



CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DE PREVENÇÃO A FRAUDES

CREATION OF A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM FOR A FRAUD PREVENTION COMPANY



Carlos Eduardo Holder Martins

Mestre

Universidade Potiguar – UnP

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil

eduardo.holder@gmail.com



Rosana Curvelo de Souza

Mestre

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil

rosana.curvelo@ufrn.br



João Florêncio da Costa Júnior

Mestre

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil

jfcj1977@gmail.com



Manoel Veras de Sousa Neto

Pós-Doutor

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Natal, Rio Grande do Norte – Brasil

manoel.veras@uol.com.br

Resumo

Este artigo objetiva apresentar o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição de desempenho (SMD) para uma empresa brasileira de BPO (*business process outsourcing*), prestadora de serviço intensivo em conhecimento para o desenvolvimento de soluções em prevenção a fraudes. Metodologicamente é um estudo de caso de natureza empírica e qualitativa, cujos dados foram obtidos a partir de análise bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa, seguindo um protocolo de quatro passos: i) análise de indicadores pré-estabelecidos; ii) definição de fatores críticos de sucesso; iii) avaliação de indicadores preliminares; e iv) validação dos indicadores. Como principais resultados, 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. Também foram identificados os indicadores de maior valia para a tomada de decisão e para os principais usuários dessa informação gerencial e realizou-se uma avaliação das características indispensáveis a estes indicadores e à sua aplicabilidade prática. 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. O trabalho apresenta contribuições teóricas e práticas, tendo mostrado uma lacuna na literatura sobre SMDs para empresas especializadas em BPO, além de oferecer recursos para o desenvolvimento de futuros SMDs segundo critérios validados por gestores.

Palavras-chave: Sistema de Medição de Desempenho (SMD). *Business Process Outsourcing* (BPO). *Key Performance Indicators* (KPI). Fraude.

Abstract

The current article aims to present the development and implementation of a performance measurement system (PMS) for a Brazilian BPO (*business process outsourcing*) company, a knowledge-intensive service provider that develops fraud prevention solutions. Methodologically, it is a case study of an empirical and qualitative nature, whose data were obtained from bibliographical and documental analysis as well as semi-structured interviews with the company's managers, following a four-step protocol: i) Analysis of pre-established indicators; ii) Definition of critical success factors; iii) Evaluation of preliminary indicators; and iv) Validation of indicators. As main results, objectives and critical success factors were established for decision-making processes in strategic, tactical, and operational areas based on the diagnosis and mapping of management processes, information flow, organizational chart, operational structure as well as company culture. The most valuable indicators for decision-making and their main users were also identified, and an evaluation of the indispensable characteristics of these indicators and their practical applicability was carried out. Finally, the KPIs (*key performance indicators*) were validated with decision-makers, identifying implementation barriers and their usefulness for the management process. The work presents theoretical and practical contributions, having shown a gap in the literature on companies specialized in BPO, besides offering resources for the development of future PMSs according to criteria validated by practitioners.

Keywords: Performance measurement system (PMS). Business Process Outsourcing (BPO). Key Performance Indicators (KPIs). Balance Scorecard (BSC).

Cite como

American Psychological Association (APA)

Martins, C. E. H., Souza, R. C. S., Costa Júnior, J. F., & Sousa Neto, M. V. (2023, jan./abr.). Criação de um sistema de medição de desempenho para uma empresa de prevenção a fraudes. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(1), 133-165. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23265>.

1 Introdução

As organizações estão cada vez mais terceirizando seus processos de negócios por meio de provedores externos, uma prática que vem crescendo significativamente no mundo e é conhecida como BPO (*Business Process Outsourcing*) (Mazumder & Gard, 2021; Lacity, Solomon, Yan & Willcocks, 2011). Isso ocorre porque a terceirização se tornou um imperativo estratégico à medida em que as organizações buscam reduzir custos e se especializar em um número limitado de áreas principais (Gerbl, McIvor, Loane, & Humpreys, 2015). Fatores como globalização, consumidores mais exigentes, reestruturações corporativas e avanços nas tecnologias de informação e comunicação (TICs) têm sido importantes impulsionadores da terceirização de processos de negócios (BPO) (Ponciano & Amaral, 2021; Lacity, Khan & Yan, 2016; Gerbl *et al.*, 2015).

BPO pode ser definido como a transferência de processos de negócios para um fornecedor de serviços terceirizado, apresentando, de um modo geral, três características-chave: depende de TI e expertise; refere-se a processo com competência central do *outsourcer*; e há transferência financeiras e de conhecimento do interior para o exterior das organizações (Ponciano & Amaral, 2021; Da Silva & Farias, 2018). Muitos processos de negócios padrão já foram terceirizados até certo ponto. Isso não é limitado pela indústria e inclui processos como recursos humanos, compras, gerenciamento de documentos, atendimento ao cliente, *call centers*, finanças e contabilidade, aquisições, e pesquisa e desenvolvimento (Du & Miao, 2022; Halvey & Murphy, 2007).

BPO também pode ser entendido como a delegação da empresa de um ou mais processos de serviços intensivos para um provedor de serviços externo, localizado em qualquer lugar do mundo, que, por sua vez, executa e gerencia o processo selecionado com base em critérios de desempenho definidos e mensuráveis (Ciasullo *et al.*, 2018; Luo, Zheng & Jayaraman, 2010). 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 despende o mesmo custo que seria necessário para um recrutamento desse nível (Lacity *et al.*, 2011; Mahmoodzadeh, Jalalinia, & Yazdi, 2009).

Terceirização ou *outsourcing* significa contratar um terceiro para fazer uma parte específica e estritamente definida das operações da empresa. Atualmente, existem cada vez mais empresas BPO que fornecem múltiplos serviços relacionados a diferentes operações

(Krysińska, Janaszkiwicz, Prys & Rózewski, 2018). Apesar do BPO ser uma ferramenta estratégica fundamental de gestão empresarial diante da globalização e da crescente concorrência, a decisão de terceirizar um processo de negócios para qualquer organização não está despida de consequências indesejadas e riscos de longo prazo, o que exige comprometimento com excelência de todas as partes envolvidas no processo (Ge, Wang, & Yang, 2021; Zarour & Benmerzoung, 2019; Mahmoodzadeh *et al.*, 2009).

Ao terceirizar determinadas atividades, as organizações subcontratam não apenas a execução de uma atividade ou processo, mas também outros processos (como atendimento ao cliente, recursos humanos, vendas etc.), focando-se então apenas naquelas atividades consideradas estratégicas para sua operação e delegando aquelas que podem ser desenvolvidas com menor custo e melhores resultados (Ceballos, Domínguez, Solarte & Vargas, 2020).

A indústria de terceirização de processos de negócios (BPO) está cada vez mais deixando de ser motivada pela economia de custos e evoluindo no sentido de se obter benefícios estratégicos que os provedores de serviços podem oferecer aos seus clientes. A inovação é um desses benefícios esperados hoje em dia em contratos de terceirização (Gambal, Asatiani & Kortlarsky, 2022). Recentemente, a concorrência no setor de terceirização de tecnologia da informação (ITO) e terceirização de processos de negócios (BPO) mudou de compromissos transacionais para parcerias baseadas em confiança, transformando modelos de negócio e restabelecendo padrões de competitividade estratégica (Gambal *et al.*, 2022; Susarla & Mukhopadhyay, 2019).

