

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM ADMINISTRAÇÃO DE TI

GUILHERME BARTH SPERB

MODELO DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA SUPORTAR O PLANEJAMENTO

ESTRATÉGICO DA HOEPERS S.A.

São Leopoldo

2012

GUILHERME BARTH SPERB

MODELO DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA SUPORTAR O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA HOEPERS S.A.

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso.

Orientador: Prof. Ms. Ivan Brasil

São Leopoldo

2012

## **LISTA DE FIGURAS**

**Figura 1:** Organograma Hoepers S.A.

**Figura 2:** Cadeia de Valor Estendida

**Figura 3:** Fato\_Contabilidade

**Figura 4:** Fato\_Faturamento

**Figura 5:** Fato\_Cobrança

**Figura 6:** Fato\_Recuperação

**Figura 7:** Fato\_Gerencia\_Clientes

**Figura 8:** Fato\_Rh\_Treinamento

**Figura 9:** Fato\_Monitoria\_Infra

**Figura 10:** Fato\_Disponibilizacao\_cobranca

**Figura 11:** Fato\_Retencao\_Turnover

**Figura 12:** Fato\_Investimento\_Capacitacao

**Figura 13:** Datawarehouse

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1:** Objetivos Perspectiva Financeira.

**Quadro 2:** Objetivos Perspectiva de Mercado.

**Quadro 3:** Objetivos Perspectiva de Cliente.

**Quadro 4:** Objetivos Perspectiva Processos Internos.

**Quadro 5:** Objetivos Perspectiva .Aprendizado e Crescimento

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>4</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 – Missão e Visão.....	13
<b>2.2 – INDICADORES .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 – CADEIA DE VALOR.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 – BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1 – Perspectivas do Balanced Scorecard.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 – BUSINESS INTELIGENCE .....</b>	<b>17</b>
2.5.1 – Dashboard .....	18
2.5.2 – Datawarehouse.....	18
2.5.2.1 – Metadado.....	19
2.5.2.2 – Data mart .....	20
2.5.2.3 – Extração.....	20
2.5.2.2 – Navegabilidade.....	21
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>22</b>

<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE.</b>	<b>22</b>
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Apresentação da Empresa Hoepers S.A. ....</b>	<b>25</b>
4.1.1 – Mercado.....	26
4.1.2 - Organizacional.....	27
4.1.3 – Processo de Cobrança .....	28
<b>4.2 - Planejamento Estratégico.....</b>	<b>29</b>
4.2.1 – Missão, Visão e Valores.....	29
4.2.1.1 – Missão .....	29
4.2.1.2 – Visão.....	29
4.2.1.3 - Valores.....	29
4.2.2 – Cadeia de Valor .....	31
<b>4.3 – BSC .....</b>	<b>32</b>
4.3.1 – Perspectiva Financeira .....	32
4.3.2 – Perspectiva de Mercado .....	33
4.3.3 – Perspectiva Clientes.....	33
4.3.4 – Processos Internos .....	34
4.3.5 – Aprendizado e Crescimento.....	35
<b>4.4 – Data Marts .....</b>	<b>35</b>
<b>4.5 Data warehouse .....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com um mercado cada vez mais competitivo, onde a concorrência está cada vez mais acirrada, é de extrema importância a organização possuir um planejamento eficiente. Muitas empresas possuem resultados ruins, pois seus gestores dão mais importância para as atividades operacionais e menos importância para atividades de planejamento.

O planejamento estratégico de uma empresa indica o caminho que a organização deve adotar, indica que ações devem ser tomadas para alcançar os objetivos esperados. Logo tem total importância na gestão das empresas.

Se um planejamento eficiente é um diferencial competitivo, como podemos medir e avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados? Para realizar tal controle existe a metodologia *Balanced Scorecard* que tem o propósito de auxiliar no controle da gestão e na avaliação do desempenho.

A metodologia *Balanced Scorecard* que inicialmente foi criada como um sistema de medição empresarial e atualmente evoluiu para um sistema de gestão estratégica, permite traduzir a estratégia em ações. Possibilitando a avaliação constante através de indicadores.

Atualmente o BSC reflete quatro perspectivas chaves para a gestão estratégica que são financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Através destas áreas o BSC reflete um equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo.

Alinhado a forma dinâmica que o BSC possibilita de realizar a gestão dos objetivos e indicadores, temos o Business Intelligence que é uma importante ferramenta que possibilita a análise das informações de uma organização de forma dinâmica. Concentra em um *Datawarehouse* dados relevantes originados de diferentes fontes. Estes dados quando agrupados em um *Data warehouse* geram conhecimento para a organização.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar uma proposta de modelo de *Datawarehouse* que atenda e reflita os indicadores do BSC originados no planejamento estratégico da empresa. Possibilitando e facilitando a gestão destes indicadores

## **1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A empresa Hoepers S.A. possui 30 anos de existência está entre as três maiores acessórias de cobrança do Brasil. Foi a primeira empresa do ramo no Brasil a constituir-se sob a forma de sociedade anônima e recentemente teve a maior parte de suas ações compradas pelo EOS Group, grupo alemão com atuação em mais de 20 países do mundo. Esta aquisição fez com que a Hoepers tornar-se muito mais competitiva e passasse ter um posicionamento estratégico diferenciado no mercado. Ao fazer parte da EOS Group a empresa passou a rever o planejamento estratégico. A organização também esta em fase de reestruturação de todo o modelo de negócios.

Atualmente na empresa Hoepers S.A. há o planejamento estratégico definido indicando o caminho que a empresa deve seguir. Para atingir o objetivo macro precisa-se

primeiramente atingir pontos específicos dentro da organização. O *Balanced Scorecard* auxilia no controle para que os objetivos de curto e longo prazo sejam atingidos.

Um BSC proporciona uma visão diferenciada sobre a “saúde” da empresa. Através de indicadores dos processos chaves de negócio é possível mapear os indicadores fundamentais. Através de métricas definidas é possível validar se os objetivos estão sendo alcançado de uma forma mais rápida.

No passado definia se os objetivos estratégicos e ao final de um grande período se identificavam pontos que foram alcançados e outros que não foram atingidos. Desta forma uma empresa demora muito a reagir perante a um resultado ruim. Com o auxílio do BSC esta reação pode ser feita mais rapidamente facilitando o mapeamento dos pontos ruins para que sejam atacados de imediato.

Porem como gerenciar, monitorar e controlar estes objetivos? Este trabalho tem como objetivo principal encontrar e criar um modelo de *data warehouse* que suporte o planejamento estratégico, para que seja possível controlar e administrar os objetivos e metas da empresa através de indicadores dinâmicos.

Para a diretoria da empresa é extremamente difícil acompanhar no detalhe e à curto prazo se todas as metas estão sendo atingidas ou não. Esta agilidade é fundamental, pois possibilita uma reação imediata para que o objetivo seja atingido. Neste cenário o BSC é fundamental neste controle.

**Questão de pesquisa:** Como deve ser um modelo de *Data Warehouse* para suportar o planejamento estratégico da empresa Hoepers.S.A.?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta sessão será descritos os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o planejamento estratégico da empresa Hoepers, e projetar um modelo de *Datawarehouse* para suportar o *Balanced Score Card*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Interpretar os objetivos do planejamento estratégico da empresa Hoepers S.A, através da análise criar um modelo de *data warehouse* que suporte um BSC.
- Mapear os principais indicadores da companhia através do BSC.
- Propor um modelo de *data warehouse* para permitir o gerenciamento dinâmico dos objetivos estratégico através de um BSC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Embora o BSC proporcione uma análise e um acompanhamento dinâmico dos indicadores que compõe as metas e objetivos, a utilização de um BI para representar o BSC tornará muito mais eficiente e dinâmico este acompanhamento. Se considerarmos principalmente o fator da centralização da informação de uma empresa em um *Data warehouse*, torna-se muito mais pratico e eficiente o acompanhamento dos indicadores.

A conclusão deste trabalho irá permitir que a Hoepers, utilize o modelo de *Business Intelligence* proposto para atender o BSC, para gerenciar com uma visão dinâmica seus objetivos estratégicos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Inicialmente será abordado alguns conceitos a respeito do planejamento estratégico, trazendo detalhes sobre este processo gerencial. Haverá uma abordagem teórica dos principais itens como missão, visão, objetivos, etc.

Após será realizada uma fundamentação dos conceitos de *Balanced Scorecard*, abordando as metodologias e as diferentes perspectivas tratadas no BSC.

Por fim será abordado os conceitos de *Business Intelligence*, onde será especificada cada etapa de construção de um *Data warehouse* e os diferentes métodos de criação.

