sup>2</sup> de área útil. A empresa conta com cerca de 700 funcionários, sendo 120 relacionados à gestão da empresa e o restante envolvido com a operacionalização dos serviços.

Para uma empresa com essas dimensões, contar com um sistema de informações gerenciais voltado para a tomada de decisão se torna decisivo, pois as incertezas do processo podem levar a um aumento significativo do risco operacional e, conseqüentemente, trazem elevado grau de arbitrariedade na tomada de decisão.

Com um sistema de medição de desempenho desenhado para as necessidades atuais e futuras da empresa, será possível elevar o padrão de desempenho das tomadas de decisão gerencial, melhorando assim a assertividade do processo decisório. Com isso, o acompanhamento dos resultados, o monitoramento da qualidade dos serviços e a avaliação do alcance das metas se tornam possíveis e seu gerenciamento trará transparência para os processos internos e acuracidade nas decisões operacionais, de investimento e financiamento empresarial.

## 2. Medição de Desempenho

Desempenho pode ser entendido como o “modo de executar uma tarefa que terá, posteriormente, seu grau de eficiência submetido a análise e apreciação” (MICHAELIS, 2021). A ideia de elaborar um modelo de gestão orientada para resultados, porém humanista, foi concebida por Peter Drucker (1954), responsável pelos primeiros escopos de gestão por objetivos e autocontrole, apontando para a força e a responsabilidade individual em uma direção comum de visão e esforço que fomentassem o trabalho em equipe (DRUCKER, 1967). A partir da década de 1960, a gestão por objetivos (*management by objectives* – MBO), considerada a gênese dos OKRs (*objectives and key results*), foi adotada largamente por empresas que empreendiam uma postura de inovação, e os impressionantes resultados percebidos impulsionaram o senso de importância e urgência para o estabelecimento de metas estruturadas que inspirassem e unificassem equipes a realizar grandes coisas (DOERR, 2018).

A avaliação do desempenho na gestão se sofisticou a partir dos anos 1990, quando Kaplan e Norton (1996) desenvolveram e apresentaram a experiência com o *balanced scorecard* (BSC), organizado em perspectivas que iam além dos indicadores contábeis e financeiros nos quais predominantemente se apoiavam os métodos existentes até então e que guardavam em si a limitação de se apresentarem como um conjunto de dados que prejudicavam a capacidade das empresas em criar valor. O BSC reflete em seu nome o equilíbrio buscado entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras e entre indicadores de tendências e ocorrências (KAPLAN, NORTON, 1997). Associadas a essas perspectivas, foram discutidas e documentadas, ao longo dos anos, medidas que podem ajudar a implementar uma estratégia consistente (SARAIVA; ALVES, 2017).

Nos estudos que se sucederam para ampliação e aprimoramento de sistemas equilibrados de medição de desempenho, diluindo fronteiras entre

sistemas de medição e sistemas essencialmente gerenciais, foi imprescindível a tomada de indicadores de desempenho como fonte de referência em benefício da compreensão dos marcos conceituais necessários à abordagem do tema. Nesse sentido, apresentam-se os *key performance indicators* (KPIs), que são métricas definidas para acompanhar a evolução das operações por serem consideradas essenciais para avaliar produtos, processos ou negócios (PARMENTER, 2019; ARCANGELI, 2021). Os KPIs mensuram o nível de execução de processos, identificando o atingimento de objetivos planejados e facilitando a avaliação e identificação de anomalias neles, além de, conseqüentemente, conceber caminhos para melhorias que possibilitam a prática de um plano e auxiliam as organizações no trabalho em direção às metas (NEVES, 2009).

Os KPIs devem ser escolhidos, segundo Camillis *et al.* (2018), segundo critérios de importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de obtenção. Um sistema de KPIs é construído a partir da definição de objetivos, seguida da observância aos parâmetros principais e da identificação da relação causa e efeito, para, então, partir-se para o estabelecimento de indicadores cujos resultados demonstrem a evolução dos objetivos (CALDEIRA, 2018). Ainda que a geração de tabelas e gráficos não represente o foco principal desses indicadores, a simplicidade de interpretação que eles proporcionam para apoiar o entendimento da gestão torna-se uma importante vantagem para ajudar na tomada de decisão e acrescentar credibilidade aos resultados apresentados (PARMENTER, 2019).

