



INDICADORES DE DESEMPENHO



*Procedimento de Manifestação de Interesse - PMI
Edital de Chamamento Público N° 004/2021*



Sumário

1. Introdução	3
2. Metodologia.....	4
2.1 Aplicação do <i>Balanced ScoreCard</i> ao caso concreto da concessão da Loteria de São Paulo	5
2.2. Implementação	6
2.3 Indicadores de desempenho	7
2.4. Mapa Estratégico.....	8
3. Definição do Conjunto de Indicadores.....	10
4. Periodicidade de Informação	10
5. Peso e Impacto	11
6. Tabela de Indicadores	12
7. Considerações finais.....	16

1. Introdução

O presente caderno tem por objetivo apresentar o conjunto de indicadores que deverão ser coletados e analisados pela empresa concessionária, bem como estabelecer o destinatário das informações e o modelo de apresentação das mesmas.

Para determinação dos índices a serem avaliados, a concessionária deve apresentar um sistema de indicadores-chave, os chamados KPI (*Key Performance Indicators*), que possibilite o acompanhamento das operações, tanto em termos da sua componente financeira, como em termos de negócio.

A metodologia utilizada para determinação dos KPIs foi a do *Balanced Scorecard* (BSC). BSC é uma metodologia de gestão estratégica que permite medir o progresso de uma empresa em relação a suas metas de longo prazo. Isso é feito a partir de uma estratégia que é traduzida em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas. A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupando-as em objetivos estratégicos que tenham relação de causa e efeito entre si.

O referido sistema, que contemple a apresentação do BSC, deve garantir o acesso à informação permanentemente atualizada, considerando uma defasagem máxima de 24 horas entre a ocorrência das transações financeiras ou dos negócios e a atualização dos KPIs definidos.

No presente estudo, serão privilegiados os sistemas de gestão que utilizem modelos de *scoring*, possibilitando, desta forma, a visualização gráfica da informação.

Não se pretende definir, nesta etapa da modelagem, nem a quantidade, nem os KPIs específicos que serão apresentados pela empresa concessionária em cada momento da concessão. A partir do amplo elenco de indicadores a seguir apresentados, as partes – Concessionária e Poder Concedente, definirão quais deles serão adotados em cada etapa da concessão.

2. Metodologia

O *Balance Scorecard*, criado por Robert Kaplan e David Norton, professores da Universidade de Harvard, começou a ser empregado como um sistema de monitoramento e controle de desempenho organizacional assumindo, posteriormente, uma componente de avaliação do desempenho estratégico devido às características que possui, a saber:

- a. De criação de uma interligação entre os resultados obtidos, os indicadores de performance e os fatores de avaliação que se encontram definidos;
- b. Na qualidade de informação que disponibiliza em termos de suporte à decisão, direcionada aos objetivos da empresa e considerando os valores dos diferentes indicadores de desempenho que estiverem definidos;
- c. No processo de comunicação, devido à utilização de indicadores quantitativos, que aumenta a possibilidade de análise e a transparência e facilidade de avaliação do estado atual da empresa e de seu negócio;
- d. Na definição de indicadores, diretamente relacionados com a perspectiva de desenvolvimento estratégico, que permitem, não apenas avaliar a situação atual da empresa e de seu negócio, mas também avaliar a capacidade de concretização futura, considerando os valores definidos como metas dos indicadores.

Constituindo-se num mecanismo de monitoramento e controle focado na gestão estratégica, importa garantir que, por meio do *Balanced ScoreCard*, a empresa consiga efetivamente avaliar os objetivos estratégicos estabelecidos.

A aplicação que será realizada neste modelo fica limitada, para efeitos desta proposta, à sua componente de acompanhamento e avaliação, permitindo ao Estado de São Paulo a análise da atividade objeto da concessão e a identificação das tendências de resultados associados.

2.1 Aplicação do *Balanced ScoreCard* ao caso concreto da concessão da Loteria de São Paulo

Com base na visão e na estratégia da empresa, são definidos os objetivos financeiros, tendo em consideração:

- a. Os valores definidos para o pagamento da outorga ao Estado de São Paulo;
e
- b. O retorno sob o Investimento (efetuado pela Concessionária).