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO**

O planejamento estratégico procura mostrar um norte para a empresa, procura mostrar onde a empresa deve estar no futuro, que objetivos a empresa visa alcançar. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

No planejamento estratégico é importante traçar objetivos reais, tangíveis passíveis de serem alcançados. Estes objetivos irão nortear a empresa principalmente em relação ao

mercado. O cuidado em traçar o planejamento estratégico tangível é fundamental para que os objetivos específicos sejam alcançados.

Segundo COSTA (2006) há uma grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico tradicional. Essa distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores de que planos elaborados pelas empresas mais famosas do mundo, ou pelos consultores mais experientes, acabam sendo engavetados, sem nunca se tornarem realidade, e caindo no esquecimento, quando não no descrédito.

O cuidado em traçar o planejamento estratégico tangível é fundamental para que os objetivos específicos sejam alcançados. Aliado a isso, através da gestão estratégica colocar o planejamento em prática.

Durante a elaboração do planejamento estratégico é importante avaliar alguns pontos fundamentais que serão os recursos que permitiram que os objetivos sejam alcançados. Estes recursos podem ser financeiros, humanos, etc.

Na fase de construção do planejamento estratégico é fundamental fazer uma análise Swot elencando as variáveis abaixo:

- Análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)
- Análise da Organização (Forças e Fraquezas)

Através da análise SWOT podemos avaliar a posição estratégica da empresa em relação ao mercado.

### **2.1.1 – Missão e Visão**

A visão de uma empresa define como uma organização se enxerga ou gostaria de ser no futuro. Deve funcionar como uma base da organização, ou seja, sustentando o propósito organizacional.

Já a missão traduz a razão da existência da empresa, ou seja, qual o papel da companhia no mercado e na sociedade.

## **2.2 – INDICADORES**

No passado as empresas eram norteadas apenas pelos indicadores financeiros, porem com o passar dos anos tornou-se insuficiente para orientar a gestão das empresas, o que fica claro, pois segundo HERRERO FILHO (2005, p.24) “O reconhecimento por parte dos empresários, executivos e analistas de mercado de que os indicadores financeiros eram insuficientes para orientar a gestão das empresas.” No novo modelo de gestão estratégica tornou-se fundamental mapear os objetivos estratégicos e tentar mensura-los, pois hoje diferentemente do passado o valor está no que é intangível.

Com a análise de indicadores de performance é possível medir os objetivos estratégicos, sabendo se estão sendo alcançados conforme o planejado ou não. Outro ponto importante na criação e análise dos indicadores é conseguir medir todos os objetivos estratégicos, pois através deles é possível traduzir para os colaboradores de uma organização o que é importante dentro da empresa e onde eles devem focar para o sucesso da estratégia.

Outro ponto muito importante é a motivação organizacional, pois indicadores funcionam como norteadores, conduzindo ao comportamento desejado.

## **2.3 – CADEIA DE VALOR**

O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michel Porter e implica em não olhar a empresa como uma coisa única, mas sim desagregando as atividades de uma empresa

para que possam ser analisadas separadamente e assim facilitar a análise principalmente das vantagens competitivas.

Cadeia de valor é formada por duas atividades distintas porem interligadas entre si. Para HERRERO FILHO (2005, p57)

A cadeia de valor é composta por dois tipos de atividades integradas entre si, mas subdivididas em função da sua capacidade de gerar valor para o negócio. As atividades primárias são aquelas envolvidas desde a criação física do produto ou do serviço, passando pelo processo de venda e de transferência para o consumidor, até os serviços de pós-venda e o relacionamento com os clientes. As atividades secundárias, por sua vez, são as atividades de suporte as atividades primárias, incorporando no processo de criação de valor insumos, recursos humanos, administração e finanças, bem como a infra-estrutura de tecnologia de informação e de comunicação.

Em uma cadeia de valor temos alguns relacionamentos entre as atividades chaves que são os elos ou relações. Através dos elos e relações é possível entender as relações existentes em uma cadeia de valor. Também fica muito fácil identificar formas diferentes de desempenhar uma função.

Através da análise da cadeia de valor, pode-se compreender as vantagens competitivas de uma empresa, também é possível rever algumas praticas de negocio, mas principalmente mostrar o fluxo da informação dentro da organização e as relações entre os processos.

## **2.4 – BALANCED SCORECARD**

Ao mesmo tempo em que a estratégia competitiva é considerada fundamental para o sucesso de uma organização, temos a dificuldade por parte dos colaboradores de fazer a correta interpretação das orientações estratégicas e aplicar no dia-a-dia.

Durante a fase de criação do planejamento estratégico é muito comum separar-se o pensamento da ação, dificultando a execução do planejamento. Esta dificuldade não representa que o planejamento foi feito de forma errada, mas sim a dificuldade de aplicar conceitos no dia-a-dia.

Para auxiliar na implantação e execução do planejamento estratégico temos o *Balanced Scorecard* que funciona como um sistema de medição e gestão estratégica. Segundo HERRERO FILHO (2005, p.25) “O Balanced Scorecard possibilita aos empresários e executivos identificarem em quais atividades críticas a empresa esta gerando valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade.”

Na pratica, o Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que traduz os objetivos, metas e iniciativas de uma forma clara para os funcionários de uma organização. Também transforma os ativos intangíveis em valor para os *stakeholders*.

#### **2.4.1 – Perspectivas do Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard é dividido em quatro perspectivas. Para HERRERO (2005, p30) “A missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais stakeholders e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes”.

- **Financeira** – Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- **Do Cliente** – demonstra principalmente a satisfação do cliente, conquista de novos, etc.

- **Dos Processos Internos** – identifica os processos críticos que geram valor para o negócio.
- **Da Aprendizagem e Crescimento** – foca na aprendizagem e crescimento organizacional.

## 2.5 – BUSINESS INTELIGENCE

Com o aumento da concorrência e com as instabilidades financeiras, as empresas precisam tomar decisões com uma velocidade cada vez mais rápida. Outro fator importante é conhecer os impactos bons ou ruins o quanto antes para que uma reação ou alteração no plano possa ser executada. Neste cenário, a utilização de Business Intelligence passa ser um diferencial estratégico, pois as decisões passam a serem mais assertivas, não só baseadas na análise de ações do passado mas também na análise *realtime* dos resultados da tomada de decisão.

Business Intelligence através da coleta, análise, organização e monitoramento de dados da organização proporciona conhecer e principalmente aprender com a informação gerada pela própria organização. Através desse conhecimento aprendido proporciona um suporte a gestão organizacional.

Nesta sessão iremos ver mais detalhes sobre Dashboard e Datawarehouse que estão compreendidos dentro do tema BI.

### 2.5.1 – Dashboard

Utiliza-se o termo painel de bordo ou *Dashboard* para descrever um painel de pilotagem. Assim como o nome diz é composto por uma série de indicadores com variáveis e informações relevantes para que decisões possam ser tomadas. Possuem a característica de mostrar a informação de forma simples e clara, fazendo uma abstração, da mesma forma que um painel de um carro. Em um Dashboard concentram-se indicadores, métricas, comportamentos e informações relevantes de uma forma clara e de fácil interpretação.

*Dashboards* são muito utilizados em *Business Intelligence* em *Balanced Scorecard*, pois através deles é possível demonstrar o desempenho dos negócios na organização. Podem conter indicadores de desempenho, gráficos que mostram a evolução em relação a tempo, etc.

Normalmente os *Dashboard* são utilizados por executivos e gestores para avaliarem de uma forma geral o negócio de forma fácil e intuitivo, através dos indicadores estratégicos, financeiros e operacionais.

### 2.5.2 – Datawarehouse

Podemos traduzir o termo *Datawarehouse* como armazém de dados ou também depósito de dados. Este nome faz total sentido, pois o *Datawarehouse* consolida as informações de uma organização. Por ser implementado com conceitos de multidimensionalidade facilita a geração de relatórios e análise de grandes volumes de dados. Através da análise dos dados é possível gerar informação e conhecimento para facilitar a tomada de decisão em uma empresa.

Por padrão a informação carregada em um *Data warehouse* não deve ser alterada, funciona como um repositório somente leitura. Sempre que necessária a informação deve ser corrigida na origem, antes de ser carregada no *Data warehouse*. Porém existem situações

onde informações antigas são alteradas, não é o processo normal, mas em algumas situações um ajuste pode ser necessário.

### 2.5.2.1 – Metadado

Metadados é uma abstração para denominar a informação sobre os dados, ou seja, os dados dos dados. Funciona como um dicionário de dados. O metadado é muito importante em um *Datawarehouse*, pois é utilizado na hora que é necessário converter alguma informação em dados para o negócio.