Os KPIs podem ser classificados como operacionais, táticos ou estratégicos (FRANCISCHINI, FRANCISCHINI, 2017). As concepções lançadas sobre cada um desses alinhamentos buscam compreender os indicadores como sendo indicadores de processos em termos de eficiência, produção e vendas (operacionais), como indicadores gerenciais organizados pelas áreas de atividade (táticos) ou como indicadores com impactos no resultado, ou seja, relacionados diretamente ao cumprimento da missão e da visão (estratégicos). Para pensar como seriam as configurações de um sistema de medição de desempenho a partir de KPIs, pode-se dividi-los por categorias, conforme sugestões de Caldeira (2018): KPIs de finanças, qualidade, produtividade, capacidade e clientes. Em uma ficha do indicador, especifica-se para quem ele serve, como se calcula, a sua fonte de informação, a frequência de apuração e a leitura a se fazer dele (análise).

A empresa sob estudo apresenta-se como uma empresa desenvolvedora de soluções BPO (*business process outsourcing*). Clientes de companhias BPO optam pela terceirização de um determinado processo de negócio para contar com uma equipe especializada alocada para cuidar de determinada questão, sem que para isso precise alterar sua infraestrutura. Dessa forma, pode-se recorrer a profissionais altamente capacitados sem despendo o mesmo custo que seria necessário para um recrutamento desse nível (STATISTA, 2021).

Uma revisão de literatura com artigos publicados entre 2018 e 2021 sobre empresas de BPO mostra que elas passam por um disruptivo crescimento devido ao valor trazido pelo aumento da confiança nas relações digitais entre clientes e provedores desse tipo de serviço (MAZUMDER; GARD, 2021) e que a eficiência percebida por um cliente reforça sua intenção de expandir a gama de suas operações no contexto de BPO (ELLIMÄKI *et al.*, 2021). Percebeu-se que há desafios relacionados à mutualidade de inovação e padronização (ZARZYCKA *et al.*, 2019) e riscos operacionais e estratégicos associados (MEHTA *et al.*, 2020). Foram analisadas as principais características do domínio de negócios alvo na fase de transição para o BPO (SAITO, 2019) e apresentados os principais fatores que configuram o ambiente inovador no setor, a partir de um estudo de caso em uma empresa multinacional brasileira que atua no segmento de BPO (PONCIANO; AMARAL, 2021).

Não foram encontradas, porém, produções acadêmicas tratando especificamente das circunstâncias de criação de um sistema de medição de desempenho para companhias BPO da mesma área de atuação da empresa objeto deste trabalho, e é nessa lacuna que este estudo pretende se situar.

### 3. Criação do Sistema de Medição de Desempenho

Para a criação do sistema de medição de desempenho foi avaliada a existência prévia de indicadores que já eram usados pela gestão da empresa, seu nível de maturidade e como impactavam sobre a tomada de decisão dos gestores, além de ser analisado o grau de satisfação dos envolvidos com o sistema atual e o detalhamento do que tem levado à insatisfação. Concomitantemente, foi realizado um diagnóstico sobre os principais processos de gestão da empresa, entendendo o fluxo de informações, organograma organizacional, estrutura operacional e a cultura da empresa. A partir desse mapeamento foi possível definir como ocorrem os processos de gestão e qual a necessidade de informações para alimentar os tomadores de decisão.

O próximo passo foi estabelecer os objetivos e fatores críticos de sucesso para os processos decisórios analisados, levando em consideração os âmbitos estratégico, tático e operacional da organização. Com base nessa análise foi possível compreender quais indicadores seriam de maior valia para a tomada de decisão e quem seria o principal usuário dessa informação gerencial, para assim montar como o sistema irá funcionar e de que forma os gestores terão acesso à informação disponibilizada.

