



**JOSUE ROMEL BOTITANO ALVAREZ**

**BALANCED SCORECARD NO CUSTOMER SERVICES DA  
EMPRESA ALFA PROCESSADORA DE PAGAMENTOS  
PARA WEBSITES INTERNACIONAIS.**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Jose Carlos Franco de Abreu Filho**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Oldenburg Basgal**  
**Orientador**

**Curitiba - PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **BALANCED SCORECARD NO CUSTOMER SERVICES DA EMPRESA ALFA PROCESSADORA DE PAGAMENTOS PARA WEBSITES INTERNACIONAIS**, elaborado por Josue Romel Botitano Alvarez e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa ....., representada neste documento pelo Sr.(a) ....., (cargo) ....., autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado (título) ....., realizados pelo aluno ....., do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

---

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno JOSUE ROMEL BOTITANO ALVAREZ abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 4/16 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE no período de dd/mm/aa a dd/mm/aa, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado BALANCED SCORECARD NO CUSTOMER SERVICES DA EMPRESA ALFA PROCESSADORA DE PAGAMENTOS PARA WEBSITES INTERNACIONAIS é autêntico e original.

Curitiba 06 de novembro de 2017

JOSUE ROMEL BOTITANO ALVAREZ

---

A minha mãe pelo apoio incondicional em todo meu desenvolvimento profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por conseguir vencer mais uma etapa na minha carreira.

A minha mãe pelo esforço e atenção em todos estes anos.

Aos professores da FGV e em especial à professora orientadora Denise Oldenburg Basgal pela atenção prestada neste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>ANALISE E PLANO ESTRATÉGICO DO CUSTOMER SERVICES .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1</b>	<b>OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>VANTAGEM COMPETITIVA DO SETOR .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4</b>	<b>ESTRATÉGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>3.5</b>	<b>BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>13</b>
<b>3.6</b>	<b>MAPAS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR UM BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS GARGALOS NO CUSTOMER SERVICES .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2</b>	<b>IMPLEMENTANDO A PROPOSTA DO BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>17</b>
<b>4.3</b>	<b>FATORES CRITICOS DO CUSTOMER SERVICES.....</b>	<b>17</b>
<b>4.4</b>	<b>PROPÓSITO E DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA DO CUSTOMER SERVICES .....</b>	<b>18</b>
<b>4.5</b>	<b>DIAGNOSTICO DO CUSTOMER SERVICES .....</b>	<b>19</b>
<b>4.6</b>	<b>ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E ALINHAMENTO .....</b>	<b>20</b>
<b>4.7</b>	<b>BALANCED SCORECARD DO CUSTOMER SERVICES .....</b>	<b>21</b>
<b>4.8</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

O segmento financeiro focado em soluções globais de pagamentos vem sendo considerado como um dos setores que mostrou o maior crescimento nos últimos anos, uma pesquisa revelou que as transações feitas com cartões de crédito e débito aumentaram em quase 65% em 2015, e assim as compras internacionais também alavancaram em 54% no mesmo ano, e o Brasil ficou como um dos maiores países em termos de movimentações financeiras.

O crescimento contínuo foi a oportunidade que vem aproveitando a ALFA para encaminhar-se a um modelo de negócio diferente, visando as novas expectativas dos clientes oferecendo serviços em soluções financeiras; do mesmo modo como atingir as necessidades da empresa, elaborando processos e estratégias que permitam uma experiência única em compras internacionais.

Identificou-se a importância que tem o customer services (suporte) dentro da ALFA para atingir seus objetivos alinhados às perspectivas da sua estratégia; porém as constantes mudanças dos cenários políticos, econômicos e sociais dos últimos anos, vem visando a melhora contínua dos processos internos da empresa para manter um nível de competitividade estável frente a concorrência, é nesse cenário que o projeto sugere formas para conseguir ampliar e melhorar o controle sobre as possíveis dificuldades atravessadas e perda de eficiência do customer services da ALFA.

As mudanças podem gerar efeitos negativos sobre o comportamento normal de uma empresa e apresentar um grau de ineficiência nas atividades desenvolvidas. Nesse momento é quando o posicionamento estratégico depende da capacidade da organização em criar e inovar soluções para atingir esses fatores. Com base nos vários problemas que surgem na medida que a empresa apresenta crescimento, o presente projeto de intervenção tem como objetivo apresentar uma proposta para otimizar os processos mediante o controle oportuno de indicadores da customer services da empresa ALFA processadora de pagamentos para websites internacionais.