Metadados bem definidos normalmente contem a maior parte das informações abaixo:

- **Origem:** informações sobre a origem da informação, usado normalmente quando se precisa descobrir a origem do dado.
- **Fluxo de Dados:** Utilizado para identificar os fluxos que sofrem alteração.
- **Formato:** identificação do tamanho e tipo de dados.
- **Alias:** nome atribuído a um elemento de dados
- **Definições de negócio:** É a informação mais importante do metadados onde cada elemento de dados estará contextualizado com a área de negócios.
- **Regra de Transformação:** representam as regras de negócio codificadas.
- **Atualização de dados:** indica as datas de atualização dos dados
- **Requisitos de Testes:** Identifica valores e intervalos possíveis.

- **Responsabilidade sobre cada informação:** Cada elemento de dados deve possuir a identificação de um responsável para a entrada no Datawarehouse e no metadados
- **Segurança:** determina perfis de acesso aos dados.

É fundamental construir um metadado em um *Data warehouse*, pois funciona como uma documentação, facilitando muito a execução de manutenções e ou novas implementações.

#### 2.5.2.2 – Data mart

Pode-se definir *data mart* como um agrupamento de dados dentro de um *Data warehouse*. Normalmente quando se tem dados que referenciam ao mesmo assunto ou que representem uma mesma área, eles são agrupados em um *data mart*. Normalmente representam processos ou até mesmo áreas específicas.

Durante a fase de definição os *data marts* são criados com o objetivo de responder perguntas específicas a um grupo de usuários. Por este motivo normalmente os *data marts* representam setores, áreas ou processos de uma organização.

#### 2.5.2.3 – Extração

Em todo projeto de *Business Intelligence*, temos o processo de extração, também chamado de ETL (*Extract, Transform and Load*). Nesta etapa é feita a leitura, extração e transformação dos dados para serem salvos em um *Data warehouse*.

Esta etapa é muito importante e muitas vezes complexa, pois em um ambiente heterogêneo existe a necessidade de executar a leitura de diversas origens e executar a limpeza e transformação destes dados.

No processo de extração é necessária a preocupação constante com a qualidade do dado. Ele deve ser preciso, não perdendo sua característica original. Também deve-se evitar duplicações dos dados.

#### **2.5.2.2 – Navegabilidade**

A flexibilidade possibilitada na exploração dos dados é uma das principais características de um *Datawarehouse* e é chamada de navegabilidade. Consiste basicamente na exploração interativa através de funções *drilling* (rotação e varredura) e *scoping*.

Um bom Datawarehouse, bem estruturado permite uma boa navegabilidade, permitindo que os usuários consigam fazer buscas através de iterações. Descendo através das diferentes hierarquias dentro das dimensões.

## **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Nesta pesquisa utilizou-se o estudo de caso, pois irá utilizar de abordagens específicas e coleta e análise de dados. Para (Schramm, 1971). *”a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”*.

### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE**

O estudo de caso será realizado na empresa Hoepers S.A., que foi escolhida, pois trabalho na empresa, o que facilita o acesso aos dados necessários. Para realização deste trabalho será preciso envolver a diretoria para que seja possível mapear todas as informações necessárias.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para atender a proposta utilizou-se de dois tipos de dados, pesquisa documental e entrevistas.

Na coleta de dados por pesquisa documental será analisado principalmente os documentos pertencentes ao planejamento estratégico e relatórios gerenciais.

Já na coleta por entrevistas, utilizaremos desta técnica para possibilitar um alinhamento com a estratégia da empresa, principalmente validando alguns conhecimentos adquiridos na pesquisa documental.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se dará através da busca de documentos do planejamento estratégico da empresa. Após esta análise será necessário mapear os principais objetivos criando um mapa estratégico, com isso será possível criar um BSC da empresa.

Para transformar o planejamento estratégico em um BSC, teremos algumas etapas de transformações dos dados, onde teremos que utilizar alguns recursos de planilhas para quantificar os dados e cruzar com as métricas.

A partir do BSC será possível criar o modelo de *data warehouse* que suporte o planejamento estratégico.

Além da análise dos dados do planejamento estratégico e relatório poderá realizar a análise de entrevista, caso sejam necessárias confrontar os entendimentos do planejamento estratégico com os objetivos da gestão estratégica.

### **3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO**

Como o estudo de caso será baseado em documentos da diretoria da empresa, talvez em alguns momentos não haja acesso a algum documento. Isto pode impactar diretamente na pesquisa, ou fazer com que algo seja concluído sem estar totalmente de acordo com o alinhamento estratégico.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta sessão será feita uma breve apresentação da empresa Hoepers S.A., abordando um pouco da história da empresa e de como está estruturada. Após esta breve apresentação serão abordados itens do planejamento estratégico e sobre o posicionamento da Hoepers.

A partir dos itens do planejamento estratégico será criado um painel de Ballanced Scorecard, por fim será apresentado um modelo de Datawarehouse para atender o planejamento estratégico.

### **4.1 Apresentação da Empresa Hoepers S.A.**

A empresa Hoepers foi fundada em Criciúma em 1982, com o passar dos anos teve um crescimento modesto. A partir do ano 2000 a empresa iniciou uma grande expansão, abrindo filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, etc. A Hoepers atingiu uma média de 30% de crescimento ao ano, quando em 2003, em uma iniciativa inédita entre as empresas do setor, a Hoepers transformou-se em sociedade anônima.

Em 2011 a Hoepers admitiu em seu quadro acionário a EOS do Brasil Participações Ltda, braço nacional de um dos maiores e mais longevos grupos de cobrança e

recuperação de crédito mundiais, presente em mais de 20 países, integrante do OTTO Group, grupo sediado na Alemanha e com faturamento global superior a EU\$ 10.000.000.000,00 (dez bilhões de euros) a.a.

#### **4.1.1 – Mercado**

A Hoepers está entre as três maiores empresas de cobrança do país, atuando nos seguintes segmentos do mercado:

- Bancos Públicos e Privados
- Instituições Financeiras
- Telefonia
- Lojista
- Cartão de Crédito
- TV por assinatura
- Veículos
- Securitização

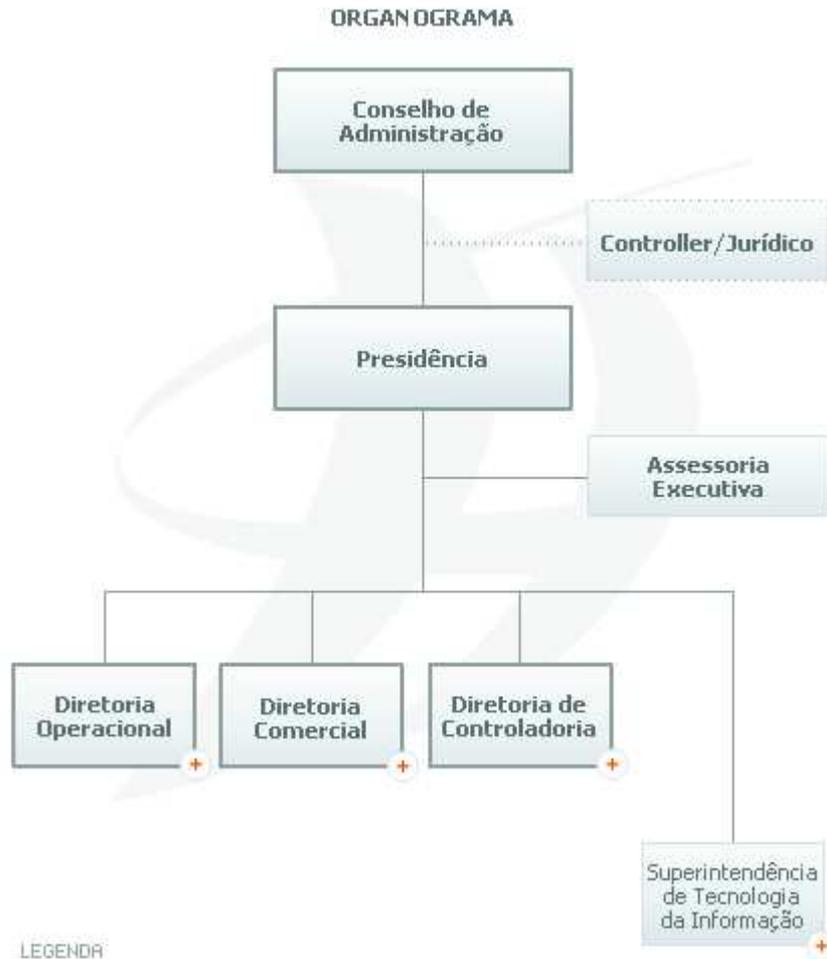
Com aproximadamente três mil colaboradores e com filiais nos principais centros econômicos do país. A Hoepers possui uma boa participação no mercado nacional.