Em seguida foi realizada uma avaliação sobre os indicadores preliminares a fim de selecionar aqueles que serão implementados no sistema de informações. Para tanto, observou-se as características indispensáveis a estes indicadores e sua aplicabilidade prática na tomada de decisão gerencial, observando os critérios de escolha, tais como: importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de implantação.

Por fim, os indicadores foram validados junto aos tomadores de decisão, identificando possíveis barreiras de implantação e sua utilidade para o processo de gestão, bem como avaliando possíveis falhas de definições ou omissões na escolha dos indicadores que serão usados no sistema de medição de desempenho.

### 3.1. Definição do Sistema de Medição de Desempenho utilizado

Com base no diagnóstico realizado, foi possível verificar que a empresa necessitava de indicadores chave para a tomada de decisão, já que as incertezas do ambiente e o crescimento da complexidade organizacional traziam um aumento no nível do risco operacional para a tomada de decisão dos gestores e um sistema baseado em indicadores chave traria as informações necessárias para apoiar o processo decisório, aumentando o grau de assertividade e reduzindo o risco da gestão. Desta forma, foi definida a utilização de um sistema de KPIs.

Para tanto, o sistema de medição foi dividido em 3 grupos de indicadores: econômico-financeiros, operacionais e de clientes. Desta forma, os principais processos operacionais e os objetivos da empresa podem ser acompanhados e analisados separadamente, gerando informações mais focadas e, conseqüentemente, decisões mais objetivas por parte dos gestores envolvidos.

### 3.2. Objetivos, Metas e Indicadores

Os objetivos estratégicos da empresa foram definidos no plano estratégico plurianual, que é realizado de forma estruturada há mais de dez anos e é revisado trimestralmente por toda a sua equipe de gestão. Na última edição do plano foram estabelecidos como objetivos estratégicos a margem de *Economic Value Added* (EVA), a automatização do processo de tomada de decisão e o nível de qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Tendo como base os objetivos estratégicos, estes foram quantificados em metas, as quais foram distribuídas para os gestores da organização, tendo cada um recebido um conjunto de metas a serem alcançadas. Tais metas foram divididas conforme a Figura 1.

Figura 1: Objetivos e Metas Estratégicos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o objetivo de margem EVA foram definidas como metas a manutenção do ticket médio, já que influi diretamente sobre o resultado econômico da empresa e tem sofrido com sucessivos pedidos de renegociação dos clientes para redução do valor cobrado para cada análise realizada e com a necessidade de aumentar o número de procedimentos automáticos que têm o preço médio mais baixo do que os realizados pelos profissionais de atendimento da organização. Outra meta definida para o objetivo em questão foi o controle dos gastos variáveis, os quais têm relação direta com as variações de receita e acabavam por serem extrapolados pela operação por dois fatores distintos: a necessidade de aumento na capacidade instalada, trazendo novos especialistas que ainda não tinham o preparo necessário; e constantes modificações no processo de análise, para se adequar as mudanças no ambiente e as solicitações pontuais dos clientes. Por fim, a outra meta relativa à margem EVA foi o aumento do nível de produtividade, já que, quanto maior a produtividade de cada ponto de atendimento, maior a capacidade instalada da organização, reduzindo o custo unitário dos serviços prestados.

Quanto ao objetivo de automatização do processo produtivo, foi definido como meta o aumento do percentual das decisões automáticas, pois provoca um ganho de capacidade instalada e rateia o custo fixo de manutenção do sistema de análise de processos. A outra meta definida para este objetivo foi o desenvolvimento de uma nova inteligência artificial, a qual terá todo o processo de análise integrado com as diversas plataformas que prestam serviço ao ambiente da empresa, escolhendo o caminho crítico mais adequado para cada decisão, o que leva a um maior grau de assertividade na tomada de decisão, menor utilização dos especialistas e menor risco de incorrer em um processo com fraude. Já a redução do nível de fraudes verificado está relacionada ao aumento substancial no volume de análises realizados diariamente, por haver

uma demanda crescente dos clientes, que acabaram por elevar o percentual de fraudes nas análises, o que causa queda no resultado operacional da empresa e aumenta o grau de insatisfação dos clientes com o serviço ofertado.