## 2 ORGANIZAÇÃO

A empresa ALFA, fundada em 2011, é uma sociedade empresarial limitada com sede em Curitiba, com atuação no segmento financeiro oferecendo serviços auxiliares em soluções de pagamentos, considerada na atualidade como uma empresa de grande porte na área de serviços financeiros. O surgimento é a partir das percepções sobre como os sites (lojas virtuais) de todo o mundo poderiam vender para o Brasil sem ter a necessidade do comprador final ter um cartão de crédito internacional, e com maior facilidade no processo de enviar o valor devido para o site.

A ALFA se constituiu como a primeira empresa brasileira a disponibilizar, em 2012, o boleto bancário como método de pagamento para compras internacionais. Já entre 2013 e 2014 passa a oferecer soluções de pagamentos para o Aliexpress, uma das maiores empresas baseadas em e-commerce do mundo, do mesmo modo que entra no mercado latino-americano como México, Colômbia, Chile, Peru. O maior êxito foi alcançar a meta de 10 milhões de consumidores no ano de 2015, conjuntamente com os novos mercados, o número de parceiros também aumentou e mais de 260 sites internacionais utilizam os serviços da ALFA.

As soluções da ALFA foi oferecer métodos de pagamento locais tais como o boleto bancário, TEF e cartão de crédito, que no último ano vivenciou um crescimento do volume de transações alcançando um aumento de 30% em um ano, obtendo um total de US\$ 0,64 milhões no LATAM e R\$ 535,37 milhões no Brasil. Possui ainda a utilização dos seus produtos inovadores, como a carteira virtual com 1,10 milhões de contas ativas e o cartão virtual pré-pago recarregável alcançando um total de 30 mil usuários.

Neste contexto se afirma que, simultaneamente com o crescimento da empresa, o volume de problemas também aumentou em pouco tempo, o que trouxe uma situação desfavorável já que é preciso uma adaptação que acompanhe o ritmo das mudanças estabelecidas nos últimos dois anos. Frente a esta realidade, a empresa busca um melhoramento contínuo de seus processos, técnicas, métodos, produtos e serviços, para manter e continuar o sucesso que obteve até agora no

mercado, focando sempre na manutenção de seus dois principais pilares: cliente e inovação.

### **3 ANALISE E PLANO ESTRATÉGICO DO CUSTOMER SERVICES**

As mudanças podem gerar efeitos negativos sobre o comportamento de uma empresa ao apresentar um grau de ineficiência nas atividades desenvolvidas, é nesse momento quando o posicionamento estratégico depende da capacidade da organização, em criar e inovar soluções para atingir esses fatores, com base nos vários problemas que surgem à medida que as empresas vão crescendo.

Nesses últimos anos, o customer services veio atravessando maiores flutuações, que provocaram obstáculos e barreiras, impedindo o funcionamento eficiente da área. Esta instabilidade trouxe novos desafios devido aos problemas na comunicação, aumento do volume de atendimento e processos em desenvolvimento ainda ineficientes, entre outros.

#### **3.1 OBJETIVOS**

A seguir apresenta-se os objetivos deste plano de negocio interno.

##### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Propor a implantação do BSC no customer services da empresa Alfa como ferramenta para gestão estratégica por meio de objetivos e indicadores.

##### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analisar os fatores que geram ineficiência
- Identificar e reajustar o objetivo estratégico
- Analisar os determinantes relevantes do macro e microambiente.

### **3.2 VANTAGEM COMPETITIVA DO SETOR**

Dentro de uma organização a estratégia compõe todas as ações que realiza utilizando seus recursos financeiros, físicos e humanos, com o objetivo de criar um conjunto coerente de atividades para conseguir um posicionamento estratégico, através da melhoria da eficiência operacional e aumento de valor aos consumidores. Segundo Porter (1998, p. 55):

a estratégia competitiva é realizar ações ofensivas ou defensivas, para criar uma posição defensável dentro de um setor industrial, e conseguir enfrentar às forças competitivas, obtendo um rendimento superior sobre os investimentos para a empresa.

A busca da Vantagem Competitiva está na essência da formulação estratégica que, para Porter, é lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor. São essas: Clientes – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor, Fornecedores - podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços, Novos Entrantes em Potencial - novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado, Produtos Substitutos - Os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar - e a Rivalidade entre os Concorrentes - está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda. Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização.

### **3.3 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO**

Em 1979, Forster e Rockart desenvolvem o conceito de Fatores Críticos de Sucesso, que são variáveis ou “atividades chaves” cujos resultados dependeram pelo risco de serem bem desenvolvidas, já que estas variáveis influenciaram no

sucesso ou fracasso do atendimento das metas empresariais e por tanto da sua vantagem competitiva.