O mercado de cobrança possui algumas características diferentes dos demais. Por padrão quando uma empresa terceiriza sua cobrança, ela sempre divide as carteiras entre diversas empresas de cobrança. Posteriormente de acordo com o desempenho da assessoria ela recebe mais ou menos carteiras.

Com este cenário acirrado tornasse fundamental utilizar de indicadores e de Business Intelligence como diferencial competitivo.

#### 4.1.2 - Organizacional

Abaixo temos o organograma da empresa Hoepers:



**Figura 1:** Organograma Hoepers S.A.

A estrutura organizacional da empresa Hoepers não difere muito das demais empresas do mercado, a não ser pelo fato da TI estar ligada diretamente a presidência, principalmente pelo fato da Hoepers considerar a TI um diferencial estratégico.

As demais áreas seguem o modelo tradicional, diretorias operacional, comercial e de controladoria abaixo da presidência.

### 4.1.3 – Processo de Cobrança

O processo de cobrança sofreu uma grande transformação nos últimos anos. Atualmente usa-se muita tecnologia para executar uma cobrança. Esta tecnologia está empregada do início ao fim do processo.

Resumidamente o processo de cobrança consiste em receber os dados dos clientes que devem ser cobrados, importar na base de dados, após a importação executar os ajustes, classificações e pontuação por *collect score*. Com a classificação feita as fichas de cobranças são divididas em filas de cobrança a partir de características como maiores valores, tipos de dívidas, quantidades de parcelas pagas, etc. A operação efetiva a cobrança e atualiza as informações da ficha. Após a cobrança os dados são enviados aos contratantes que realizam o comissionamento e auditam a cobrança. Após a efetivação do pagamento recebemos a comissão.

No processo de cobrança utiliza-se tecnologias como discagem automatizada e preditiva, webservices de pesquisa externa para enriquecimento de base, webservices para executar cálculos on-line nos contratantes, utilização de URA (Unidade de Resposta Audível), SMS, Boleto e-mail, Data mining, Business Intelligence, etc.

Toda a cobrança independente do segmento é constantemente monitorada e auditada pelos contratantes, que utilizam de indicadores de *performance* para medir as acessórias de cobrança. Com as métricas de todas as acessórias os contratantes realizam um *ranking* entre as empresas, onde os melhores colocados ganham mais carteiras e comissões maiores.

## **4.2 - Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é fundamental para uma empresa, pois irá norteá-la. Nesta sessão será abordado itens do planejamento estratégico da empresa Hoepers. S.A. Primeiramente será abordada a missão, visão e valor. Após será abordado a análise swot e por fim cadeia de valor.

### **4.2.1 – Missão, Visão e Valores**

#### **4.2.1.1 – Missão**

Proporcionar ao mercado soluções inteligentes em cobrança, com tradição, dinamismo e credibilidade, entendendo e falando o sotaque de cada cliente.

#### **4.2.1.2 – Visão**

Ser uma empresa lucrativa e de destaque no Brasil, buscando sempre o melhor resultado.

#### **4.2.1.3 - Valores**

- **"Sotaque"**: Entendemos as necessidades dos nossos clientes e dos clientes dos nossos clientes. Estamos presentes em todo o Brasil, entendendo as culturas locais para que com isto, nossas ações de cobrança sejam mais eficazes.

- **Ética:** todas as ações da Hoepers são pautadas pela ética dos negócios e dos relacionamentos.
- **Respeito:** respeitamos as Organizações, os Governos, os homens e a natureza.
- **Transparência:** somos verdadeiros e transparentes com todos os públicos que nos relacionamos.
- **Flexibilidade, dinamismo e agilidade:** Somos ágeis, flexíveis e dinâmicos em nossos processos e em nossas decisões.
- **Inovação:** estimulamos a criatividade para que possamos estar constantemente inovando e gerando soluções e serviços de alta performance aos nossos clientes.
- **Qualidade de vida no trabalho:** Estimulamos a qualidade de vida no trabalho. Profissionais felizes fazem com que nossos clientes também fiquem felizes.
- **Qualidade, Aprimoramento e Melhoria Contínua:** não paramos nunca, acreditamos que sempre há uma maneira de melhorar o que fazemos.
- **Valorização dos nossos profissionais:** estimulamos o desenvolvimento de nossos profissionais;
- **Relacionamentos duradouros:** esforçamo-nos para estabelecer relacionamentos de longo prazo com nossos Clientes;
- **Foco em resultado:** tudo o que fazemos deve estar focado na geração de resultados para os acionistas, clientes, profissionais e comunidade.

- **Reconhecimento:** reconhecemos e valorizamos o desempenho superior de nossos profissionais.

#### 4.2.2 – Cadeia de Valor

Cadeia de Valor foi uma forma encontrada no mercado para segmentar a empresa em segmentos-chaves. Pois não é possível identificar as vantagens competitivas de uma organização olhando ela como um todo. É necessário desagregar as diferentes áreas conforme sua relevância estratégica.

Com a evolução do mercado as empresas começaram a depender diretamente de parcerias, principalmente com os fornecedores. Outro fator muito importante neste processo é a terceirização dentro das organizações.

Com o aparecimento destas parcerias, surgiu também a necessidade de avaliar também estes segmentos que agregam valor.



**Figura 2:** Cadeia de Valor Estendida

### 4.3 – BSC

O *Balanced ScoreCard* analisa a organização através de diferentes perspectivas. Todas elas interligadas entre si. Nesta sessão trataremos as perspectivas separadamente em conjunto com os indicadores.

#### 4.3.1 – Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira mostra através de seus indicadores se as escolhas estratégicas implementadas estão agregando valor de Mercado para uma organização.

Esta perspectiva deve representar através de indicadores se a empresa está gerando valor para os acionistas.

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FATO</b>
Elevar Receita	Valor Receita	Elevar 15%	FATO_CONTABILIDADE
Reduzir Despesas	Valor Despesa	Reduzir 10%	FATO_CONTABILIDADE
Elevar Faturamento	Valor Faturamento	Crescer 10%	FATO_FECHAMENTO
Elevar percentual de recuperação por ações eletrônicas	Ações Recuperador Eletrônico	Crescer 10%	FATO_COBRANÇA

**Quadro 1:** Objetivos Perspectiva Financeira

### 4.3.2 – Perspectiva de Mercado

A perspectiva de Mercado não está presente no modelo tradicional do BSC, porém em alguns casos é utilizada, pois auxilia na avaliação de como a organização é vista no Mercado.

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FATO</b>
Elevar Percentual de Recuperação	Percentual de Recuperação	Elevar 7%	FATO_RECUPERACAO
Crescer em número de carteiras nos clientes conquistados	Número de Carteira	Elevar 5%	FATO_GERENCIA_CLIENTES

**Quadro 2:** Objetivos Perspectiva de Mercado

### 4.3.3 – Perspectiva Clientes

Nesta perspectiva o objetivo é avaliar através das escolhas estratégicas se o valor gerado pela organização é percebido pelo cliente. Também auxilia a avaliação de como este valor é percebido.

A baixo temos um quadro com os objetivos mapeados:

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FATO</b>
Quadro Funcional Qualificado	Horas Treinamento	Elevar 10%	FATO_RH_TREINAMENTO
Elevar Número de Fichas	Número de	Crescer 10%	FATO_COBRANCA

Acionadas	Acionamentos		
Crescer percentual de Localização	Número de Alôs	Crescer 5%	FATO_COBRANCA
Reduzir Ocorrências de SAC no Cliente	Número de ocorrências de SAC	Reduzir 10%	FATO_GERENCIA_CLIENTES
Atingir Metas determinadas pelo Cliente	Valor da Meta	Atingir Valor esperado	FATO_GERENCIA_CLIENTES

**Quadro 3:** Objetivos Perspectiva Clientes

#### 4.3.4 – Processos Internos

Nesta perspectiva a estratégia é traduzida de forma a avaliar os processos críticos da empresa. Deve avaliar os processos críticos que geram valor para os Clientes que por sua vez geram valor para os acionistas.