Em relação ao objetivo do nível de qualidade dos serviços prestados, a primeira meta especificada foi a redução do tempo de resposta e está relacionada ao tempo máximo aceito pelo cliente (SLA - *Service Level Agreement*), que em alguns serviços chega a ser de apenas 20 minutos. Outra meta definida para o objetivo foi a utilização de normas mais rígidas, pois em alguns procedimentos os atendentes acabavam burlando algumas regras para acelerar o processo e ganhar um bônus maior de produtividade, o que causava diversos problemas de atendimento às especificações dos clientes e até o aumento do nível de risco para novas fraudes. Por fim, foi definida a meta de especialização do pessoal de atendimento, para garantir um nível de qualidade no contato com o cliente, trazendo maior assertividade para o processo.

### 3.3. Definição dos KPIs

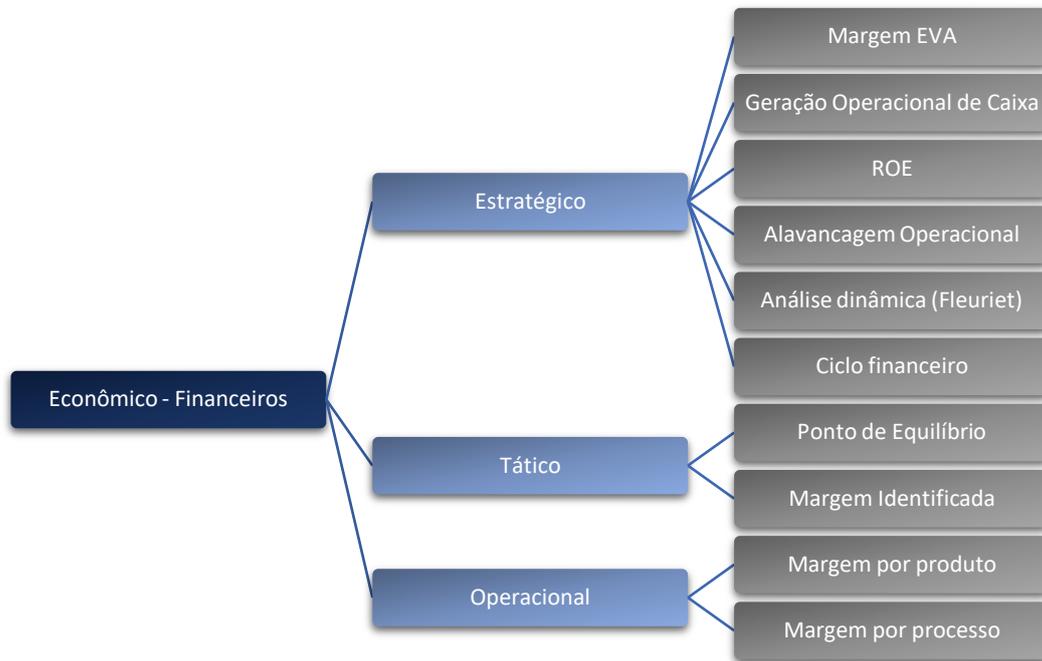
Para a definição dos indicadores que serão utilizados no sistema de medição de desempenho da empresa em questão, foram levados em consideração o plano estratégico, juntamente com a definição dos objetivos e metas; além do diagnóstico acerca dos índices utilizados até o momento, principais informações necessárias para os tomadores de decisão e a análise dos fatores críticos de sucesso do empreendimento. Desta forma, os KPIs foram divididos em grupos (econômico-financeiros, de produção e clientes) e níveis (operacionais, táticos e estratégicos), para os quais haveria *dashboards* específicos para cada público.