Estes fatores variam geralmente de uma indústria para outra, mas no interior de uma indústria em particular, eles derivam da interação de dois tipos de variáveis: as características econômicas e tecnológicas do setor e as armas competitivas sobre as quais diferentes firmas do setor construíram suas estratégias.

De acordo com Atamer & Calori (1993), Fatores Críticos de Sucesso é um elemento de oferta que tem valor para os clientes (usuários, distribuidores, especificadores) e um conhecimento e/ou vantagem de custo essencial em uma cadeia de concepção - produção - e distribuição do produto (ou serviço) que permite criar uma vantagem competitiva.

### **3.4 ESTRATÉGIA**

Conforme Kaplan e Norton (2004), a estratégia de uma empresa descreve de que forma tenta criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se o ativo intangível de uma empresa representa mais do 75% do seu valor, então a formulação e execução da sua estratégia trata-se da mobilização e alinhamento deste ativo intangível. Cinthia Montgomery (2012) descreve a estratégia como um sistema de criação de valor, composto por detalhes organizativos e inspirado por um propósito, nesse sentido o comprometimento para a realização da estratégia do customer services basicamente depende da clareza no desenvolvimento da mesma.

Antes de formular a estratégia dentro da empresa é necessário formular o propósito (missão) da organização, isto é, o foco que servirá de guia para desenvolver suas ações (valores) e suas aspirações de resultados futuros (visão). A missão e valores da empresa geralmente permanecem estáveis com o passar do tempo. A visão não é tão estável como a missão e os valores, podendo ser esta revista após três a cinco anos da implantação do planejamento estratégico. É bom realizar anualmente uma reconfiguração da estratégia visando as três declarações. “O time sempre tem que lembrar as bases do que estamos fazendo” (Kaplan, Norton, 2008).

As estratégias cuidadosamente elaboradas estabelecem o direcionamento e prioridades da organização ou unidade de negócio, porém se a estratégia é fraca ela vira ineficiente. É válido mencionar o exemplo da estratégia do Pixar, onde no caso diziam que “não elaboravam filmes”, e sim que desenvolviam “longas metragens de animação computadorizada, com personagens memoráveis e com variedade de histórias que resultavam atrativas para todas as idades” (Montgomery, 2008).

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva visa encontrar e estabelecer uma posição lucrativa e sustentável a longo prazo, contra as forças competitivas do mercado. O objetivo da estratégia é criar um espaço diferente onde conseguir vantagens competitivas.

Porter (1979) analisa o cenário competitivo para obter uma visão da posição estratégica da empresa, nos quais indica os caminhos para antecipar possíveis acontecimentos futuros que possam ameaçar a posição atual da empresa no mercado. Assim desenvolve a metodologia conhecida como SWOT, para fazer uma análise interna e externa da empresa e determinar o grau de atratividade da empresa no setor, identificando os fatores que possam modificar o potencial competitivo.

### **3.5 BALANCED SCORECARD**

Segundo Kaplan e Norton (2004), o Balance Scorecard (BSC) é uma ferramenta para conseguir quantificar os ativos intangíveis, mediante a proposta de indicadores para ter uma visão global dos processos da empresa. Desse modo eles desenvolvem esse conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado.

Neste sentido surge uma questão: Por que as empresas precisam de um Balanced Scorecard? Conforme Kaplan e Norton (2006), as medições são importantes: “Se não pode medir, não pode gerir”. O sistema de medição de uma organização afeta muito o comportamento das pessoas, tanto no interior como no exterior. Se as empresas querem sobreviver e prosperar na competência da era da informação, tem que utilizar sistemas de medição e gestão derivados das suas estratégias e capacidades.

A análise do BSC desenvolve os conceitos e elementos necessários para a implementação de mapas estratégicos, objetivos estratégicos e metas estratégicas. As empresas podem criar sinergias de muitas formas, algumas alavancam sinergias financeiras mediante políticas eficazes de fusões, incorporações e boa gestão do mercado de capitais internos. Outras exploram marcas comuns ou relacionamento com clientes entre várias unidades de negócio, outras optam pelas economias de escala através de processos comuns e serviços compartilhados estrategicamente, para conseguir uma integração eficiente e eficaz na cadeia de valor.

Finalmente as empresas criam sinergias quando desenvolvem e compartilham capital humano, capital de informação e capital organizacional no âmbito de várias unidades, então a importância para o estudo do relacionamento com o cliente e exploração dos campos das sinergias.