A concessionária deverá definir o conjunto de indicadores de desempenho que permita ao Estado de São Paulo acompanhar a execução da atividade do negócio, considerando, no entanto, algumas premissas e boas práticas, conforme se segue:

- a. O número de indicadores deve depender do contexto e das necessidades de avaliação;
- b. A criação de um amplo conjunto de indicadores contribui para um maior nível de conhecimento e capacidade de controle;
- c. A dispersão de indicadores pode implicar numa igual dispersão da atenção e do esforço, dificultando a capacidade de acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos;
- d. Não basta definir indicadores, sendo importante garantir que a empresa possua capacidade de medir, registrar e avaliar os indicadores e correspondentes racionais e que poderá fazê-lo de forma sistemática e periódica, garantindo assim a possibilidade de analisar as tendências verificadas e comparar valores reais com estimativas de forma continuada;
e
- e. Deve ser assegurada a eficiência de análise. O conjunto de indicadores a serem definidos deve permitir avaliar o estado atual do cumprimento dos objetivos, proporcionando ainda a capacidade de antecipar problemas futuros e identificar as atividades que, embora constando em plano, não se encontram sendo executadas ou não o estão de forma a garantir as metas que foram definidas.

Ressalta-se que o *Balanced Scorecard* não se constitui num sistema de controle reativo. Focar na estratégia implica na necessidade de envolvimento, empenho e na existência de uma preocupação constante de acompanhamento dos resultados obtidos, não com o intuito de os justificar, mas

antes como base de análise das ações necessárias a serem desenvolvidas de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos corporativos.

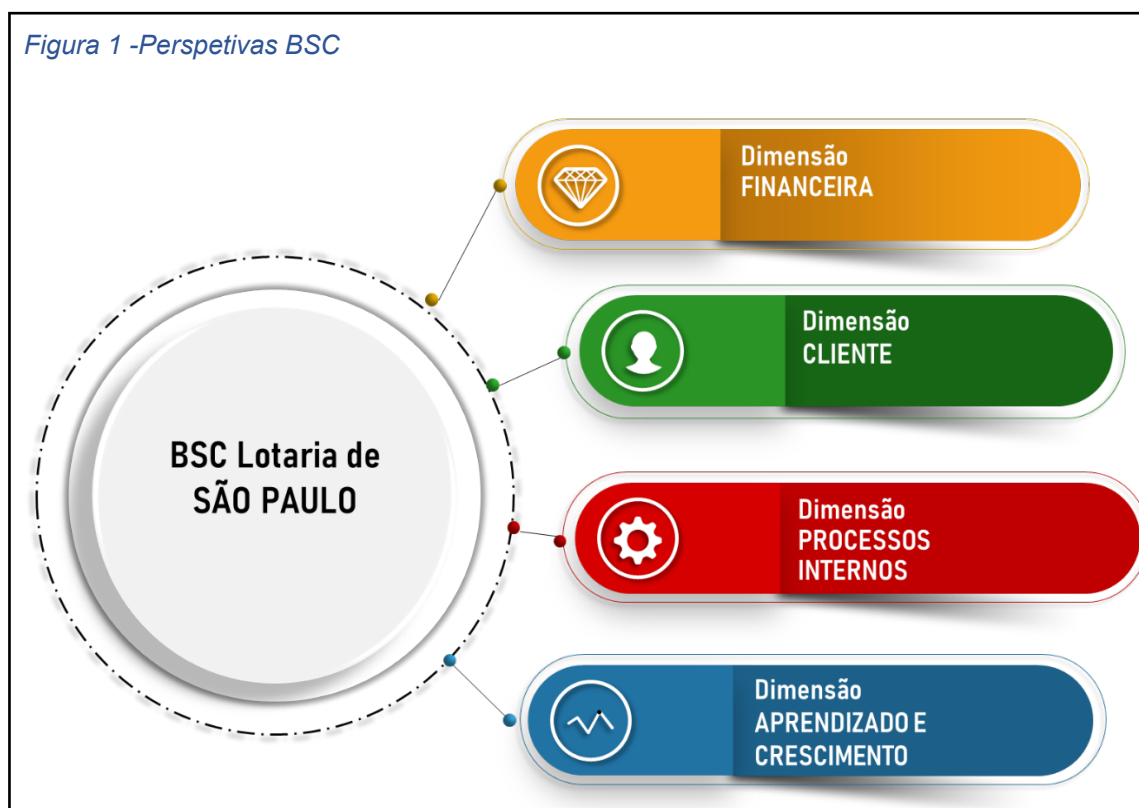
2.2. Implementação

Partindo da definição da missão, visão e valores de uma organização e dos seus objetivos estratégicos, são consideradas quatro perspectivas de análise e de definição de indicadores de avaliação e performance:

- a. Perspectiva financeira (como a empresa é vista pelos seus acionistas): permite a avaliação do desempenho da empresa e do nível de criação de valor para os acionistas;
- b. Perspectiva dos clientes (como a empresa é vista pelos clientes): permite a avaliação do nível de satisfação das necessidades e das expectativas dos clientes e da forma como tais clientes avaliam a performance da empresa;
- c. Perspectiva processos internos (em que temos de ser excelentes – face à concorrência): considera o âmbito dos processos internos e avaliando a forma como eles estão adequados aos objetivos da empresa e contribuem para a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e para a remuneração dos acionistas; e
- d. Perspectiva aprendizado e crescimento (como podemos melhorar e criar valor): avalia o nível de competências existentes e de que forma elas se revelam adequadas aos processos existentes e suas necessidades de melhoria contínua.

Tais perspectivas nada mais são do que áreas de implementação do *Balanced Scorecard*. Um dos princípios do BSC é que esses diferentes aspectos devem ser trabalhados de forma integrada, ajudando uns aos outros.

Figura 1 -Perspetivas BSC



2.3 Indicadores de desempenho

Uma das vantagens mais significativas associadas à utilização do *Balanced Scorecard* consiste na possibilidade de controlar e monitorar o nível dos resultados obtidos, a partir dos valores que se verificam num conjunto de indicadores de desempenho que lhe são associados.

Cada indicador, necessariamente interligado a cada uma das quatro perspetivas do BSC, possibilita a avaliação de uma determinada componente do resultado e permite identificar desvios ou comprovar a correta aplicação da estratégia definida.

Um indicador de desempenho é uma ferramenta de gestão utilizada com o objetivo de medir a execução de uma operação, processo ou estratégia, ao longo de determinado período, permitindo a comparação entre os valores obtidos e as metas inicialmente traçadas, identificando desvios das metas estabelecidas e permitindo a definição antecipada das ações que devem ser consideradas de forma a corrigir os resultados obtidos.

As métricas componentes da metodologia do BSC são:

- a. Objetivos;
- b. Indicadores (KPI);
- c. Metas; e
- d. Iniciativas ou projetos estratégicos.

Atendendo determinação contida em edital, os indicadores de desempenho (KPI) serão apresentados neste trabalho com sua descrição completa, metodologia de medição, peso e forma de impacto, além dos demais aspectos já previstos na metodologia BSC.

2.4. Mapa Estratégico

O mapa estratégico consiste na definição de um conjunto de relações de causa e efeito, definidas em cada uma das perspectivas do BSC.

Desta forma, para cada objetivo estratégico da empresa, são identificados os sub objetivos que asseguram o seu cumprimento, sendo estes posteriormente decompostos.

É comum atribuir-se à dimensão financeira, e consequentemente aos objetivos de índole financeira, o maior grau de importância, colocando-os no topo da hierarquia do mapa estratégico, seguindo-se nessa hierarquia e na sequência de decomposição de objetivos, as perspectivas Clientes, Processos Internos e, finalmente, de Aprendizado e Crescimento.

A. Passos (2004)¹ apresenta o conceito de mapa estratégico, como sendo um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objetivos incluídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, explicitando quais medidas são necessárias para execução de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados no processo de monitoramento da execução destas medidas e, ainda, quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas.

O mapa estratégico se constitui, ainda, numa importante ferramenta de comunicação estratégica, pela simplicidade de leitura e interpretação, o que recomenda sua utilização em processos de comunicação

¹PASSOS, Alina dos (2004). *Balanced Scorecards e Mapas Estratégicos: Proposta de implantação no TCU* (Monografia de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação), Palmas, Centro Universitário Luterano de Palmas.



intersetoriais, nos quais se considere fundamental o conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa.