A baixo temos um quadro com os objetivos mapeados:

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FATO</b>
Avaliar a Disponibilidade do Sistema de Cobrança	Tempo Sistema no Ar	Acima de 99%	FATO_MONITORIA_INFRA
Avaliar Disponibilidade dos links e infra Telecom	Tempo Serviço no Ar	Acima de 97%	FATO_MONITORIA_INFRA
Medir o Tempo de	Tempo para início da	Menor	FATO_DISPONIBILIZACAO_COBRANCA

Disponibilização das Fichas de Cobrança	cobrança	que 1 dia	
---	----------	-----------	--

**Quadro 4:** Objetivos Perspectiva Processos Internos

#### 4.3.5 – Aprendizado e Crescimento

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem como objetivo principal avaliar qual o capacidade do colaborador em aprender, criar e compartilhar conhecimento. Refletindo assim nas demais perspectivas.

A baixo temos um quadro com os objetivos mapeados:

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>FATO</b>
Retenção de Talentos	Percentual Turnover	Reduzir 10%	FATO_RETENCAO_TURNOVER
Avaliar Desenvolvimento Pessoal	Investimento em Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal	Elevar 10%	FATO_INVESTIMENTO_CAPACITACAO

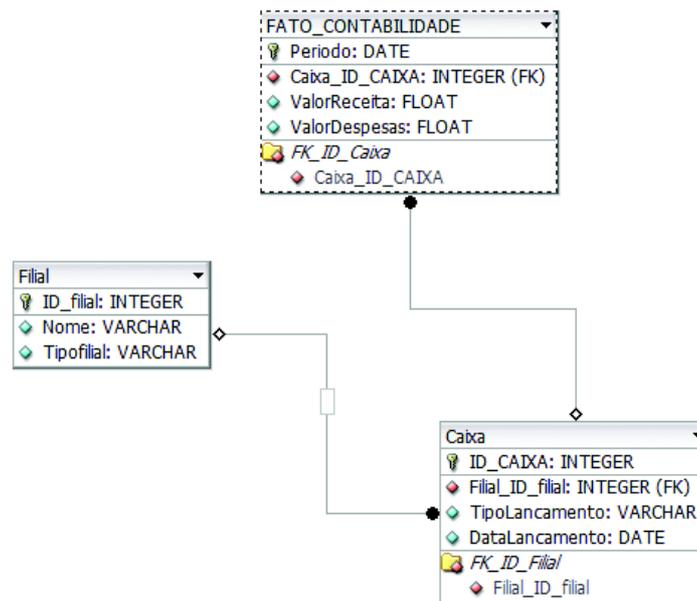
**Quadro 5:** Objetivos Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

#### 4.4 – Data Marts

*Data Marts* são subconjuntos de um *Data warehouse*, refletem um assunto específico, por este motivo cada fato está relacionado a um *data mart*. Nesta sessão os *data marts* serão apresentados separadamente, conforme abaixo:

- **FATO\_CONTABILIDADE**

Os objetivos estratégicos relacionados à receita e as despesas por estarem relacionados dentro da visão contabilidade foram tratados no mesmo fato. Neste fato é possível levantar diversas informações referentes ao caixa da empresa. Podendo segmentar a informação por filial e assim executar comparativos.



**Figura 3:** Fato\_Contabilidade

- **FATO\_FECHAMENTO**

O Fato Fechamento está relacionado diretamente ao objetivo estratégico de faturamento. Este fato tem como principal objetivo trazer as informações sobre o fechamento, possibilitando a análise dos valores. Neste fato é possível conhecer, através da navegabilidade, diversas informações referentes a faturamento e rastrear pagamentos. Será possível saber o faturamento agrupado por cliente, filial tipo de acionamento, etc.

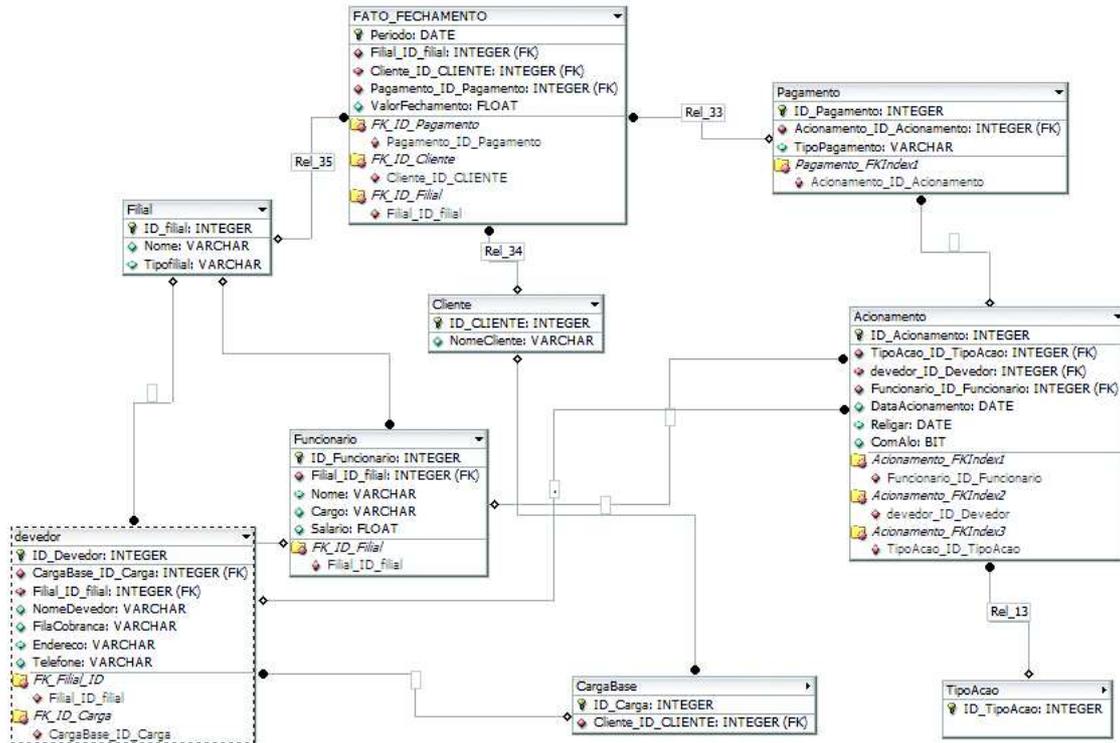


Figura 4: Fato\_Faturamento

### • FATO\_COBRANCA

Existem três objetivos estratégicos relacionados com as ações de cobrança. Para atender esta visão criou-se um único *data mart* relacionando as informações necessárias para se extrair o conhecimento esperado.

Os objetivos desta visão estão relacionados a área operacional, ao processo de cobrança, pois tratam informações como números de alôs, efetividade da cobrança e dados sobre a recuperação eletrônica. Com o fato abaixo será possível buscar informações como acionamentos por funcionário, resultado de ações específicas. Também é possível agrupar resultados dos acionamentos por características diferentes.

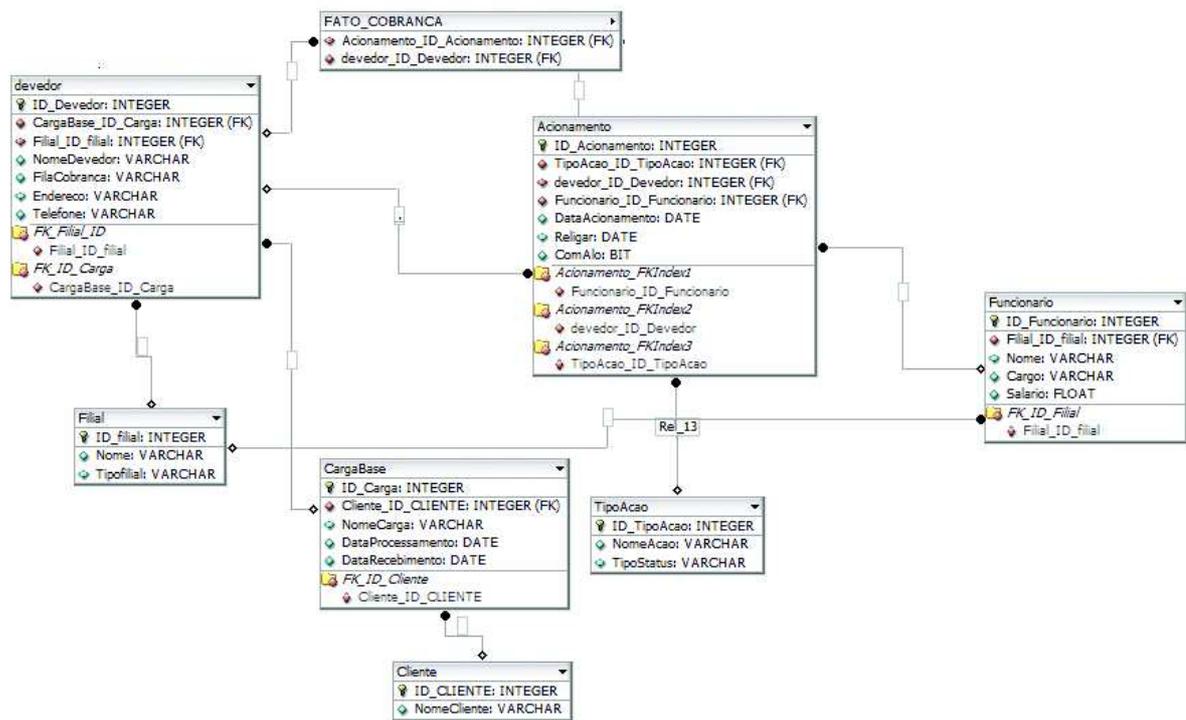


Figura 5: Fato\_Cobrança

- **FATO\_RECUPERACAO**

Para prover as informações sobre o objetivo estratégico de aumentar o percentual de recuperação, criou-se um *data mart* que permite obter conhecimento sobre o resultado dos acionamentos.