O BSC surgiu através das limitações nos procedimentos de avaliações de desempenho nas empresas em geral, tornando-se uma grande ferramenta na área da gestão estratégica das organizações. De acordo com o artigo “Adaptando o Balanced Scorecard ao sistema de compras da base aérea de Natal”, as empresas que adotaram o BSC foram capazes de desenvolver vantagem competitiva, começaram a receber mais recursos em relação a outras empresas devido a melhoria de sua gestão. Sendo assim, o Balanced Scorecard complementa algumas análises conduzindo ao resultado esperado, através de objetivos, estratégia organizacional e da missão das empresas.

### **3.6 MAPAS ESTRATÉGICOS**

Uma estratégia descreve de que forma uma empresa tem intenção de criar valor sustentável para seus acionistas, segundo Kaplan e Norton (2008), a criação de valor a partir dos ativos intangíveis difere de vários aspectos da criação de valor, mediante a gestão dos ativos tangíveis e ativos financeiros.

Os ativos intangíveis como o conhecimento e tecnologia poucas vezes afetam diretamente nos resultados financeiros, como maior receita, menores custos e maiores benefícios. Visando este critério, se identifica que a melhora dos ativos intangíveis afeta os resultados financeiros através da relação causa-efeito, assim

como a formação dos funcionários é importante para conseguir uma maior satisfação ao cliente.

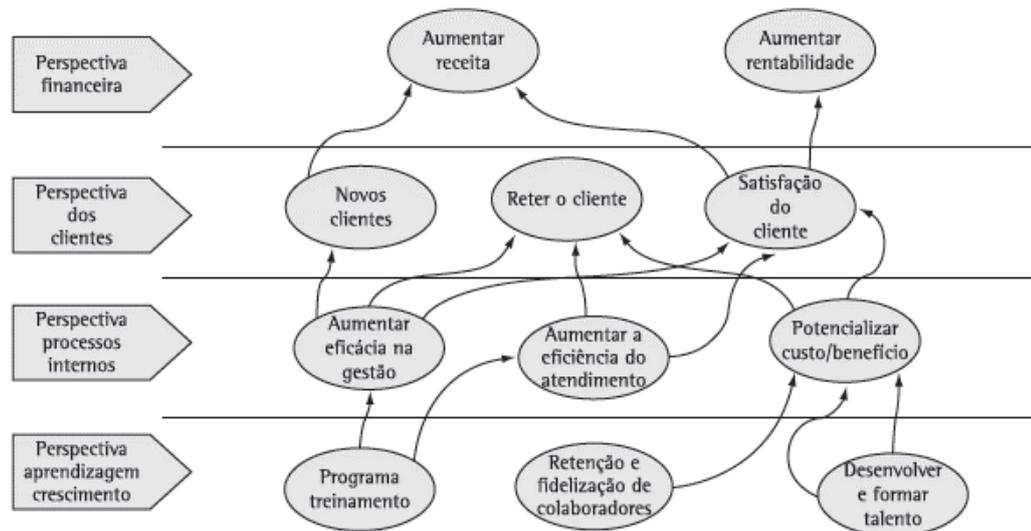
O Mapa Estratégico é a pura exemplificação da estratégia da empresa, disposta na forma de um gráfico, onde as informações, indicadores, dados, causas e efeitos são dispostos em uma cronologia lógica, sendo facilmente assimilado as necessidades e anseios da transformação de ativos intangíveis em uma forma explícita de mensuração.

Figura 1 – Perspectiva de Mapa Estratégico



Fonte: Heitor Zamboni, 2013

Figura 2 – Mapa Estratégico: O modelo simples de criação de valor



Fonte: Heitor Zamboni, 2013

## 4 A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAR UM BALANCED SCORECARD

### 4.1 DESCRIÇÃO DOS GARGALOS NO CUSTOMER SERVICES

As mudanças dentro da empresa e o processo de adaptação devem ter uma sinergia para gerar o desenvolvimento esperado da área específica, ou mesmo de toda a empresa; o customer services deve ter a capacidade de reagir frente as novas barreiras ocasionadas durante esse processo de crescimento, que afetam de forma direta o bom funcionamento dos procedimentos desenvolvidos dentro da área.