Apesar dos benefícios, a opção pelo BPO enfrenta desafios gerenciais e operacionais significativos, tais como: i) dificuldades na construção de uma infraestrutura competitiva; ii) impossibilidade de garantir serviços de qualidade aos clientes; iii) barreiras culturais e linguísticas; iv) problemas contratuais; v) falhas de integração; vi) controle de processos; vii) segurança de dados; e viii) custos de transação, o que impele à busca da melhoria de desempenho não apenas dos serviços prestados pelas empresas, mas dos seus controles internos, de modo a elevar a competitividade (Ciasullo *et al.*, 2018; Luo *et al.*, 2010).

Empresas que atuam com BPO buscam melhorar seus processos, aperfeiçoando sua medição de desempenho de modo que suas atividades fins (a atividade meio de seus clientes) sejam prestadas sem interrupção de processos, mantendo o equilíbrio na aplicação de recursos e agregando valor à marca do cliente enquanto reflete seus padrões de excelência para controle de qualidade. Para tanto, é imprescindível que essas empresas desenvolvam sistemas de

medição de desempenho integrados que atuem como um diferencial competitivo, proporcionando-lhes suporte tanto operacional quanto estratégico (Jiaxing & Lijun, 2022; Krysińska *et al.*, 2018; Mahmoodzadeh *et al.*, 2009; Kedia & Lahiri, 2007).

Assim, o presente trabalho objetiva apresentar o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição de desempenho (SMD) para uma empresa brasileira de BPO, prestadora de serviço intensivo em conhecimento para o desenvolvimento de soluções em prevenção a fraudes. Para tanto, o sistema foca em suas necessidades atuais e futuras, de modo a elevar o padrão de desempenho das tomadas de decisão gerencial, melhorar a assertividade do processo decisório e trazer transparência para os processos internos e acuracidade nas decisões operacionais, de investimento e financiamento empresarial.

2 Referencial teórico

O atual ambiente em que se inserem as empresas não apenas transnacionais e multinacionais, mas também pequenas e médias empresas (PMEs), é altamente competitivo, exigindo uma evolução permanente. O BPO é uma estratégia comum de sobrevivência e um grande nicho de mercado neste ambiente, especialmente para pequenas e médias empresas. Com efeito, a eficiência e a forma de execução dos processos de negócio de uma empresa têm grande influência na qualidade dos seus produtos ou serviços e, conseqüentemente, em seu desempenho como um todo (Jianxing & Lijun, 2022; Zarour & Benmerzoung, 2019).

A terceirização não foi formalmente identificada como uma estratégia de negócios até o início da década de 1990. Quando surgiu maior interesse em temas como terceirização, reestruturação e *downsizing*, a terceirização era então vista como alternativa apenas quando não se possuía as habilidades e competências internas para que certas tarefas fossem concluídas. Todavia, esse cenário se transformou rapidamente, e a terceirização logo se tornou intrinsecamente ligada à estratégia corporativa, particularmente como uma ferramenta para implementar medidas de redução de custos, estabelecendo o foco para eficiência operacional (Du & Miao, 2022; Mullin, 1996).

BPO representa uma opção estratégica para obter a melhoria global do desempenho em gestão de processos. Consiste na terceirização de subprocessos completos (como produção, logística e recursos humanos) de uma cadeia de valor, cujo conceito evoluiu para o de rede de valor, implicando na reunião de várias cadeias de valor adaptadas a objetivos, mercados e processos. Assim, a composição de uma cadeia de valor dentro de um ambiente de rede de valor

pode ser entendida como a modelagem de um macroprocesso de negócios em que os subprocessos podem ser terceirizados (Jianxing & Lijun, 2022; Ciasullo *et al.*, 2018).

Em seu início, BPO dizia respeito a processos de negócios não essenciais e não críticos fora dos limites da empresa por meio de contratos independentes. Todavia, com o desenvolvimento dessa indústria, há também a inclusão de atividades essenciais, bem como a prestação de serviços de ponta a ponta baseados em resultados (Lacity *et al.*, 2016). Neste caso, o foco não é apenas operacional, mas estratégico, incorporando elementos de gestão da inovação estratégica (Gambal *et al.*, 2022) e transição digital em toda a cadeia de valor (Mazumder & Garg, 2021). Neste sentido, um dos principais *drivers* do BPO é o entendimento de que, se as empresas quiserem se manter competitivas, elas precisam se concentrar em suas atividades chave e reduzir ao mínimo as operações sem valor agregado, ou mesmo delegá-las para fora da empresa (Krysińska *et al.*, 2018).

O BPO evoluiu ao longo de três gerações que mudaram sua natureza e seu escopo fundamentais: a primeira geração teve foco em eficiência e custos, voltado a mão-de-obra barata, porém qualificada, em um modelo de arbitragem de trabalho; a segunda geração foi além do compartilhamento de serviços de baixo custo comparativo, focando-se em melhoria contínua; já a terceira geração volta-se para a criação de valor em uma linha superior, levando a relacionamentos mais colaborativos entre clientes e fornecedores através de uma arquitetura orientada a serviços (SOA) com compartilhamento de riscos, ou seja, modelos de entrega baseados em *results as a service* (Mazumder & Garg, 2021; Lacity *et al.*, 2016; Kedia & Lahiri, 2007). Portanto, o BPO é um aspecto importante dos processos habilitados para tecnologia da informação (TI) e envolve o fornecedor assumindo a responsabilidade de executar um processo e entregá-lo ao cliente “*as a service*” (Mazumder & Garg, 2021; Lacity *et al.*, 2016; Gerbl *et al.*, 2015).

BPO também passou por uma transformação digital. Essa indústria foi profundamente afetada por dois fatores: primeiro, pela mudança significativa nas atividades de criação de valor dos clientes para os provedores de serviços e, segundo, pela penetração digital generalizada, resultando no surgimento da terceirização da transição digital (DTO) (Mazumder & Garg, 2021). A indústria de BPO se beneficiará muito com as novas tecnologias emergentes que permitirão uma melhor experiência para os clientes onde quer que estejam. Essas tecnologias incluem aprendizado de máquina, robótica e tecnologias *on-line* baseadas em nuvem (Tjader, Shang & Vargas, 2010).

Atualmente, há grande pressão sobre as empresas para serem as mais flexíveis e multinacionais possível. Todavia, o custo de operar no mercado global é muito alto devido às diferenças de idioma e à regulamentação legal. Para aumentar a eficiência de custos e permitir que as organizações se concentrem principalmente em suas competências essenciais, algumas empresas decidem transferir parte de suas operações comerciais para terceiros, o que acaba fomentando a indústria de BPO (Krysińska *et al.*, 2018; Alkhaldi, 2018).

Para Susarla e Mukhopadhyay (2019), a gama de atividades terceirizadas passaram por uma mudança significativa. Ao invés de acordos transacionais distantes, as empresas estão procurando estruturar iniciativas de terceirização de TI como parcerias para criação de valor de longo prazo com foco em inovação e desempenho estratégico. Com isso, objetivam orquestrar processos de negócios para gerar maior valor a um maior número de *stakeholders* (Lacity *et al.*, 2016).

É nessa perspectiva, e para poder focar em suas competências essenciais, que as empresas confiam processos de negócios inteiros a prestadores de serviços especializados. Levando em consideração que a empresa é um centro de custos (Ciasullo *et al.*, 2018, Drucker, 2001), de fato elas devem investir no planejamento e concepção de novos produtos ou serviços e na organização da cadeia de abastecimento ampliada, em um esforço para melhorar a criação de valor para os consumidores.