Com relação à divisão em grupos, foi proposto um modelo no qual os dados estariam disponíveis com base na facilidade de assimilação por parte dos analistas e tomadores de decisão. Desta forma, caso o gestor quisesse ter uma imagem do processo produtivo, de como o resultado está sendo formado ou da relação com os clientes, teria todas as informações disponibilizadas de forma simples e de fácil acesso.

Por outro lado, a divisão em níveis foi sugerida para garantir que as informações estivessem claramente apresentadas, de acordo com a necessidade dos gestores. Portanto, se o interesse fosse relacionado ao desempenho geral da empresa, de um setor em especial ou mesmo da operacionalização dos processos, o tomador de decisão não teria dificuldades em encontrar o que precisava.

As Figuras 2, 3 e 4 mostram como ficaram divididos os KPIs e quais os indicadores definidos para cada uma das divisões sugeridas.

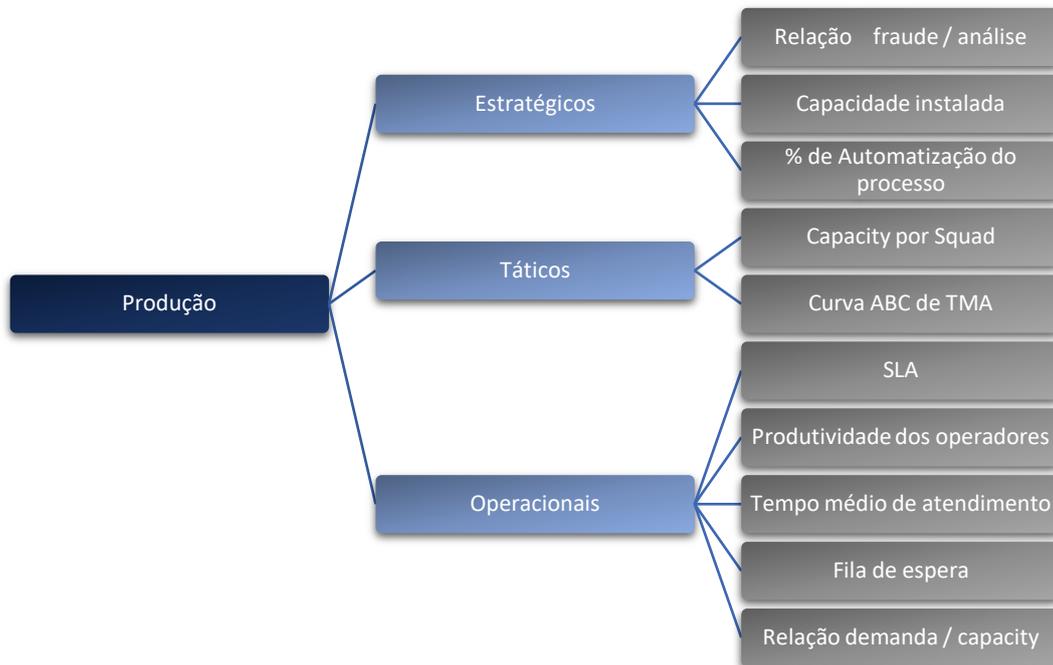
Figura 2: KPIs Econômico-Financeiros



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para os indicadores econômico-financeiros, foi sugerida uma estrutura que cobrisse as necessidades de informação para a tomada de decisão de forma ágil e com informações objetivos para os três pilares da gestão financeira: econômico, relacionado ao regime de competência, isto é, ao lucro do exercício que é formado pelas receitas, despesas e custos relativos à operacionalização da organização; financeira, que foca no regime de caixa, ou seja, como a empresa paga as suas obrigações e como ela recebe das diversas fontes de recursos, tendo como resultado a geração de caixa do exercício; e a estrutura de capital, com a qual entendemos como a empresa se financia, de onde vem seu recurso, e quais as formas de investimento utilizadas, se há um balanço correto entre as fontes e as aplicações e se a empresa tem uma estrutura sólida e solvente ou corre algum risco operacional.