No caso do customer services, as dificuldades foram consequência de diversos fatores, como o aumento de customers e merchants (clientes) em aproximadamente 30%, alcançando um total de 15 milhões de consumidores finais só entre 2016 e 2017, o que trouxe um maior volume de cases ou problemas apresentados pelos mesmos. Do mesmo modo, os produtos desenvolvidos e apresentados pelo ALFA durante os últimos dois anos foram aumentando; número de cartões virtuais alavancaram de 15 mil a 30 mil em apenas um ano, gerando problemas no procedimento geral do produto, e por tanto um retorno constante do cliente procurando uma justificativa referente ao do mau funcionamento do mesmo.

Desta forma, observa-se que houve uma desconexão na comunicação do customer services com as outras áreas da empresa, que também foram afetadas, já que existe relação direta na resolução dos problemas de reembolsos das compras feitas via cartão (crédito ou débito), especialmente no segmento LATAM, os quais precisam ser resolvidos através da comunicação direta com os merchants, bancos e diversos adquirentes que estão dentro do processo. A falta de comunicação clara impede a resolução do mesmo e muitos desses casos ficam em estado de espera no sistema do customer services, provocando insatisfação no cliente.

Toda esta discussão é vital para ALFA, já que o customer services é a ponte principal entre a empresa e o cliente, é o canal que relaciona e avalia se realmente a empresa está gerando um valor para os seus clientes.

#### **4.2 IMPLEMENTANDO A PROPOSTA DO BALANCED SCORECARD**

Para enfrentar as novas situações que dificultam manter eficiência, uma das ações é realizar um reajuste estratégico do customer services por meio do BSC, como ferramenta para elaborar e identificar onde estão os gargalos da área, propondo assim ter maior controle e saber como atuar através de indicadores que expressem um resultado positivo ou negativo.

Esses indicadores ajudarão na formulação de objetivos estratégicos, buscando atingir os problemas que influenciam negativamente no processo de relacionamento com os clientes da ALFA. Do mesmo modo, o BSC pode ser uma forma nova de tentar ter controle e conhecer os ativos intangíveis que não são percebidos no momento de resolução do problema, e para aumentar o potencial competitivo comparado com os concorrentes.

#### **4.3 FATORES CRITICOS DO CUSTOMER SERVICES**

Dentro do customer services da ALFA encontra-se uma série de atividades que devem ser desenvolvidas para se manter em um grau de eficiência estável,

seguindo a perspectiva do propósito estratégico. Desse modo, identifica-se as seguintes variáveis:

Figura 3 – Fatores Críticos de Sucesso

<i>Valor do Customer Services</i>	<i>Valor Cliente</i>
- Aumentar reputação, marca	- Confiabilidade
- Aumentar relação com clientes	- Acompanhamento e informação
- Aumentar tempo de resolução	- Agilidade na resolução de problemas
- Criar novos métodos	- Segurança
- Reduzir gargalos	

Para o customer services, são os processos chaves que devem realizar com o objetivo de vencer os obstáculos para conseguir cumprir com a visão da empresa. Os indicadores do BSC se derivam da visão e estratégia da organização, neste caso específico, da estratégia particular do customer services.

#### **4.4 PROPÓSITO E DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA DO CUSTOMER SERVICES**

Segundo os conceitos apresentados sobre a formulação da estratégia e os objetivos da empresa que são os caminhos a seguirem, se define o propósito do customer services que descreve o valor único que eles podem oferecer aos seus clientes, trata-se do coração da estratégia: O customer services da ALFA ocupa-se de fornecer as melhores maneiras para você ter o melhor atendimento, e esclarecimento de todas as suas dúvidas com relação a serviços e soluções de pagamento para compras internacionais, oferecendo uma aplicação cada vez mais eficiente e rápida, incorporando novos métodos de resolução para sua satisfação.

A estratégia do customer services tem que estar alinhada a estratégia geral da organização, mas visa o foco específico das suas funções e atribuições:

“O customer services da ALFA pretende ir além do serviço e atendimento genérico, nós aspiramos ser uma experiência para os nossos clientes 24 horas por dia, e o

pilar fundamental para a construção da marca da organização, e para isso contamos com:

- Gente jovem e simpática com conhecimento do tema, amigável e disposto a fornecer resolução às dificuldades dos nossos clientes.
- Vários canais de atendimento como telefone, e-mail, chat, redes sociais, reclame aqui.
- Melhorando sempre os processos para uma obter maior velocidade de resolução.
- Fornecendo e divulgando os serviços da organização. ”

#### 4.5 DIAGNOSTICO DO CUSTOMER SERVICES

Para ter uma percepção da situação que está atravessando o customer services da ALFA, utiliza-se a ferramenta de análise SWOT:

Figura 4 – SWOT

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizada</li> <li>• Alinhamento do processo</li> <li>• Indicador NPS (Net Promoter Score)</li> <li>• Canais de atendimento (redes sociais, telefone, e-mail)</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo (demora na resolução)</li> <li>• Roteiro improvisado</li> <li>• Gargalos na comunicação dentro da empresa</li> <li>• Sistema de reembolsos complexo</li> <li>• Falta de comunicação com merchants</li> <li>• Barreiras no processo</li> <li>• Sistema de resposta obsoleto</li> <li>• Cartão virtual com muitas dificuldades</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticação do sistema</li> <li>• Autonomia na resolução</li> <li>• Melhorar o relacionamento com os merchants</li> <li>• Novos métodos e sistemas de resolução</li> <li>• Desenvolvimento de programas antifraude</li> <li>• Implementar novos indicadores</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticação dos sistemas de fraude</li> <li>• Clientes mais exigentes</li> <li>• Divulgação negativa da marca</li> <li>• Feedback negativo</li> <li>• Ações contenciosas</li> </ul>

#### 4.6 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E ALINHAMENTO

Uma vez desenvolvido o diagnóstico do customer services, é necessário realizar uma abordagem que consiste em traduzir essas variáveis em termos objetivos, assim esses fatores constituem em indicadores que ajudam a identificar os possíveis objetivos e ações estratégicas. Nesse sentido, o trabalho consiste em realizar o cruzamento das variáveis obtidas no SWOT, identificando o caminho que o customer services deseja seguir para cumprir suas metas.

Figura 5 – Estratégias - SWOT

ESTRATÉGIAS DO CUSTOMER SERVICES	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	ELABORAÇÃO A PARTIR DO SWOT	Novos métodos
Sofisticação do sistema		Clientes mais exigentes
Autonomia na resolução		Divulgação negativa da marca
FORÇAS	Melhorar o relacionamento com os merchants	Feedback negativo
	Novos sistemas de resolução	Ações processual
	Desenvolvimento de parcerias para capacitação	
	ESTRATÉGIA DE ALAVANCAGEM - DESENVOLVIMENTO	ESTRATÉGIA DE DEFESA - MANUTENÇÃO
Estrutura organizada	Sofisticar e modernizar os sistemas de resolução dentro do processo para alinhar melhor as diferentes barreiras que impedem a resolução eficiente dos problemas que tem customers e merchants.	Devolver a confiança aos clientes através de incentivos e divulgação positiva para manter a marca da empresa.
Alinhamento do processo		
Indicador NPS (Net Promoter Score)		Implementar novos indicadores para obter um melhor conhecimento do retorno nos clientes e assim ter uma visão das dificuldades que são atravessadas.
Canais de atendimento (redes sociais, telefone, mail).		
	ESTRATÉGIA DE LIMITAÇÃO - CRESCIMENTO	ESTRATÉGIA DE PROBLEMA - SOBREVIVÊNCIA
FRAQUEZAS	Elaborar uma revisão e atualização do roteiro para obter uma melhora na comunicação e relacionamento com os clientes.	Implementar um sistema de respostas ágil, eliminando as barreiras nos processos para não atrair clientes descontentes, evitando divulgações prejudiciais da marca e o feedback negativo.
Tempo (demora na resolução)		
Roteiro improvisado		
Gargalos na comunicação dentro da empresa		
Sistema de reembolsos complexo		
Falta de comunicação com merchants		
Barreiras no processo		
Sistema de resposta obsoleto		
Congelamento do processo de reembolso por longos períodos	Criar e sofisticar os métodos de resolução através da pesquisa e atualização que possam ajudar a otimizar o processo.	
Cartão virtual com muitas dificuldades		

Neste sentido observa-se a proposta e o foco que o customer services deve tomar para poder atingir as expectativas de melhora da qualidade dos seus serviços em conjunto. O projeto estará baseado principalmente nas estratégias de alavancagem e manutenção, porém pode ter impacto sobre todo o processo e a empresa.