BPO não está livre de riscos, os quais devem ser levados em consideração e geralmente se enquadram dentro das seguintes categorias: i) riscos de dependência; ii) riscos de *spillover* (informações, processos, etc.); iii) riscos de confiança; iv) riscos de proficiência relativa; v) capacidades estratégicas; e vi) riscos de comprometimento e inflexibilidade (Luo *et al.*, 2010; Alder, 2003). Os riscos também podem ser percebidos através da cadeia de suprimento, sendo os principais: i) variabilidade da demanda; ii) capacidade restrita; iii) baixo desempenho competitivo; iv) baixa satisfação do cliente; e v) mau desempenho financeiro (Rajani, Heggde, Kumar & Bangwal, 2022). Dentre os desafios operacionais do BPO, pode-se apontar para: i) falta de parceria entre cliente e provedor; ii) a falta de sustentabilidade em desempenho e inovação; iii) a falta de encaixe entre soluções homogêneas de provedores e contextos heterogêneos de clientes; e iv) a incapacidade de criar, compartilhar e alavancar conhecimento (Ponciano & Amaral, 2021). Todavia, clientes podem manter os custos de transação sob controle ao acessar, assimilar e explorar o conhecimento embutido em um conjunto expandido

de serviços prestados por um fornecedor terceirizado (Ellimäki, Aragón-Correa & Hurtado-Torres, 2021; Da Silva & Farias, 2018).

A questão da integração de processos pode representar o principal desafio para as empresas que fornecem BPO, pois, sem a integração adequada, a entrega de serviços fará com que os terceirizados percam o controle de alguns processos de negócios, aumentando a incerteza das operações diárias de todo o sistema e gerando um efeito cascata que pode levar a todos os outros problemas listados e, assim, comprometer o seu desempenho (Ciasullo *et al.*, 2018; Luo *et al.*, 2010).

Desempenho pode ser entendido como o modo de executar uma tarefa que terá, posteriormente, seu grau de eficiência submetido a análise e apreciação, sendo assim inseparável do processo de controle (Jiaxing & Lijun, 2022; Drucker, 2001). Os sistemas de informação desenvolvidos para mensuração de desempenho possibilitam aos seus usuários atividades de planejamento e desenvolvimento, como também a proposição de soluções para problemas, sejam eles operacionais, gerenciais ou estratégicos, atuando na transformação do trabalho dos indivíduos, e no desempenho global da empresa (Parmentar, 2019; Caldeira, 2018; Moraes, Sagaz, Dos Santos, & Lucietto, 2018; Pugliese & Senna, 2018).

A ideia de elaborar um modelo de gestão orientada para resultados, porém humanista, foi concebida por 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; 2001). 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 (Zarour & Benmerzoung, 2019; Doerr, 2018).

Existem várias razões pelas quais uma empresa pode optar por empregar estratégias de BPO, e todas elas estão relacionadas com desempenho, sendo as principais: i) diminuição de custos; ii) aumento do foco nas funções essenciais (*core business*); iii) maximização da eficiência em funções não essenciais; iv) expansão do *branding* global; v) aumento da flexibilidade; vi) suporte às inovações estratégicas, vii) aumento de escalabilidade e capacidade de absorver a ciclicidade da demanda e, viii) em determinados casos, fatores políticos (Gambal

et al., 2022; Du & Miao, 2022; Jiaying & Lijun, 2022; Krysińska *et al.*, 2018; Lacity *et al.*, 2011; Luo *et al.*, 2010).

Em contrapartida, essas forças motrizes por trás das decisões de BPO não mitigam os diversos riscos envolvidos no processo, que incluem: i) problemas políticos; ii) diferentes expectativas dos clientes; iii) dificuldades orçamentárias; iv) dificuldade em encontrar o parceiro certo; v) disrupção dos processos; e vi) valor da marca e controle de qualidade (Jiaying & Lijun, 2022; Mahmoodzadeh *et al.*, 2009).

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 (Kopecka, 2015). 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 (Kopecka, 2015; Kaplan & Norton, 2004).

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, focando-se em aspectos estratégicos, operacionais e de pessoal (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018). 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; Zamecnik & Rajnoha, 2015; Kopecka, 2015; Kaplan & Norton, 2004).

Dentro do BSC, os indicadores de desempenho estão ligados a quatro grandes áreas com objetivos interrelacionados: financeira, cliente, operações internas, e aprendizado e crescimento da empresa (Kaplan & Norton, 1992). Os indicadores de desempenho dentro dessas perspectivas estão ligados uns aos outros de forma consistente para facilitar a evolução de um

mapa estratégico e, assim, permitir que se avalie a eficácia da estratégia da organização (Modak, Ghosh & Pathak, 2019).

As empresas contratam BPOs para algumas operações estritamente definidas e controlam os resultados por meio de métricas acordadas – indicadores chave de desempenho (KPIs). O maior desafio para as empresas de BPO é encontrar, mensurar e desenvolver recursos de conhecimento (Krysińska *et al.*, 2018). Indicadores bem selecionados são aqueles que trazem para os gestores simplicidade de uso, objetividade, comparabilidade, confiabilidade, facilidade de entendimento e parâmetros representativos da organização (Al Dakheel, Del Pero, Aste & Leonforte, 2020). É preciso também levar em conta a necessidade de uma metodologia de desenvolvimento iterativo para os indicadores utilizados em um sistema de informação gerencial, no qual os índices utilizados são constantemente questionados, bem como a necessidade de informações dos setores (Domínguez, Pérez, Rubio & Zapata, 2019).

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 (Setiawan & Purba, 2020; Parmenter, 2019).

Os clientes que não acompanham ativamente os resultados mensuráveis através de KPIs bem elaborados se expõem a riscos financeiros e morais, o que pode resultar em baixa qualidade dos serviços e resultados de desempenho de negócios abaixo do esperado (Gambal *et al.*, 2022; Susarla & Mukhopadhyay, 2019).

Os KPIs devem ser escolhidos, segundo Camillis, Ferrari, Ricarte e Fon (2018), baseados em 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 (Setiawan & Purba, 2020; 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) (Setiawan & Purba, 2020).

Para o presente estudo, no nível estratégico, agrupou-se os indicadores: margem EVA, geração operacional de caixa, ROE (*return on equity*) – que é o retorno em lucro gerado em relação ao patrimônio, ou seja, a capacidade da empresa gerar valor através de seus recursos (Ichsani & Suhardi, 2015) –, alavancagem operacional, análise dinâmica segundo o modelo Fleuriet de avaliação da liquidez e da estrutura financeira característica desse segmento (Marques & Braga, 1995) e ciclo financeiro. Ponto de equilíbrio e margem identificada foram agrupados no nível tático, enquanto as margens por produto e por processo são os indicadores do nível operacional (Parmenter, 2019; Caldeira, 2018).

A margem EVA foi um objetivo da maior relevância porque o EVA é um instrumento abrangente para medição da criação de valor de um negócio (Stern, Stewart III & Chew, 1996). Com seu cálculo, que parte do lucro operacional líquido da empresa menos a taxa de ganho que os investidores obteriam caso fizessem outras aplicações de mesmo risco, o EVA vai além da medição de desempenho e consiste em um sistema de governança com função de produzir maior riqueza aos envolvidos, possibilitando, assim, a modelagem de decisões que motivam gerentes e funcionários.

Para pensar como seriam as configurações de um sistema de medição de desempenho a partir de KPIs, pode-se dividi-los por categorias, a saber: KPIs de finanças, qualidade, produtividade, capacidade e clientes. Em uma ficha do indicador, especifica-se para que ele serve, como se calcula, a sua fonte de informação, a frequência de apuração e a leitura a se fazer dele (análise) (Caldeira, 2018, Kopecka, 2015).