A capacidade de reação que for demonstrada, definindo as ações que serão necessárias para implementar, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos definidos em cada perspectiva de atuação e, dessa forma, os objetivos estratégicos corporativos serão, em si mesmo, um fator crítico de sucesso e uma utilidade importante das empresas num mercado cada vez mais competitivo.

Partindo de um primeiro grau de agregação, correspondente aos objetivos estratégicos corporativos, torna-se necessário proceder à desagregação das “metas macro” definidas, em objetivos departamentais que garantam o cumprimento dos objetivos de níveis superiores, conseguindo a responsabilização dos respectivos gestores no que se refere à concretização das ações identificadas como necessárias.

A definição do mapa estratégico deverá ser considerada como tarefa prioritária por parte do concessionário, garantindo, desta forma, a implementação de um sistema de BSC e dotando o Estado de São Paulo dos mecanismos necessários ao acompanhamento, avaliação e controle da operação concessionada.

3. Definição do Conjunto de Indicadores

O conjunto de indicadores considera quatro grupos de avaliação, distintos em termos da importância:

Os indicadores classificados como de *DASHBOARD*, de implementação obrigatória, servirão de base à criação de um sistema que possibilite o acompanhamento em permanência da operação, fornecendo a informação necessária à identificação de desvios, negativos ou positivos, cuja resolução necessite de intervenção imediata.

Os demais indicadores, identificados por níveis, permitem a realização de uma análise mais detalhada e pormenorizada, não devendo ser considerados na criação do primeiro painel de análise (*DASHBOARD*), cujo conteúdo deve ser disponibilizado a todos os *STAKEHOLDERS* com responsabilidades na gestão do negócio e da concessão, incluindo a entidade do Estado de São Paulo que terá competência no acompanhamento dos resultados provenientes da concessão.

Ao longo do período de concessão, caso sejam verificadas pontuações de *scoring* inferiores a três (numa escala de um a cinco), permitirá ao órgão regulador determinar a implementação de medidas de recuperação e de mitigação dos desvios verificados, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos propostos.

4. Periodicidade de Informação

Considerando as características de cada indicador, bem como a pertinência dos mesmos para o processo de acompanhamento, consideramos a existência de três níveis de periodicidade de informação:

a. Informação online

Indicadores relacionados diretamente com os resultados do negócio, cujo acompanhamento seja crítico à tomada de decisão, bem como à necessidade de prestar informações de forma imediata ao Poder Concedente.

b. Informação a prestar a cada mês e no final do ano

Indicadores que, por suas características, necessitam de maior quantidade de informação, evitando o impacto não desejado, que a existência de situações atípicas em estatística pode provocar.

Trata-se, sobretudo, de indicadores de média e de rácios, os quais demandam não apenas o acompanhamento anual dos valores obtidos, mas também sua evolução mensal.

c. Informação anual

Indicadores cuja mensuração seja necessariamente anual, ou não faça sentido ser calculado para períodos inferiores. Trata-se, sobretudo, de indicadores relacionados com o encerramento financeiro e contábilístico do exercício.

5. Peso e Impacto

Em conformidade com o edital do próprio concurso, serão definidos o peso e impacto que cada indicador apresentado trará à atividade do Concessionário e do Estado de São Paulo.

Para avaliação do peso foi determinada a importância da contribuição de cada uma das quatro perspectivas, conforme tabela abaixo:

Perspectiva	Peso
Financeira	40,00%
Clientes	25,00%
Processos Internos	20,00%
Aprendizado	15,00%
Total	100,00%

A partir dos pesos estabelecidos para cada perspectiva, cada subtipo foi avaliado e classificado de acordo com a perspectiva na qual está inserido, chegando-se, finalmente, ao peso de cada indicador de acordo com a perspectiva e o subtipo da perspectiva. Ao final, os pesos dos 54 indicadores totalizam 100%.

Para determinação do impacto, serão considerados três níveis de classificação – baixo / médio / alto – que serão associados a cada um dos indicadores que foram identificados pelo Consórcio.