#### 4.7 BALANCED SCORECARD DO CUSTOMER SERVICES

Uma vez elaborado o caminho que o customer services deseja seguir, identificou-se as variáveis que ajudariam ao cumprimento das diferentes estratégias. Elaborou-se os objetivos estratégicos, indicadores, metas e possíveis ações para serem implementadas na gestão do customer services, foram desenvolvidas a partir de informações próprias da área e analisando os fatores apresentados no SWOT

Figura 6 - BSC

BALANCED SCORECARD - CUSTOMER SERVICES			
PERSPECTIVA FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADOR	META	PLANO DE AÇÃO
Aumento de produtividade	Índice de produtividade	Aumentar 50%	Gestão efetiva através dos investimentos e retornos
Crescimento conjunto do customer services e outras áreas	Mensuração da comunicação	Aumentar 100%	Pesquisa de qualidade da comunicação interna
Aumentar valor para o cliente	Market Share	Aumentar 25%	Pesquisa clientes potenciais e utilização de produtos
Redução dos problemas	% casos mensais	Reduzir 70%	Controle, acompanhamento conjunto
Otimizar recursos utilizados na resolução de casos	Resolução/CLV (Customer Lifetime Value)	Aumentar	Pesquisa e propostas para serem implementadas
PERSPECTIVA CLIENTES			
Atendimento ótimo	% de clientes satisfeitos - NPS	Aumentar 75%	Pesquisa de satisfação
Redução do tempo de resolução	T tempo início/tempo de resolução	Reduzir 50%	Fazer acompanhamento intensivo do caso
Equipes especializadas (reembolso, cartão virtual, redes sociais)	% de casos/problema	100%	Identificar as equipes segundo o requerimento
Divulgação da marca	Índice de preferência - CRR (customer retention rate)	Manter 90%	Pesquisa
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS			
Sofisticação do sistema	Eficiência do sistema	Elevar 25 %	Aproveitar e otimizar os recursos disponíveis
Eficiência dos agentes	Cases resolvidos/Hora	Elevar 20%	Iniciativas para agentes
Desenvolvimento de novos métodos	Métodos de resolução	Elevar 50%	Desenvolver conjuntamente com as outras áreas
Serviços	Disponibilidade de Produtos e serviços	Elevar 30%	Desenvolvimento e otimização
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Captação de talentos	Performance	Implementar	Pesquisa interna
Infraestrutura de apoio	Índice de espaços físicos	Elevar 50%	Realizar pesquisa para ver a disponibilidade
Alinhamento com outras áreas	Mensuração da comunicação	Elevar 100%	Pesquisa interna
Sistemas tecnológicos	Capacidade de resolução atual/novo	Elevar	Novas aquisições

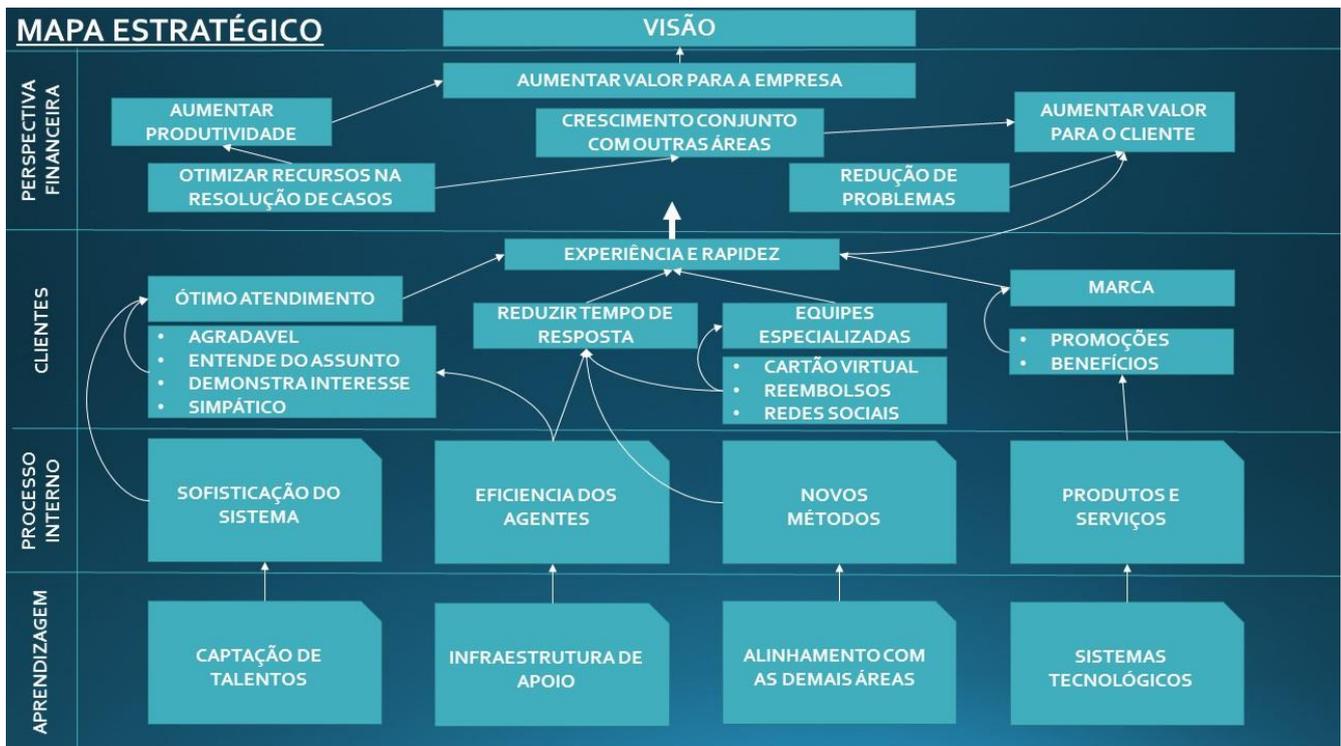
A partir das informações do BSC, constatou-se que todos os objetivos, indicadores, metas e plano de ações visam o melhoramento oportuno das ineficiências apresentadas no customer services.