Também foram levados em conta os indicadores de produtividade. Definiu-se, a partir da análise dos processos da empresa e seus objetivos, que relação fraude / análise, capacidade instalada e porcentagem de automatização do processo seriam os indicadores do nível estratégico. Para o nível tático, foram agrupados a *capacity per squad* (capacidade instalada por equipe) e a curva ABC de tempo médio de atendimento, que é um método de classificação e

controle seletivo dos atendimentos visando proporcionar a otimização da atenção e o tratamento adequado. Os indicadores operacionais de produção foram: SLA (*Service Level Agreement*, um entendimento sobre o nível de serviço prestado, acordado entre todas as partes), produtividade dos operadores, tempo médio de atendimento (TMA), fila de espera e relação entre demanda e capacidade de atendimento (Rajani *et al.*, 2022; Parmenter, 2019; Caldeira, 2018).

Empresas que atuam como BPOs precisam manter os recursos equilibrados entre os processos. Embora os processos possam ser semelhantes, eles podem diferir em escopo, dificuldade, consumo de tempo e experiência necessária. Por isso, é importante garantir que os funcionários sejam treinados, flexíveis e prontos para alternar entre os processos quando necessário, sendo responsáveis por manter os indicadores-chave de desempenho (KPIs) em um nível adequado. Pode haver também múltiplas funções e responsabilidades dentro de um processo, que são atribuídas aos membros da equipe de acordo com sua experiência (Krysińska *et al.*, 2018).

Uma vez desenhado formalmente, um processo deve ser instanciado e gerido durante a sua fase de execução de forma a comparar o seu desempenho, em termos de métricas, com alguns KPIs estabelecidos durante os desenhos do processo. Em termos gerais, quando os processos não atendem aos requisitos de desempenho, é porque houve problemas de projeto ou falhas de execução (Ciasullo *et al.*, 2018, Zellner, 2011).

Empresas desenvolvedoras de soluções BPO 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; Lacity *et al.*, 2011). Igualmente, a eficiência percebida por um cliente reforça sua intenção de expandir a gama de suas operações no contexto de BPO (Ellimäki *et al.*, 2021). Há desafios relacionados à mutualidade de inovação e padronização (Zarzycka *et al.*, 2019) e riscos operacionais e estratégicos associados (Mehta *et al.*, 2020). Neste trabalho, 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 do modelo de Ponciano & Amaral (2021).

Ao revisar os trabalhos focados em BPO, percebeu-se que há uma enorme variedade de foco e escopo, tais como desenvolvimento de modelos para monitorar as reclamações de clientes de processos terceirizados de serviços habilitados para tecnologia da informação (ITeS) (e.g. John, 2022); riscos associados ao BPO para a cadeia de suprimentos (e.g. Rajani *et al.*, 2022); eficiência dos serviços terceirizados e economias de escala (e.g. Ellimäki *et al.*, 2021),

stress relacionado ao trabalho em BPOs (e.g. Sharma & Sharma, 2021); modelos de gestão de pessoal (e.g. Ceballos *et al.*, 2020); transformação digital na terceirização de negócios (e.g. Mazumder & Garg, 2021); o ambiente de inovação em empresas de BPO (e.g. Ponciano & Amaral, 2021); inovação estratégica através do *outsourcing* (e.g. Gambal *et al.*, 2022; Susarla & Mukhopadhyay, 2019); processos de desenvolvimento da gestão do conhecimento (e.g. Krysińska *et al.*, 2018); riscos relacionados à gestão do conhecimento em BPO (e.g. Alkhalidi, 2018); integração de processos de *offshoring* (e.g. Luo, Zheng & Jayaraman, 2012); auxílio às decisões de terceirização (e.g. Gerbl *et al.*, 2015; Tjader *et al.*, 2010); redefinição de modelos de negócio (e.g. Brown & Wilson, 2007; Linder, 2004); determinantes de decisões, resultados e governança de terceirização (e.g. Lacity *et al.*, 2016; Alsudairi & Dwivedi, 2010); modelos de parceria (e.g. Kedia & Lahiri, 2007); e terceirização de ativos e competências não essenciais (e.g. Hafeez, Malak & Zhang, 2007).

Todavia, não foi encontrado um corpo teórico robusto que se focasse na medição de desempenho de empresas de BPO ou no desenvolvimento e na implementação desses sistemas em tais empresas, apesar de serem fundamentais para a competitividade delas e para a mitigação de riscos, especialmente os riscos de integração (Ponciano & Amaral, 2021; Ellimäki *et al.*, 2021; Mehta, Hafeez, Ali, Rahi & Saleem, 2020; Zarzycka, Dobroszek, Lepistö & Moilanen, 2019).

Por fim, não obstante a gama de estudos relevantes dentro do tema (e.g.. Mazumder & Gard, 2021; Lacity *et al.*, 2011), em sua maioria, estes se concentram em empresas que terceirizam seus processos, especificamente multinacionais, com pouca ênfase em PMEs. Também não foram encontrados estudos sobre empresas de BPO focadas em prevenção de fraudes (Du & Miao, 2022; Lacity *et al.*, 2016; Halvey & Murphy, 2007). É nesta lacuna teórica e prática que este estudo pretende se situar.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem natureza empírica e investigativa e sua abordagem é qualitativa, por buscar, durante o percurso metodológico, transformar um conjunto de práticas em dados representativos (Creswell, 2014; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Esta pesquisa também se caracteriza como um estudo de caso pela delimitação do objeto de estudo – uma empresa de BPO prestadora de serviço intensivo em conhecimento para o desenvolvimento de soluções em prevenção a fraudes – e pela escolha por esse caso representar uma decisão que sobrepõe

qualquer outra decisão metodológica (Merriam & Tisdell, 2016). O estudo de caso gera um produto, motivo pelo qual Yin (2016) define esse tipo de investigação em termos de processo de pesquisa cujo resultado oferece contribuições para a formação de opiniões a respeito do tema.

A escolha pelo estudo de caso observou os preceitos estabelecidos por Yin (2016) e Myers (2013), cujas formas de atendimento foram sintetizadas e apresentadas na Tabela 1, de modo a facilitar a visualização dos propósitos que permearam o *design* desta pesquisa.

Tabela 1.

Preceitos Para o Estudo de Caso

Preceito	Como se atendeu ao preceito
Relevância	O caso é relevante porque não se encontrou literatura sobre o tema de medição de desempenho para o tipo de organização
Interação teórico-prática	Os conceitos teóricos foram aplicados <i>in loco</i> , de modo a desenvolver um modelo próprio
Objetividade	Buscou focar em uma análise prática, voltada para resultados
Contribuição mensurável	Foi possível medir os resultados obtidos
Validade externa	Os resultados podem servir de parâmetro para outras organizações dessa natureza
Operacionalidade	Os resultados são aplicáveis e realistas
Confiabilidade	O trabalho foi analisado por diferentes <i>stakeholders</i> de modo a garantir a confiabilidade do estudo

Fonte: Baseado em Yin (2016) e Myers (2013).

A escolha da empresa para o estudo do caso seguiu as orientações de Flick (2009) ao buscar conhecer o campo e sua estrutura da forma mais aprofundada possível, concentrando-se em apresentar indícios sobre formas de ver e realizar análises sobre ele. O acesso dos pesquisadores às informações da empresa foi igualmente determinante para a amostragem, pois viabilizou a instrução de todas as etapas metodológicas de maneira detalhada. Percebeu-se o engajamento dos envolvidos na ação de pesquisa, a fim de chegarem juntos a soluções ao problema existente. O estudo consistiu em quatro etapas, como apresentado na Figura 1.