Sem prejuízo dessa primeira abordagem, importa referir que tal classificação deve ser objeto de permanente acompanhamento, considerando a natural evolução que venha a ocorrer, tanto em termos tecnológicos, assim como em termos regulatórios.



6. Tabela de Indicadores

Segue tabela com indicadores:

Nº	Descrição do Indicador	Tipo de Indicador	Perspectiva	Subtipo do Indicador	Fórmula Cálculo	Peso Indicador	Impacto	Periodicidade			Fonte Verificação
								Contínuo	Mensal	Anual	
1	Qtde de formandos em ações de jogo responsável	2º NÍVEL	Aprendizado	Jogo Responsável	Qtde total de formandos que frequentaram ações de formação de jogo responsável	3,00%	Médio			X	Base Dados Formação
2	Qtde de horas formação em jogo responsável	2º NÍVEL	Aprendizado	Jogo Responsável	Número de horas de cada formação x número de formandos em ações de jogo responsável	3,00%	Médio			X	Base Dados Formação
3	Qtde de horas formação por formando interno	3º NÍVEL	Aprendizado	Serviço ao Cliente	Qtde horas formação ministradas / Qtde de formandos internos	3,00%	Baixo			X	Base Dados Formação
4	Qtde de formandos internos	2º NÍVEL	Aprendizado	Serviço ao Cliente	Qtde total de formandos internos que frequentaram ações de formação	3,00%	Médio			X	Base Dados Formação
5	Qtde de horas formação interna	2º NÍVEL	Aprendizado	Serviço ao Cliente	Qtde de horas de cada formação x número de formandos internos	3,00%	Médio			X	Base Dados Formação
6	Qtde de apostas registradas	DASHBOARD	Cientes	Apostadores	Qtde de apostas registradas	0,78%	Alto	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
7	Qtde de jogadores ativos	DASHBOARD	Cientes	Apostadores	Qtde de jogadores ativos na plataforma digital	0,78%	Alto		X	X	Plataf Tecnol Concess
8	Qtde de novos jogadores	2º NÍVEL	Cientes	Apostadores	$(\text{Qtde novos jogadores período } n / \text{Número novos jogadores no período } n-1) \times 100$	1,56%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
9	Taxa de satisfação dos clientes	2º NÍVEL	Cientes	Apostadores	Nível de satisfação obtido em inquérito de opinião	3,13%	Médio	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
10	Montante médio do 1º Carregamento do Cartão Apostador	3º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	Valor total carregamentos iniciais concretizados / Qtde movimentos iniciais concretizados	0,63%	Baixo		X	X	Plataf Tecnol Concess
11	Qtde de visitas com registros de apostas	3º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	Qtde de visitas com registo de uma ou mais apostas	2,50%	Baixo	X	X	X	Plataf Tecnol Concess