Embora muito semelhante ao fato de cobrança, possui objetivos diferente. Neste fato objetiva-se tratar informações macros sobre o resultado positivo da cobrança, ou seja, os casos com recuperação.

Abaixo temos o diagrama do fato recuperação:

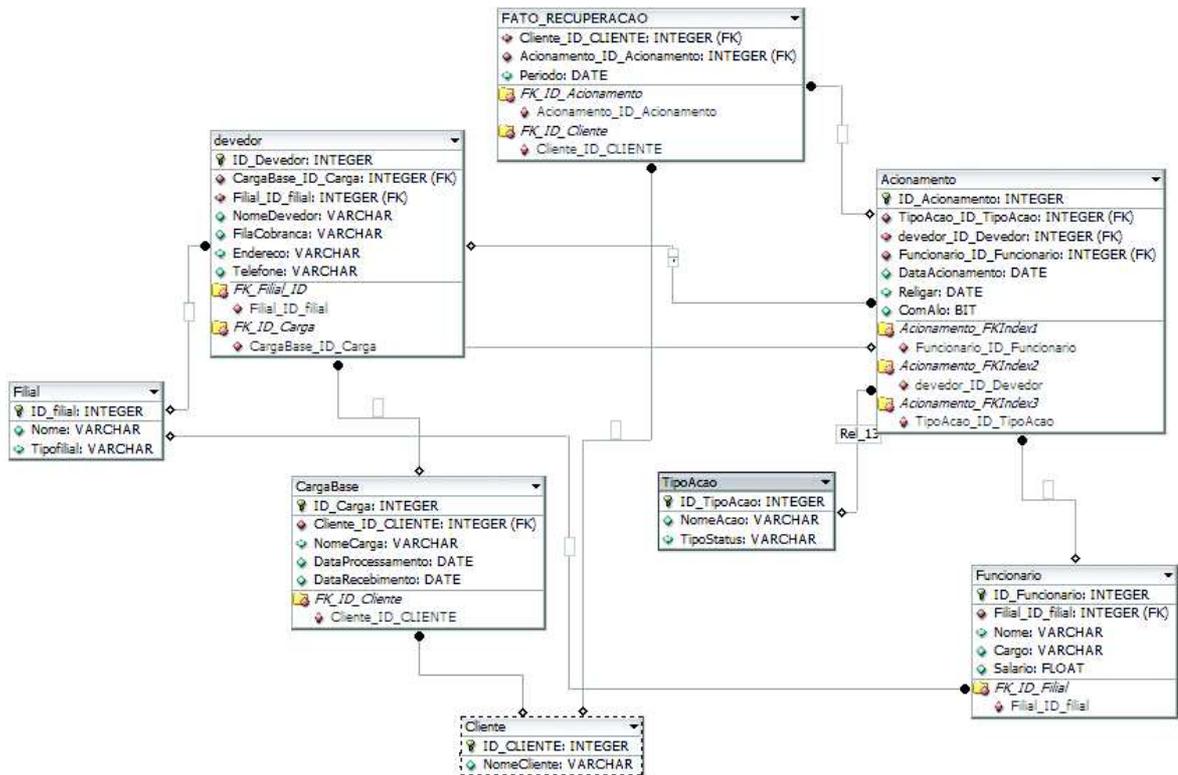


Figura 6: Fato\_Recuperação

- **FATO\_GERENCIA\_CLIENTES**

O fato gerência de clientes deve auxiliar em dois pontos fundamentais no relacionamento com o cliente. Medir o número de SACs e Avaliar se as metas definidas estão sendo alcançadas.

Com a implementação deste diagrama será possível também mapear outras informações como número de clientes na base, clientes com maior ocorrência de SACs. Haverá a possibilidade de levantar informações agrupadas por filial, podendo segmentar os devedores e realizar uma análise muito mais completa.

Abaixo temos o diagrama do fato gerencia\_clientes:

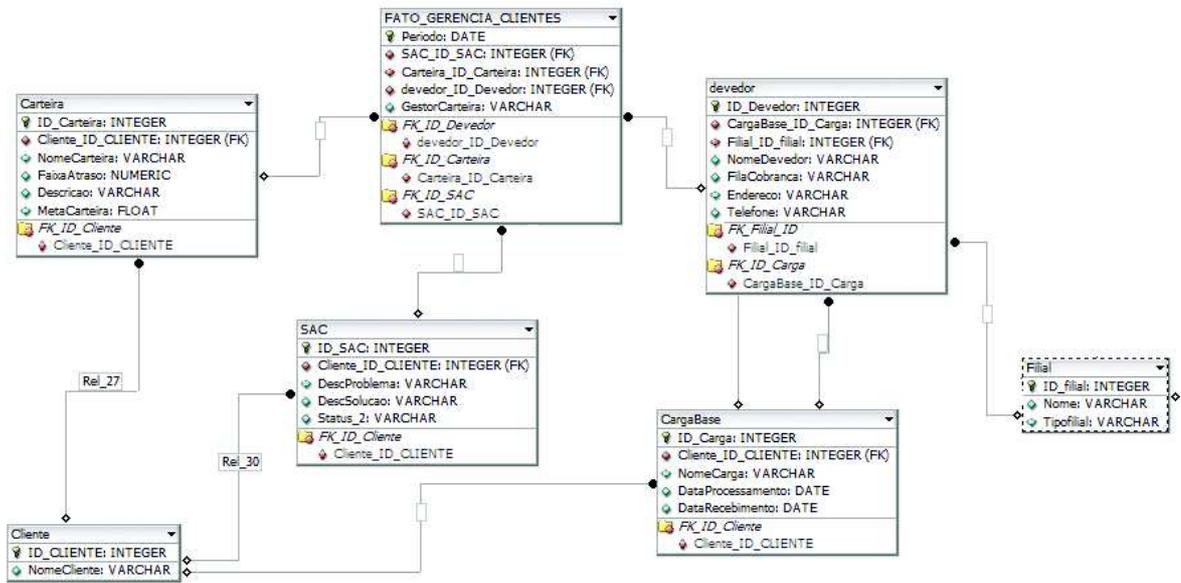


Figura 7: Fato\_Gerencia\_Clientes

• **FATO\_RH\_TREINAMENTO**

Na perspectiva de Cliente existe um objetivo estratégico que é a preocupação com a qualificação do quadro funcional. Por este motivo o fato de RH treinamento deve passar a informação principalmente sobre a quantidade de horas de treinamento.