Figura 1.

Etapas da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Ponciano & Amaral (2021).

Em primeiro lugar, 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, cujos dados foram coletados mediante documentos, registros de arquivo, entrevistas e observação, 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, conduzida mediante a estratégia de uma estrutura descritiva que serviria de guia para organizar os dados, identificar os eventos e definir explicações, 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 iria funcionar e de que forma os gestores teriam acesso à informação disponibilizada.

Em seguida, foi realizada uma avaliação sobre os indicadores preliminares a fim de selecionar aqueles que seriam 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 seriam usados no sistema de medição de desempenho.

Decorridos seis meses da implantação do sistema, os autores entrevistaram os cinco gestores envolvidos no projeto para averiguar qualitativamente o impacto do sistema no desempenho da empresa operacional e estratégico da empresa, focando-se em quatro pontos fundamentais: i) pontos fortes e fracos percebidos pelos gerentes; ii) suporte à tomada de decisões; iii) transparência das informações; e iv) impactos no resultado geral da empresa.

3.1 Descrição da empresa

A empresa escolhida para este estudo de caso se classifica como uma prestadora de serviço intensivo em conhecimento, ou *knowledge intensive business service* (KIBS) (Da Silva & Farias, 2018), pois atua desenvolvendo 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 fica na cidade de Belo Horizonte, 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 m² 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 (Martins & Souza, 2022).

A decisão para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho veio da necessidade de mitigar as incertezas inerentes aos processos e os consequentes riscos operacionais, diminuindo o grau de arbitrariedade das decisões de seus gestores; refletindo-se assim, na literatura especializada sobre o tema (e.g., Parmentar, 2019; Caldeira, 2018; Moraes *et al.*, 2018; Pugliese & Senna, 2018).

4 Apresentação de resultados

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 os gestores, e um sistema baseado em indicadores-chave traria as informações necessárias para apoiar o processo decisório, aumentando o grau de assertividade e reduzindo riscos (Setiawan & Purba, 2020; Caldeira, 2018; Camillis *et al.*, 2018; Francischini & Francischini, 2017). Desta forma, foi definida a utilização de um sistema de KPIs.

O sistema de medição foi dividido em três 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.

4.1 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 agrupadas conforme a Figura 2.

Figura 2.

Objetivos e Metas Estratégicos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A primeira das metas definidas para o objetivo de margem EVA foi 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. Com isso, revela-se a necessidade de aumentar o número de procedimentos automáticos que tenham 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 às mudanças no ambiente e às 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 primeira 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. 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 e levando 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 realizadas diariamente, por haver uma demanda crescente dos clientes. Isso acabou 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.

4.2 Definição dos KPIs

Para a definição dos indicadores 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, das principais informações necessárias para os tomadores de decisão e da análise dos fatores críticos de sucesso do empreendimento e para gestão de projetos (Oliveira, Cruz, & Oliveira, 2018). 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 a cada público.

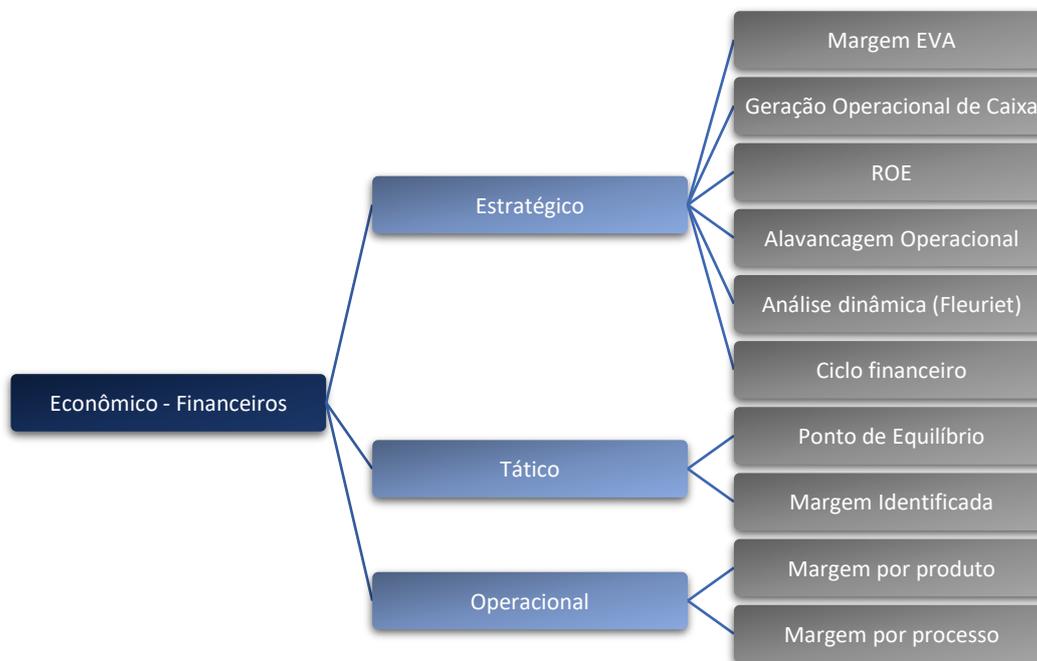
Com relação à divisão em grupos, foi proposto um modelo no qual os dados estariam disponíveis com base na facilidade de assimilação por parte dos analistas e tomadores de decisão. Desta forma, caso o gestor quisesse ter uma imagem do processo produtivo, de como o resultado está sendo formado ou da relação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

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 3, 4 e 5 mostram como ficaram divididos os KPIs e quais os indicadores definidos para cada uma das divisões sugeridas.

Figura 3.

KPIs Econômico-Financeiros



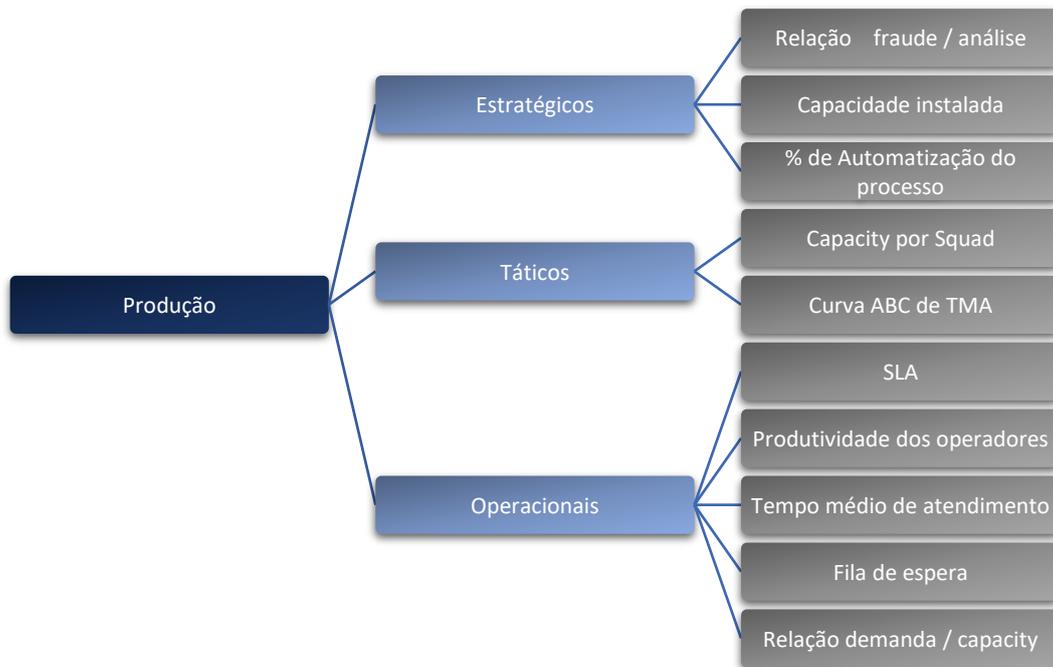
Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

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 4.