12	Tempo médio de aposta por jogador	3º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	data:hora final de registo de aposta - data:hora inicial de registo de aposta	0,63%	Baixo		X	X	Plataf Tecnol Concess
13	Tempo médio de visita	3º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	data:hora final de visita - data:hora inicial de visita	0,63%	Baixo		X	X	Plataf Tecnol Concess
14	Qtde de carregamentos iniciais	2º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	Qtde de carregamentos iniciais realizados	0,63%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
15	Qtde de visitas diárias ao canal	2º NÍVEL	Cientes	Canal Digital	Qtde de visitas concretizadas na plataforma online	1,25%	Médio	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
16	Qtde total de apostas	DASHBOARD	Cientes	Mercado	Qtde total de apostas	3,13%	Alto	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
17	Qtde total de registros	DASHBOARD	Cientes	Mercado	Qtde total de registros	3,13%	Alto	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
18	Qtde total de prêmios pagos	2º NÍVEL	Cientes	Prêmios	Qtde total de prêmios pagos	6,25%	Médio		X	X	Contab Concessionária
19	Valor total de apostas registadas	DASHBOARD	Financeira	Apostadores	Valor total de apostas registadas	2,29%	Alto	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
20	Saldo médio em depósitos de apostadores	3º NÍVEL	Financeira	Apostadores	Montante total dos depósitos/Qtde total de depositantes	1,52%	Baixo		X	X	Plataf Tecnol Concess
21	Valor de prêmios pagos por patamar de prêmio	3º NÍVEL	Financeira	Apostadores	Montante prêmios pagos p/ cada um patamares prêmios definidos	2,29%	Baixo		X	X	Contab Concessionária
22	Valor total de carregamentos iniciais efetuados	2º NÍVEL	Financeira	Apostadores	Valor total de carregamentos iniciais concretizados	1,52%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
23	Qtde de projetos financiados	2º NÍVEL	Financeira	Boas causas	Qtde projetos sociais q foram financiados diretamente p/a Concessionária	1,90%	Médio			X	Base Dados Agentes
24	Utilização do Fundo Projetos Sociais	2º NÍVEL	Financeira	Boas causas	(Montante em projetos sociais/valor receitas liquidas) x 100	1,90%	Médio			X	Base Dados Agentes
25	Valor total de projetos financiados	2º NÍVEL	Financeira	Boas causas	Valor total atribuído desenvolv. proj. sociais que foram financ. diretamente p/ Concessionária	1,90%	Médio			X	Base Dados Agentes
26	Gasto total	DASHBOARD	Financeira	Custos Vendas da	Valor do custo total	2,29%	Alto	X	X	X	Contab Concessionária
27	Payout médio global	DASHBOARD	Financeira	Custos Vendas da	Valor total pago em prêmios de todas as modalidades	2,29%	Alto	X	X	X	Contab Concessionária



28	Gastos em comunicação	4º NÍVEL	Financeira	Custos da Vendas	Valor total de verbas gastas em ações de media	1,14%	Baixo		X	X	Contab Concessionária
29	Valor total de comissões pagas a PDV	3º NÍVEL	Financeira	Custos da Vendas	Valor total pago em comissões PDV	2,29%	Baixo		X	X	Contab Concessionária
30	Valor total de comissões pagas por utilização de plataforma	3º NÍVEL	Financeira	Custos da Vendas	Valor total pago por utilização da plataforma	2,29%	Baixo		X	X	Contab Concessionária
31	Gasto total em marketing	2º NÍVEL	Financeira	Custos da Vendas	Valor total de verbas gastas em ações de marketing	1,14%	Médio		X	X	Contab Concessionária
32	EBITDA	DASHBOARD	Financeira	Rentabilidade	Valor de rendimento obtido antes do pagamento de taxas e impostos	1,90%	Alto		X	X	Contab Concessionária
33	Rendimento sobre o investimento efetuado	DASHBOARD	Financeira	Rentabilidade	(valor de lucro líquido / valor de investimento)*100	1,90%	Alto			X	Contab Concessionária
34	Taxa interna de Rentabilidade	DASHBOARD	Financeira	Rentabilidade	Valor da taxa de desconto obtida	1,90%	Alto		X	X	Contab Concessionária
35	Valor de outorga mensal	DASHBOARD	Financeira	Rentabilidade	Valor total correspondente ao % sobre NGR	1,90%	Alto		X	X	Contab Concessionária
36	Gross Gaming Revenue - GGR	DASHBOARD	Financeira	Resultado	(Vendas Brutas - Pagamento de prêmios aos apostadores)	1,90%	Alto	X	X	X	Contab Concessionária
37	Net Gaming Revenue - NGR	DASHBOARD	Financeira	Resultado	(Vendas Brutas - Pagamento de prêmios aos apostadores - Impostos diretos)	1,90%	Alto	X	X	X	Contab Concessionária
38	Valor de Arrecadação	DASHBOARD	Financeira	Resultado	Valor total de arrecadação	1,90%	Alto	X	X	X	Contab Concessionária
39	Fundo Pagamento de Prêmios	2º NÍVEL	Financeira	Resultado	Montante disponível para cobertura do pagamento de prêmios	1,90%	Médio		X	X	Contab Concessionária
40	Qtde total de pedidos de autoexclusão	3º NÍVEL	Processos Internos	Jogo Responsável	Qtde total de pedidos de autoexclusão que foram relacionados	1,20%	Baixo		X	X	Base Dados Agentes
41	Qtde total de reversão de autoexclusão	3º NÍVEL	Processos Internos	Jogo Responsável	Qtde total de apostadores que voltam à situação de ativos após se terem autoexcluído	1,80%	Baixo		X	X	Base Dados Agentes
42	Evolução da Qtde de autoexcluídos	2º NÍVEL	Processos Internos	Jogo Responsável	(Qtde pedidos autoexclusão período n / Qtde pedidos autoexclusão período n-1) x 100	1,80%	Médio		X	X	Base Dados Agentes
43	Qtde total de apostadores da situação de autoexclusão	2º NÍVEL	Processos Internos	Jogo Responsável	Qtde total de apostadores da situação de autoexclusão	1,20%	Médio		X	X	Base Dados Agentes