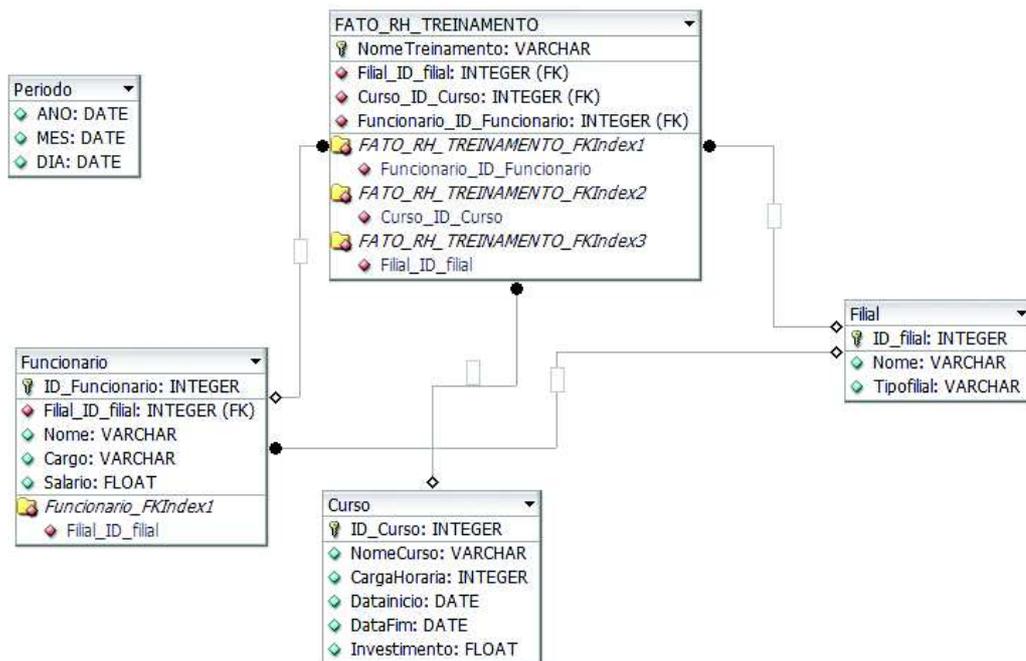
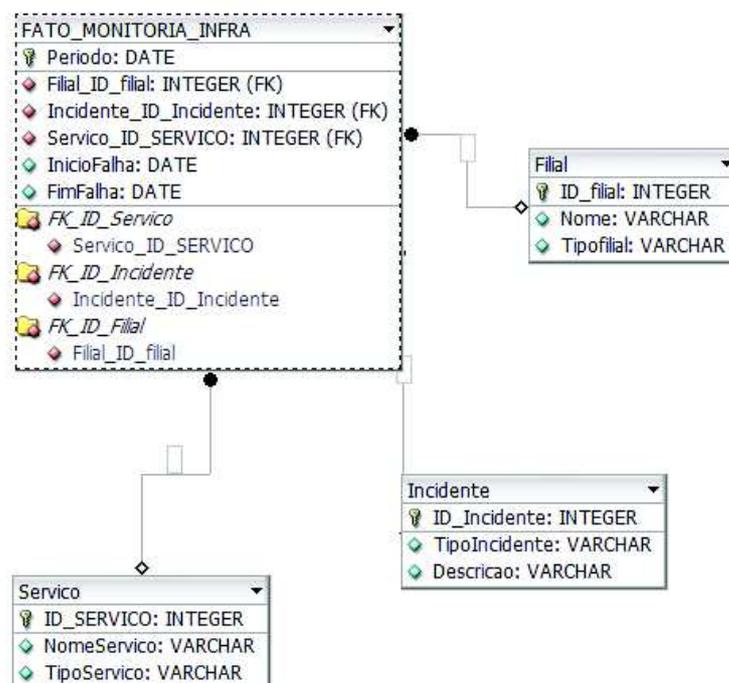


Figura 8: Fato\_Rh\_Treinamento

- **FATO\_MONITORIA\_INFRA**

Um ponto fundamental em uma empresa é a disponibilidade de sistemas e infraestrutura, pois são itens base para o desempenho de processos chaves dentro da organização.

O fato monitoria infra deve apresentar informações sobre o tempo de disponibilidade da aplicação de cobrança e infraestrutura de links e telecom .



**Figura 9:** Fato\_Monitoria\_Infra

- **FATO\_DISPONIBILIZACAO\_COBRANCA**

Um diferencial estratégico está na agilidade na disponibilização da informação para a cobrança. Por este motivo um objetivo estratégico é a disponibilização para a operação em no máximo 1 dia. O fato do diagrama abaixo deve passar o conhecimento sobre a disponibilização de cargas e tempos para a disponibilização.

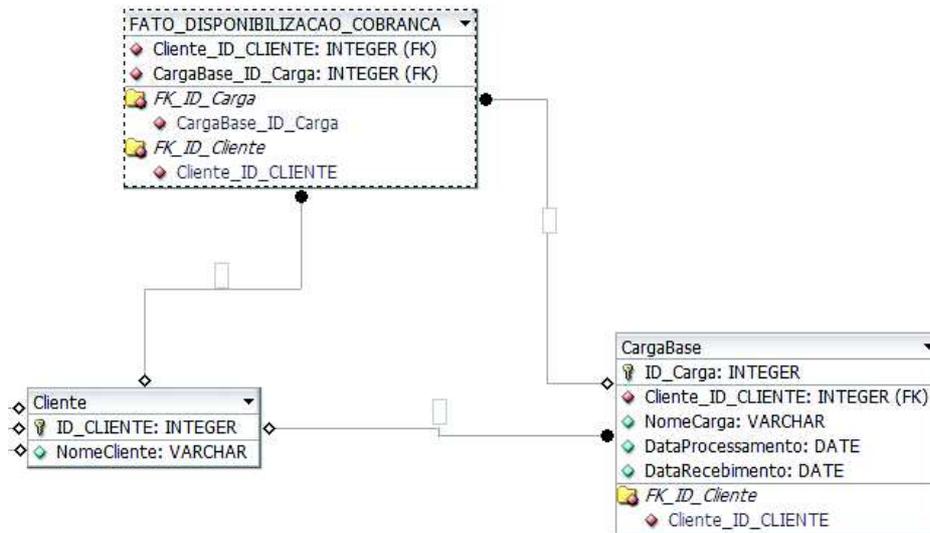


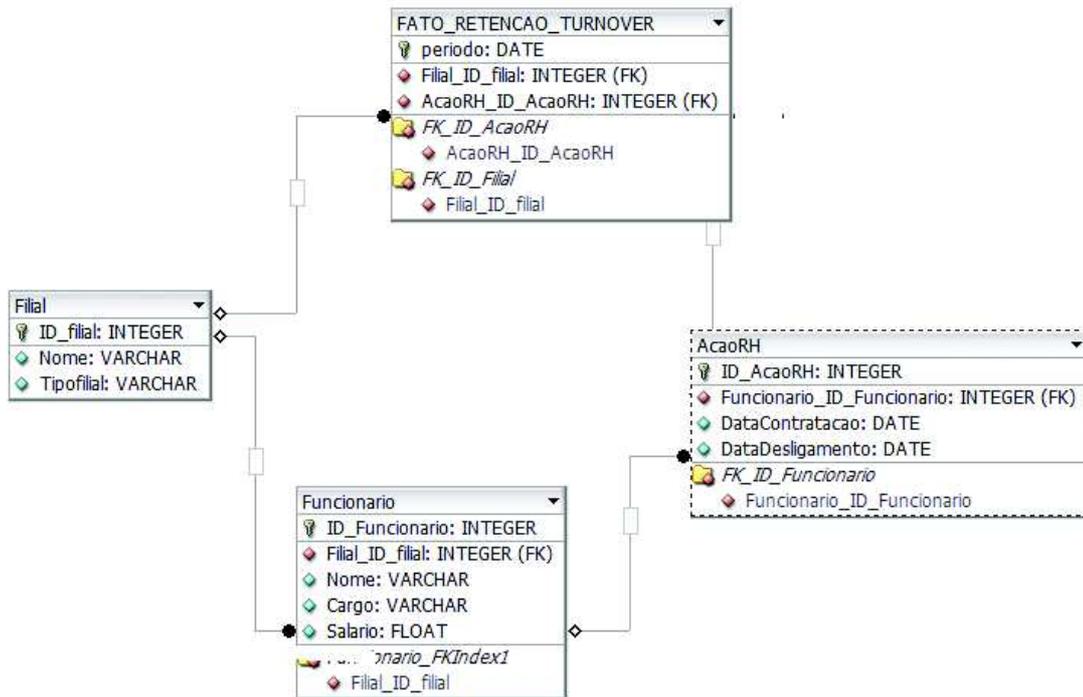
Figura 10: Fato\_Disponibilizacao\_cobranca

#### • FATO\_RETENCAO\_TURNOVER

Um fator muito importante em uma organização são os ativos intangíveis, principalmente as pessoas, por este motivo o objetivo que avalia a retenção através de um baixo *turnover* é fundamental. O principal objetivo deste fato é criar um indicador que mede a taxa de retenção e *turnover*.

O diagrama abaixo além de atender os indicadores levantados, também permite levantar mais informações, gerando assim mais conhecimento. Será possível verificar informações sobre contratações e desligamentos, por filial. Podendo assim conhecer características específicas de determinada região.

Segue abaixo o diagrama:



**Figura 11:** Fato\_Retencao\_Turnover

- **FATO\_INVESTIMENTO\_CAPACITACAO**

Investimentos em capacitação e desenvolvimento de pessoal normalmente são abordados na perspectiva de aprendizado e crescimento, pois são diferenciais estratégicos importantes. O objetivo do fato abaixo é, através de um indicador, medir o percentual de investimento em capacitação.