KPIs de Produção



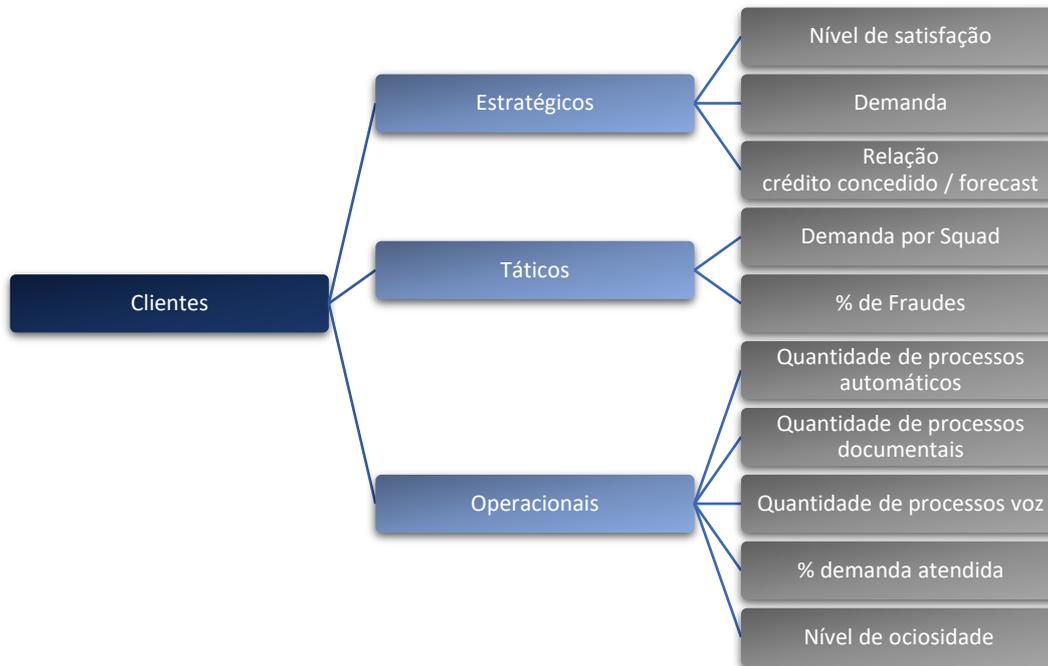
Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Já os indicadores relacionados à produção foram sugeridos de acordo com a estrutura operacional da empresa e com 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 (Ribeiro, Larieira, Yoshikuni & Costa, 2021), quanto do 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 os gestores a tomarem melhores decisões quanto à 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 5.

KPIs de Clientes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

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 que os ajudarão nos processos de venda e negociação (Ribeiro *et al.*, 2021).

Para este fim, o nível de satisfação, a demanda e a relação crédito concedido / *forecast* (orçamento revisado e ajustado) foram agrupados como indicadores de nível estratégico; demandas por equipe e porcentagem de fraudes representam o nível tático. Os indicadores operacionais de produção são compostos pela porcentagem de demanda atendida, o nível de ociosidade e as quantidades de processos automáticos, de processos documentais e de processos voz. Esses três últimos indicadores variam porque, quando a empresa não consegue avaliar se é fraude ou não baseada nos seus processos automatizados ou de análise documental, ela realiza intervenções por voz ou por mensagem de texto para que a outra parte responda a algumas

perguntas chave necessárias a essa avaliação. Portanto, quanto mais processos voz, maiores são o custo e o tempo da operação.

4.3 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 efeitos indesejados, como o apego dos usuários 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 redesevolvê-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, esperou-se chegar a um sistema de medição que atendesse às intenções de uso e, nesse sentido, motivasse 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 traria benefícios para a empresa. Para tanto, foi criada uma ficha para cada indicador, conforme se pode ver na Figura 6.

Figura 6.

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, 2023.

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 buscou fomentar o consenso, ao mesmo tempo em que compartilhou a responsabilidade da comunicação entre todos 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 (*Enterprise Resource Planning*, ou sistema de gestão integrado), utilizando a ferramenta de *Business Intelligence* (BI) que já havia sido adquirida pela empresa, mas que estava sendo subutilizada por não haver um plano de implantação de um sistema de medição de desempenho estruturado. Desta forma, as informações estarão 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.

5 Discussão dos resultados

Após seis meses da implantação do novo sistema de medição de desempenho, os cinco gestores da empresa estudada foram entrevistados a fim de avaliar seu grau de satisfação com o sistema e como este foi útil para o aumento da transparência, disponibilização de informações para a tomada de decisão e redução do risco empresarial.

Com relação ao suporte à tomada de decisão, de acordo com o gestor Número 01, “o novo sistema ajudou muito na tomada de decisão. Foi possível entender melhor o que estava acontecendo e isso facilitou a decisão que teria que ser tomada”. Já o gestor Número 04 comentou que “como não tínhamos informações sobre os resultados do setor, era muito mais difícil tomar a decisão correta sobre os principais problemas que enfrentávamos”. Conforme o gestor Número 05, “Agora tenho condições de entender o comportamento do meu setor e tomar decisões muito mais embasadas, o que tem me levado a melhorar ainda mais os meus resultados”. Essas afirmações corroboram com a literatura de negócios que afirma que o sistema de informações voltado à medição de desempenho deve possibilitar uma geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão dos gestores, acompanhando a evolução das operações e agilizando o processo decisório (Parmenter, 2019; Oliveira, Cruz, & Oliveira, 2018).

Portanto, os resultados apontam para uma melhoria significativa no processo de tomada de decisão dos gestores, pois eles conseguem entender melhor o que está acontecendo em seus setores e na empresa como um todo, além de perceber como suas decisões impactam em outros setores, como comentou o gestor Número 02: “um ponto relevante para mim foi o melhor entendimento de como minhas decisões afetam os meus colegas e o resultado geral da empresa”.

Além disso, pode-se aferir que o novo sistema de medição de desempenho deu uma maior transparência às informações geradas dentro da empresa, pois disponibilizou aos gestores não apenas informações intrínsecas aos seus próprios setores, mas outras relativas ao resultado estratégico da organização e até mesmo sobre a operação e seus impactos sobre o sistema. Isso pode ser confirmado pelo depoimento do gestor Número 04, quando comenta que “o sistema de informações trouxe novos dados a nível operacional para minha equipe, ajudando eles a tomarem melhores decisões, ao mesmo tempo que me deu uma informação muito mais completa sobre o meu setor e facilitou a análise do resultado estratégico da empresa. Agora podemos dizer se estamos caminhando na direção correta ou precisamos mudar o rumo para

atingir os objetivos estratégicos”. Os sistemas de informação podem ajudar as empresas a definir e atingir seus objetivos estratégicos, alinhar comportamentos e atitudes e, em última análise, pode ter um impacto positivo no desempenho dos negócios (Parmenter, 2019; Zamecnik & Rajnoha, 2015)

Quando questionados sobre os pontos fortes do novo sistema de informações gerenciais, os gestores foram uníssonos com relação à facilidade de entendimento dos indicadores, acessibilidade das informações e objetividade. Além desses parâmetros, foram citados também a confiabilidade nas informações, o formato do *dashboard* e a atualização constante dos dados, entre outros, o que indica a seleção adequada dos indicadores (Al Dakheel *et al.*, 2020; Krysínska *et al.*, 2018).