Figura 3: KPIs de Produção

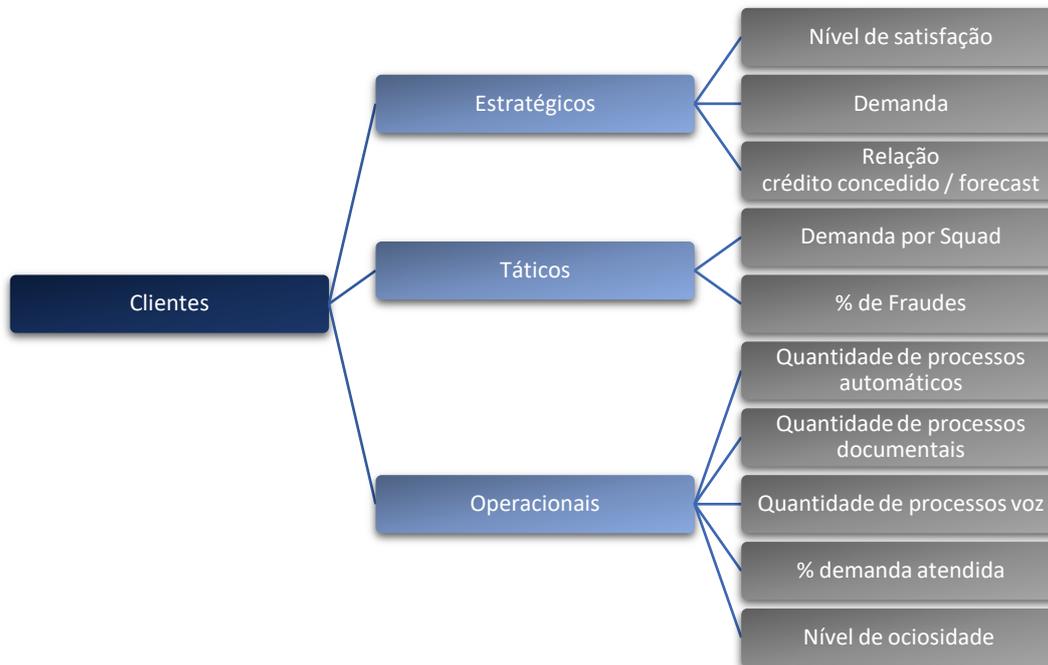


Fonte: Elaborado pelos autores.

Já os indicadores relacionados à produção foram sugeridos de acordo com a estrutura operacional da empresa e as informações que fazem diferença para a gestão tanto da capacidade operacional, não deixando que haja sobra ou falta de estrutura para atender aos clientes, quanto ao processo produtivo, trazendo mais organização e atentando para os principais índices de performance do negócio.

Por outro lado, não foram esquecidos os indicadores de produtividade, que ajudam aos gestores a tomarem melhores decisões quanto a necessidade de capacitação do pessoal, além de entender melhor o comportamento da produção e quais ajustes precisam ser feitos para melhorar o tempo de resposta individual e de toda a produção.

Figura 4: KPIs de Clientes



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, os indicadores de clientes foram sugeridos com o objetivo de melhorar o relacionamento entre a empresa e seus principais parceiros, reduzindo as falhas e aumentando significativamente o nível de satisfação, o que ajuda a manter os clientes e gerar um efeito positivo para a entrada de novas empresas. Outro ponto focal foi a capacidade de gerar informações úteis para a equipe de vendas, que poderá contar com alguns índices de ganho operacional e de redução de fraudes, o que os ajudará nos processos de venda e negociação.

### 3.4. Implantação do sistema

A estratégia de implantação do sistema de medição de desempenho (SMD) teve início ainda na compreensão das estruturas e no mapeamento dos processos de negócios, pois a dinâmica dessa etapa levou a empresa a um esforço de repensar sua posição competitiva e o ambiente em que ela existe. Esse exercício foi visto pelos gestores como uma pausa proveitosa nas operações do dia-a-dia e uma oportunidade de revisitar algumas das questões estratégicas da organização.