Também é possível gerar conhecimento a respeito de cursos cruzando com informações de funcionários. Além das informações sobre o número de horas de treinamento disponibilizado na empresa. Também será possível mapear o valores e se o curso foi interno ou externo.

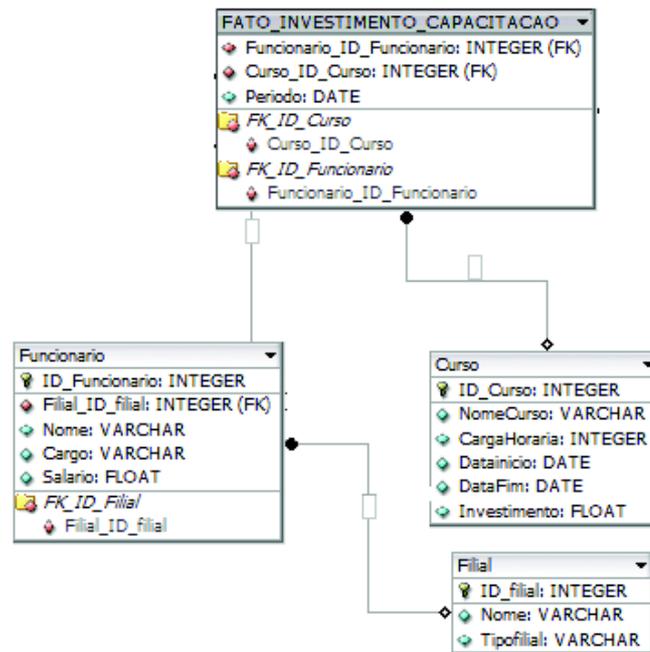


Figura 12: Fato\_Investimento\_Capacitacao

## 4.5 Data warehouse

Com a definição dos fatos que iram atender aos objetivos estratégicos cria-se subconjuntos que são os *data marts*. Para cada fato se criou um *data mart*, através deles esperasse buscar o conhecimento necessário para mensurar os indicadores de desempenho.

Após a criação dos *data marts*, a próxima etapa é a criação do *Data warehouse*. Para isto é necessário juntar todos os subconjuntos criados para atender os fatos. Com todos os subconjuntos conectados temos um *Data warehouse*.

A seguir temos o figura 13 que trás o diagrama do *Data warehouse* que foi construído a partir dos *data marts* definidos anteriormente

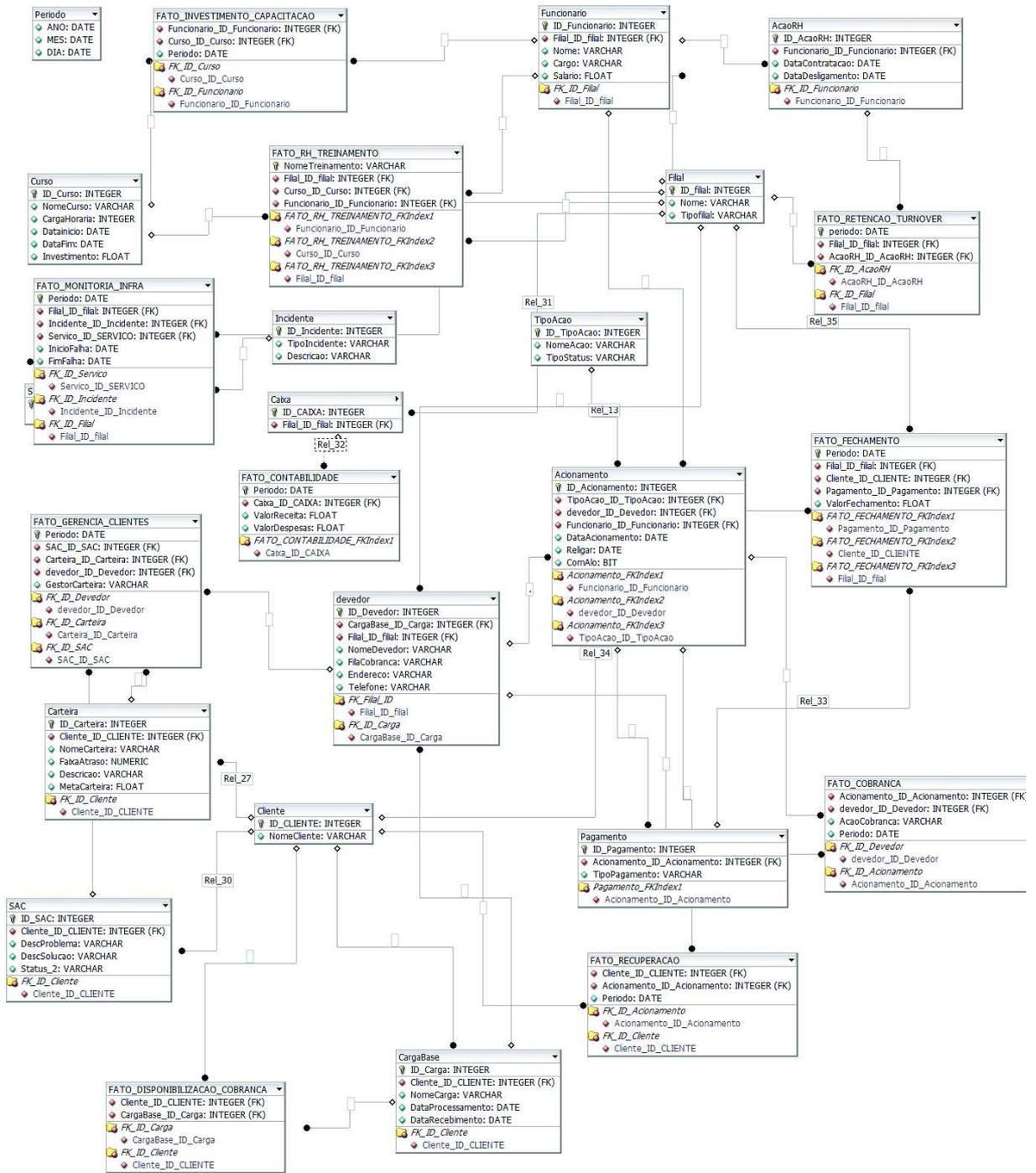


Figura 13: Datawarehouse

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa sessão serão apresentadas as conclusões chegadas com este estudo de caso, que foi executado para mapear os objetivos estratégicos da empresa Hoepers S.A. e após criar um modelo de *Data warehouse* que possibilita gerar conhecimento sobre informações estratégicas e também executar a gestão estratégica.

Este estudo de caso se justificou, principalmente por questões de competitividade. O mercado de cobrança sofreu uma evolução muito grande nos últimos quinze anos, pois incorporou fortemente o uso de tecnologia nos processos que dão suporte a cobrança. Uma empresa de grande porte possui toda sua estrutura automatizada do início ao final de sua cadeia de valor. A grande dificuldade está em acompanhar e medir os indicadores estratégicos com dinamismo, o que possibilita uma interferência sem ter que esperar por um resultado ruim, ou seja, não sendo reativa.

Neste estudo de caso o objetivo chave foi criar um modelo de *Data Warehouse* que suportasse o planejamento estratégico da empresa. A utilização de *Business Intelligence* foi adotada pois possui diversas características, dentre elas podemos destacar a aprendizagem através da análise e cruzamento de informações. Outra característica é o dinamismo na análise

da informação que o Business Intelligence possibilita. O processo de análise da informação tornasse muito mais ágil do que gerar diversos relatórios, pois através da característica de navegabilidade é possível acessar a informação de diferentes maneiras.

Para o desenvolvimento deste estudo de caso utilizou-se de pesquisa documental dentro da organização e algumas reuniões com gestores, para entender e traduzir em indicadores os objetivos estratégicos. Com os objetivos mapeados foi realizada uma análise da origem da informação, ou seja, de onde a informação para atender aquele objetivo pode ser lida. Com estas respostas criou-se o modelo de *Data Warehouse*.

Com a criação do modelo de *Data Warehouse* observou-se a possibilidade de com o mesmo modelo trabalhar a informação sobre diferentes perspectivas. Também se concluiu que as informações necessárias para alimentar o *Business Intelligence* provem de diferentes sistemas. Com a centralização da informação em um único ponto, criam-se diversas possibilidades de análise.

Este estudo de caso possibilitou um grande aprendizado para o pesquisador, que através deste trabalho compreendeu melhor o planejamento estratégico da empresa e conseguiu criar um modelo que possibilite uma gestão estratégica eficiente.

## 7 REFERÊNCIAS

Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the Academy for Educational Development*, Washington, DC.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 6ª tiragem revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica** – Uma abordagem prática. 10.ed Rio de Janeiro: Campus, 2005