Questionados com relação aos pontos fracos do sistema, *a priori*, os gestores não tinham reclamações, pois, conforme comentou o gestor Número 02, “tudo foi feito em parceria e a controladoria fez todo o esforço para entregar as informações mais importantes para a nossa tomada de decisão, não deixando espaços para eventuais falhas no sistema”. Porém, é possível encontrar oportunidades de melhoria no processo, já que todo sistema é passível de desenvolvimento e o setor de controladoria trabalha em funções da busca contínua e sistemática por melhores práticas, trazendo informações relevantes e atuais para o sistema ao passo em que busca desenvolver melhores opções de usabilidade, para que a tomada de decisão seja feita com acuracidade e objetividade (Setiawan & Purba, 2020; Domínguez *et al.*, 2019).

Outro ponto que foi observado na análise diz respeito à melhoria do resultado geral da empresa, bem como o crescimento dos setores que passaram a utilizar as informações geradas pelo sistema. Houve um aumento de receitas da ordem de 16% entre o último trimestre do ano de 2021, quando foi implementado o sistema, e o mesmo período do ano de 2022. Além disso, foi possível verificar, entre os dois períodos, um aumento relativo na margem de contribuição de aproximadamente 4%, demonstrando que a empresa conseguiu reduzir custos e despesas variáveis neste período.

Na mesma análise, foi possível verificar um aumento no percentual de despesas fixas sobre a receita, o que deixou claro para os gestores da empresa a preparação desta para um futuro aumento de receita com novos produtos que estão sendo introduzidos após a implantação do sistema de medição de desempenho. De acordo com o gestor Número 01, “com base nas informações geradas pelo sistema, foi possível definir um novo marco estratégico para a

empresa, formatamos novos produtos de tecnologia e preparamos a nossa estrutura para *rampar* (sic) tanto nos clientes atuais, quanto em novos clientes que já estamos buscando no mercado”.

Segundo o gestor Número 03, “Surgiu uma nova preocupação com os clientes, pois o tempo médio de atendimento e a quantidade de processos sem resposta estão acima do esperado, o que pode gerar insatisfação dos clientes”. Essa é uma conclusão que só foi possível de ser feita após a implantação do SMD, posto que não existia nenhum indicador que mostrasse aos gestores como a operação estava se comportando. Portanto, o SMD possibilitou um melhor entendimento dos fatores que afetam o nível de satisfação e, conseqüentemente, de fidelização dos clientes da organização, como demonstrado na literatura sobre o tema (Parmentar, 2019; Caldeira, 2018; Moraes *et al.*, 2018; Pugliese & Senna, 2018).

Diante do exposto, é possível aferir que os resultados trazidos pela implantação do SMD não só ajudaram a empresa estrategicamente, com a definição de objetivos mais adequados à realidade em que vive, como trouxeram informações em níveis tático e operacional, o que tem ajudado os gestores a tomarem decisões de cunho financeiro, mercadológico, técnico e de infraestrutura, possibilitando uma melhor integração de seus processos e de seus clientes.

5 Considerações finais

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.

O desenvolvimento do SMD 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 há *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, tais como importância para a tomada de decisão, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, comparabilidade e baixo custo de obtenção, 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 pelos indivíduos.

O sistema de medição de desempenho apresentado neste artigo, para além de esclarecedor ao seu caso (Miles *et al.*, 2014), apresenta contribuições práticas por sua aplicabilidade e por ter dedicado esforço à avaliação das características dos indicadores de maior valia para a tomada de decisão em companhias BPO da área de soluções para prevenção a fraudes. Ao mesmo passo, traz também a contribuição teórica de balizar o desenvolvimento de futuros SMDs segundo critérios validados por usuários dessas informações, evitando a possibilidade de assimetrias devido a lacunas identificadas e a ocorrência de barreiras de implantação inerentes a circunstâncias desse campo de atuação detectadas neste estudo.

Embora esta pesquisa traga substanciais contribuições, ela apresenta algumas limitações naturais. Primeiramente, dado que é um estudo de caso em uma empresa específica, a possibilidade de se fazer generalizações é mínima, e todos os resultados precisam, assim, ser contextualizados (Yin, 2016). Seu corte longitudinal também se apresenta como limitação, visto que a análise dos resultados ainda se encontra em andamento e, provavelmente, adaptações poderão ocorrer, como uma mudança na atual posição positiva dos gestores quanto aos resultados obtidos, uma reavaliação dos KPIs ou a determinação de outros novos.

Essas limitações lançam luz a caminhos para futuras pesquisas. Primeiramente, seria interessante observar os esforços de outras empresas especializadas em BPO para medição de seus resultados. Um estudo comparativo poderia oferecer bases para determinação de melhores práticas e para fortalecimento das cadeias de valor de muitas indústrias. Outro ângulo de análise seria observar se as empresas especializadas em BPO na área de prevenção de fraude exigem SMDs específicos e se possuem, em sua natureza intrínseca, características que demandam estudos exclusivos. Por fim, um estudo sobre as empresas que terceirizam a prevenção de

fraudes, relatando suas experiências e seus resultados, poderia apontar para novos caminhos no estudo de governança corporativa.

Referências

- Al Dakheel, J., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. (2020). Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, 61, 102328. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102328>
- Alder, P. (2003). Making the HR Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review*, 45, 53-60.
- Alkhaldi, D. A. (2018), Knowledge Sharing and IT/Business Partnership: An Integrated View of Risk Management. In: Management Association, I. (Ed.). *Global Business Expansion: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5481-3>
- Alsudairi, M. Dwivedi, Y. K. (2010). A multi-disciplinary profile of IS/IT outsourcing research *Journal of Enterprise Information Management*, 23(2), 215-258, <https://doi.org/10.1108/17410391011019787>
- Brown, D.; Wilson, S. (2007). *The black books of outsourcing: How to manage the changes, challenges, and opportunities*. New York: John Wiley & Sons.
- Caldeira, J. (2018). *100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators*. Lisboa: Grupo Almedina.
- Camillis, P.K.D.; Ferrari, F.D.L.; Ricarte, M.A.C; Fon, L.M. (2018). *Gestão do desempenho organizacional*. São Paulo: Grupo A.
- Ceballos, J. L. D.; Domínguez, A. Z.; Solarte, M. G.; Vargas, G. M. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de business process outsourcing. *Pensamiento & Gestión*, 49, 215-243.
- Ciasullo, M. V., Fenza, G., Loia, V., Orciuoli, F., Troisi, O., & Herrera-Viedma, E. (2018). Business process outsourcing enhanced by fuzzy linguistic consensus model. *Applied Soft Computing*, 64, 436–444. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2017.12.020>
- Creswell, J. W. (2014) *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*, 3 ed. Porto Alegre: Penso.
- Da Silva, L. C. de A. & Farias, J. S. (2018). Coprodução em Serviços Intensivos em Conhecimento: Uma Análise de Projetos em uma Consultoria Empresarial. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. 9 (1), 115 – 129. <https://doi.org/10.5585/gep.v9i1.585>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Portfolio.