A maneira de abordar o projeto de implantar um novo sistema de medição de desempenho foi pensada para diminuir um efeito indesejado que é o de apego das pessoas ao sistema de medição antigo ou o uso simultâneo dele com o novo. A abordagem consistiu em não descartar os indicadores existentes do sistema

anterior, mas redesenvolvê-los para novos KPIs com foco na usabilidade. O *design* dos relatórios e o formato de apresentação dos dados de desempenho foram pensados a partir da experiência dos usuários dessas informações, os quais foram consultados quanto à sua maneira de aplicar os dados de desempenho para gerenciamento, monitoramento e melhoria das operações. Com isso, espera-se chegar a um sistema de medição que satisfaça as intenções de uso e, nesse sentido, motive as pessoas a utilizá-lo.

Para uma perfeita implantação, a maior preocupação da estratégia foi comunicar claramente a todos os envolvidos o novo projeto e como ele trará benefícios para a empresa. Para tanto, foi criada uma ficha para cada indicador, conforme se pode ver na Figura 5.

Figura 5: Modelo de ficha de indicador

INDICADOR	Rentabilidade sobre o patrimônio líquido - ROE
Para que serve	Avaliar o retorno sobre o capital que foi aportado pelos sócios.
Como se calcula	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Fonte da informação	Demonstrações financeiras (Lucro líquido – DRE, Patrimônio Líquido – BP)
Apuração	Mensal
Análise	Quanto maior, melhor (Não pode ser menor que o custo de oportunidade do capital)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta ficha de indicador foram inseridas as informações relativas à utilidade, forma e frequência para calcular, coletar e analisar os dados. Espera-se que cada pessoa envolvida com a organização e, conseqüentemente, com o seu sistema de medição de desempenho, seja capaz de visualizar nas fichas razões satisfatórias, acreditáveis e suficientes para a geração de boa vontade. Essa iniciativa busca fomentar o consenso de todos no âmbito do plano do subjetivo, entendendo e respeitando as questões cognitivas que variam de pessoa para a pessoa, ao mesmo tempo em que evita o erro comum de responsabilizar excessivamente o lugar de emissão das comunicações da empresa e compartilha esse papel para dar conta da amplitude e da complexidade que é motivar uma organização inteira a confiar no mesmo SMD.

O monitoramento dos indicadores será feito via sistema ERP, utilizando a ferramenta de *Business Intelligence* (BI) que já havia sido adquirida pela

empresa, mas estava sendo subutilizada por não haver um plano de implantação de um sistema de medição de desempenho estruturado. Desta forma, as informações vão estar disponíveis em tempo real, sem a necessidade de interação humana na maioria dos processos, reduzindo a possibilidade de erro e aumentando a confiabilidade no sistema.

#### 4. Conclusão

O desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho para uma empresa brasileira de consultoria e desenvolvimento de soluções BPO para prevenção a fraudes e elaboração de subsídios à tomada de decisões teve início com um mapeamento definindo processos de gestão e necessidades de informações. Objetivos e fatores críticos de sucesso para os processos decisórios analisados foram organizados em âmbitos estratégico, tático e operacional, levando à compreensão dos indicadores de desempenho de maior valia para a criação do sistema de medição. Indicadores preliminarmente existentes foram incorporados após uma seleção que teve como critérios: importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de implantação.

O sistema de medição proposto utiliza KPIs divididos em grupos (econômico-financeiros, de produção e clientes) e níveis (operacionais, táticos e estratégicos), para os quais haverá *dashboards* específicos referentes a cada público. A estratégia de implantação teve início ainda na etapa de mapeamento, considerando-se que a dinâmica de convocar pessoas envolvidas nas estruturas e nos processos de negócios para abordar o desenvolvimento do novo SMD já previa a intenção de motivá-las a partir da satisfação gerada pela possibilidade de atendimento às melhorias desejadas.