#### 4.8 MAPA ESTRATÉGICO

O último passo para concluir o projeto é a elaboração do mapa estratégico, onde identifica-se todas as variáveis e seu respectivo impacto em cada nível a partir da aprendizagem até a perspectiva financeira, visando sempre o objetivo principal

que é o aumento de valor para a empresa e com foco na visão, ou seja, o futuro esperado para o customer services.

Figura 7 – MAPA ESTRATÉGICO



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do projeto foi realizar a implementação de um BSC como ferramenta para resolver as situações que o customer services da ALFA estava atravessando, assim todas as teorias utilizadas foram realmente do valor, permitindo estabelecer o alinhamento com a realidade. Desde o diagnóstico dos cenários micro e macroeconômicos, até a formulação de indicadores para medir ativos intangíveis, foram implementados de maneira sistêmica e organizada.

O BSC é uma ferramenta muito utilizada, mas realmente a complexidade de formular e seguir os passos corretos no momento da formulação é o que faz dela um desafio; no caso apresentado tentou-se abordar as informações mais relevantes

para poder propor uma resolução factível no momento de desenvolver o projeto dentro da empresa.

Não temos dúvida de que o projeto pode ser melhorado ampliando e customizando ainda mais aos fatores apresentados tanto no SWOT e BSC, a representação das estratégias pode ser alinhada ainda mais conjuntamente com todas as áreas da empresa, e as estratégias desenvolvidas foram elaboradas como proposta de intervenção, mas o potencial de identificar o comportamento delas no cenário atual é válido e factível.

No entanto, durante o projeto, sugere aprofundar as pesquisas sobre a utilização do BSC para obter um melhor resultado, assim como realizar novos estudos mais customizados, utilizando só uma perspectiva como objetivo principal e tentar estabelecer critérios para sua possível elaboração, saindo do padrão habitual de implementação do BSC.

## 6 REFERÊNCIAS

ATAMER, Tugrul, CALORI, Roland, **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, 1993, 528 p.

Cippola, F., Gimba, R. 2009, **Vantagem Competitiva: Revisitando as ideias de Michael Porter**, Revista Online Administradores.com- o portal da Administração em <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/vantagem-competitivarevisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>

HOFER, Charles W., SCHENDEL, Dan, **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, West Publishing, 1978, 234 p.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. et al. **MAPA ESTRATÉGICO E PAINEL DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NUMA EMPRESA DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**. 2007. [seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/download/74/35](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/74/35)

MICHAEL PORTER **Vantagem Competitiva**. Editora Campus. 1989. 512 p.

MICHAEL PORTER **Estratégia Competitiva**. Editora Campus. 2005. 448 p.

MONTGOMERY, CYNTHIA A. **O Estrategista: seja o líder que sua empresa precisa**. Editora Sextante. 2012. 208 p.

ROBERT, KAPLAN **ALINHAMENTO Utilizando o Balance Scorecard para criar sinergias corporativas**, 2006, 360 p.

ROBERT, KAPLAN **Balance Scorecard**, Editora Gestão 2000,

ROBERT, KAPLAN **Mapas Estratégicos: Convertendo os ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Editora Campus. 2004. 324 p.

STORCH, Clane Regina Rech; NARA, Elpídio Oscar Benitez; STORCH, Luiz Afonso. **Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio**. 2004. [www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0707\\_1846.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_1846.pdf)

ZAMBONI, Heitor **MAPA ESTRATÉGICO: O QUE VEM A SER ISSO?** 2013 <https://heitorzamboni.wordpress.com/tag/mapa-estrategico/>