- Domínguez, E., Pérez, B., Rubio, Á. L., & Zapata, M. A. (2019). A taxonomy for key performance indicators management. *Computer Standards and Interfaces*, 64, 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective executive: the definitive guide to getting the right things done*. New York: Collins.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker. Selections of the Management Works of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Du, J. (D.); Miao, L. (2022). Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends. *International Research in Economics and Finance*, 6(3), 9 – 17. <https://doi.org/10.20849/iref.v6i3.1253>
- Ellimäki, P., Aragón-Correa, J.A. and Hurtado-Torres, N.E. (2021), Efficiency and the scope of outsourced services: a client firm's absorptive capacity perspective of knowledge-intensive services, *Management Decision*, 59(12), 2848-2863. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1192>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed
- Francischini, A. S. N.; Francischini, P. G. (2017). *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Gambal, M-J.; Asatiani, A.; Kortlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *Journal of Strategic Information Systems* 31(2), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>
- Ge, L., Wang, X. & Yang, Z. (2021). The strategic choice of contract types in business process outsourcing. *Business Process Management Journal*, 27 (5), 1569-1589. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2020-0493>
- Gerbl, M., McIvor, R., Loane, S., & Humphreys, P. (2015). A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision. *Journal of World Business*, 50(3), 505–518. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.009>
- Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. B. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3592–3608. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.004>
- Halvey, J., & Murphy, B. (2007). *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*. Wiley Publishers, New Jersey.

- Ichsani, S. and Suhardi, A. R. (2015). The Effect of Return on Equity (ROE) and Return on Investment (ROI) on Trading Volume. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 896-902. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.118>
- Jiaxing, D. & Lijun, M. (2022). Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends. *International Research in Economics and Finance*, 6, (3), 9-17. September 2022, <https://doi.org/10.20849/iref.v6i3.1253>
- John, B. (2022), A control chart pattern recognition methodology for controlling information technology-enabled service (ITeS) process customer complaints, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3826-3848. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0463>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74 (1), 75–85.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. (10a. ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kedia, B. L.; Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13 (1), 22-37, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.09.006>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59-69. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- Krysińska, J.; Janaszkiwicz, P.; Prys, M. & Rózewski, P. (2018). Knowledge Resources Development Process in Business Process Outsourcing (BPO) Organizations. *Procedia Computer Science*, 126, 1145–115. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.052>
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Yan, A. (2016). Review of the Empirical Business Services Sourcing Literature: An Update and Future Directions. *Journal of Information Technology*, 31(3), 269–328. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.2>
- Lacity, M. C.; Solomon, S.; Yan, A. Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: a critical review and research directions. *Journal of Information Technology*. 26, 221–258. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.25>
- Linder, J. C. (2004). Transformational outsourcing. *MIT sloan management review*. 45(2).
- Luo, Y.; Zheng, Q.; Jayaraman, V. (2010). Managing Business Process Outsourcing. *Organizational Dynamics*, 39 (3), 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.03.005>

- Luo, Y.; Zheng, Q.; Jayaraman, V. (2012). Task attributes and process integration in business process offshoring: A perspective of service providers from India and China *Journal of International Business Studies*, 43 (5), 498-524, <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.8>
- Mahmoodzadeh, E.; Jalalinia, Sh.; Yazdi, F. N. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*. 15 (6), 845-864. <https://doi.org/10.1108/14637150911003748>
- Marques, J. A. V. da C.; Braga, R. (1995). Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 49–63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300007>
- Martins, C. E. H. & Souza, R. C. (2022, setembro). Criação de um Sistema de Medição de Desempenho para uma Empresa Desenvolvedora de Soluções BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) de Prevenção a Fraudes. In *Anais do 46º Encontro da ANPAD - EnANPAD*, on-line. Recuperado 02/03/2023. <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/1458c6647dbf7cca56dff7bfe0576ebb.pdf>
- Mazumder, S.; Garg, S. (2021). *Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities*. *International Journal of Information Management*. 58, 102295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>
- Mazumder, S.; Garg, S. (2021). *Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities*. *International Journal of Information Management*, 58, 102295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>
- McIvor, R. (2010). *Global Services Outsourcing*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511844911>
- Mehta, A. M., Saleem, H., Hafeez, I., Ali, A., & Rahi, S. (2020). Examining the influence; BPO risks, vendor team's performance & knowledge management capability. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23 (S1), 397-408.
- Merriam, S. B.; Tisdell, E. J. (2016) *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Modak, M.; Ghosh, K. K.; Pathak, K. (2019). A BSC-ANP approach to organizational outsourcing decision support-A case study. *Journal of Business Research* 103, 432–447. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.040>
- Moraes, J. P., Sagaz, S. M., Dos Santos, G. L., & Lucietto, D. A. (2018). Tecnologia da Informação, Sistemas de Informações Gerenciais e Gestão do Conhecimento com Vistas à Criação de Vantagens Competitivas: Revisão de Literatura. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 7(1), 39–51. <https://doi.org/10.33362/visao.v7i1.1227>

- Mullin, R. (1996). Managing the Outsourced Enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28-36. <https://doi.org/10.1108/eb039792>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., & Oliveira, R. R. (2018). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. 9 (3), 49-66. <https://doi.org/10.5585/GeP.v9i3.11263>
- Parmenter, D. (2019). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, (4th ed). New York: Wiley.
- Ponciano, E.S. & Amaral, C.S.T. (2021). What influences the innovation environment in BPO companies? *Business Process Management Journal*, 27 (1), 106-123, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2020-0129>
- Ponciano, E.S.; Amaral, C.S.T. (2021). What influences the innovation environment in BPO companies? *Business Process Management Journal*, 27(1), 106-123. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1108/BPMJ-03-2020-0129>
- Pugliese, D. & Senna (2018), H. Business Decision Making: Studying the Competence of Leaders. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. 9 (2), 1-19. <https://doi.org/10.5585/gep.v9i2.640>
- Rajani, R.L., Heggde, G.S., Kumar, R. and Bangwal, D. (2022), Demand management approaches in services sector and influence on company performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2022-0080>
- Ribeiro, F. C., Larieira, C. L. C., Yoshikuni, A. C., & Costa, I. (2021). Foco no cliente em times de desenvolvimento de software: um estudo quantitativo. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(3), 36-59. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.20254>.
- Saito, S. (2019). Understanding Key Business Processes for Business Process Outsourcing Transition. *ACM/IEEE 14th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*. 35-39, <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2019.00021>
- Setiawan, I. & Purba, H. H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. *Journal of Industrial Engineering and Management* 1(3):200-208, <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.79>
- Stern, J. M.; Stewart III, G. B.; Chew., D. H. (1996). EVA: An integrated financial management system. *European Financial Management*, 2(2), 223-245. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.1996.tb00039.x>.

- Susarla, A., Mukhopadhyay, T. (2019). Can outsourcing of information technology foster innovations in client organizations? An empirical analysis. *MIS Quarterly*. 43 (3), 929–949.
- Tjader, Y., Shang, J., & Vargas, L. (2010). Offshore outsourcing decision making: A policy-maker's perspective. *European Journal of Operational Research*, 207(1), 434-444. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.03.042>
- Yin., R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. E-book. Porto Alegre: Penso.
- Zamecnik, R., & Rajnoha, R. (2015). Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling and Managerial Information Support. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 769–776. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00843-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00843-6)
- Zarour, K. & Benmerzoug, D. (2019). A Decision-Making Support for Business Process Outsourcing to a Multi-Cloud Environment. *International Journal of Decision Support System Technology*. 11 (1). <https://doi.org/10.4018/IJDSST.2019010104>
- Zarzycka, E., Dobroszek, J., Lepistö, L., Moilanen, S. (2019). *Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing*. *Journal of Management Control*, 30(3), 251-286. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00284-x>
- Zellner, G. (2011). A structured evaluation of business process improvement approaches. *Business Process Management Journal*, 17(2), 203–237. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151111122329>