Diversos fatores relacionados à experiência dos usuários foram considerados para reduzir o risco de efeitos indesejados na implantação do novo sistema, culminando com o desenvolvimento de uma ficha específica para cada indicador capaz de monitorar o entendimento e a adequação do uso pelas pessoas. Uma ferramenta já existente de BI foi integrada à estrutura do SMD criado, possibilitando a disponibilização de informações em tempo real sem necessidade de interação humana em boa parte dos processos, elevando a confiabilidade do novo sistema.

Diante de todo o exposto, acredita-se que o registro deste trabalho apresenta uma contribuição teórica que perpassa a contribuição prática à empresa para a qual foi criado o sistema de medição de desempenho. Este artigo documenta, para a produção acadêmica existente do tema, as características inerentes das circunstâncias de criação de um SMD para companhias BPO da área de soluções para prevenção a fraudes e subsídios à tomada de decisões – ambientes organizacionais permeados de incertezas e complexidade que, se não monitorados adequadamente, aumentam o nível do risco das operações.

## Referências

- ARCANGELI, C. KPI: Como medir o que importa no seu negócio. Endeavor. Publicado em 22 de julho de 2015, atualizado em: 09 de março de 2021. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/kpi/>. Acesso em 20.06.2021.
- CALDEIRA, J. 100 Indicadores da Gestão: *Key Performance Indicators*. Lisboa: Grupo Almedina, 2018.
- CAMILLIS, P.K.D.; FERRARI, F.D.L.; RICARTE, M.A.C; FON, L.M. Gestão do desempenho organizacional. São Paulo: Grupo A, 2018.
- DOERR, J. *Measure what matters: how Google, Bono and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio / Penguin, 2018.
- DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.
- DRUCKER, P. F. *The effective executive: the definitive guide to getting the right things done*. Collins, 1967. Disponível em: <https://pdfroom.com/books/peter-drucker/or5WWyVq5qD> Acesso em 18.06.2021.
- ELLIMÄKI, P.; ARAGÓN-CORREA, J. A.; HURTADO-TORRES, N. E. *Efficiency and the scope of outsourced services: a client firm's absorptive capacity perspective of knowledge-intensive services*. *Management Decision*, abr. 2021. Disponível em: <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/MD-09-2020-1192>. Acesso em 18.08.2021.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*, jan-feb 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- MAZUMDER, S.; GARG, S. *Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities*. *International Journal of Information Management*, v. 58, jun 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>. Acesso em 18.08.2021. Acesso em 18.08.2021.
- MEHTA, A.M., HAFEEZ, I., ALI, A., RAHI, S., SALEEM, H. *Examining the influence; BPO risks, vendor team's performance & knowledge management capability*. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, v. 23, 2020, p. 397-408.
- MICHAELIS Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/> Acesso em 20.06.2021.

NEVES, M. A. O. Tudo sobre indicadores de desempenho em logística. Revista Mundo Logística. São Paulo, v.1, n. 12, 2009.

PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 4th ed. Wiley, 2019.

PONCIANO, E.S.; AMARAL, C.S.T. *What influences the innovation environment in BPO companies? Business Process Management Journal*, vol. 27 n. 1, 2021, pp. 106-123. Disponível em: <https://doi.org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BPMJ-03-2020-0129>. Acesso em 18.08.2021.

SAITO, S. Understanding Key Business Processes for Business Process Outsourcing Transition. 2019 ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2019. Disponível em: <https://ieeexplore-ieee.org.ez18.periodicos.capes.gov.br/document/8807720>. Acesso em 18.08.2021.

SARAIVA, H. I.; ALVES, M. C. F. G. A evolução do *balanced scorecard*: uma comparação com outros sistemas. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). *Holos*, v. 4, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2017.5438>. Acesso em 17.08.2021.

STATISTA. *Business process outsourcing industry worldwide – statistics and facts*. Jan 27, 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/2257/business-process-outsourcing-industry-worldwide/> Acesso em 18.08.2021.

ZARZYCKA, E., DOBROSZEK, J., LEPISTÖ, L., MOILANEN, S. *Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing*. *Journal of Management Control*, v. 30(3), pp. 251-286, 2019. Disponível em: <https://doi.org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s00187-019-00284-x>. Acesso em 18.08.2021.