44	Taxa de devolução de loteria	2º NÍVEL	Processos Internos	Mercado	(Qtde bilhetes devolvidos/Qtde bilhetes colocados agências) x 100	0,67%	Médio	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
45	Taxa efetiva de colocação de loteria	2º NÍVEL	Processos Internos	Mercado	(Qtde Bilhetes vendidos/Qtde Bilhetes colocados agências) x 100	0,67%	Médio	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
46	Taxa efetiva de venda de loteria	2º NÍVEL	Processos Internos	Mercado	(Qtde Bilhetes vendidos/Qtde Bilhetes emitidos) x 100	0,67%	Médio	X	X	X	Plataf Tecnol Concess
47	Qtde total de PDV ativos	DASHBOARD	Processos Internos	PDV	Qtde total de PDV com capacidade para registrar jogo nos pontos de venda	1,80%	Alto		X	X	Plataf Tecnol Concess
48	Qtde de PDV por tipologia	3º NÍVEL	Processos Internos	PDV	Quantidade total de PDVs por tipologia	0,60%	Baixo		X	X	Plataf Tecnol Concess
49	Qtde total de novos PDV	2º NÍVEL	Processos Internos	PDV	Qtde total de novos PDV	1,80%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
50	Qtde total de PDV inativados	2º NÍVEL	Processos Internos	PDV	Qtde total de PDV extintos por desistência ou decisão da Concessionária	1,80%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
51	Qtde de reclamações recebidas por PDV	DASHBOARD	Processos Internos	Serviço Cliente	ao Qtde de reclamações registradas por PDV	1,20%	Alto		X	X	Plataf Tecnol Concess
52	% de autoexclusões processadas no tempo definido	2º NÍVEL	Processos Internos	Serviço Cliente	ao Quant pedidos autoexclusão processados no tempo definido / Quant total de pedidos de autoexclusão	2,40%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
53	Qtde Reclamações com justificção	2º NÍVEL	Processos Internos	Serviço Cliente	ao Quant processos reclamação q terminaram c/ atribuição razão ao reclamante	1,20%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess
54	Qtde Reclamações sem justificção	2º NÍVEL	Processos Internos	Serviço Cliente	ao Quant processos reclamação q terminaram s/ atribuição razão ao reclamante	1,20%	Médio		X	X	Plataf Tecnol Concess

7. Considerações finais

A nossa proposta de criação de indicadores de desempenho considera a utilização do sistema *Balanced Scorecard (BSC)* em detrimento de sistemas de monitorização e controlo que, sendo de implementação e utilização mais simples, apenas nos proporcionam a análise das situações passadas, não possibilitando a identificação de tendências nem uma perspectiva dos eventos futuros que podem impactar na estratégia definida para a organização.

Figura 2- da missão ao plano de monitorização e controlo



Não tendo sido objeto da nossa proposta a explicação da forma de funcionamento do sistema de *Balanced Scorecard*, importa uma pequena referência aos seus objetivos e às vantagens da sua utilização.

A utilização deste sistema de monitorização e controlo, implica numa primeira fase, onde se procede à definição dos objetivos estratégicos, considerando os pilares iniciais que definem qualquer organização ou empresa: qual a sua Missão, que Visão assumir como ambição, quais os valores que irão nortear a sua atuação?

A definição de objetivos estratégicos, não são mais do que os marcos intermédios que teremos de concretizar, entre a situação em que nos encontramos (AS IS) e aquela que corresponde ao realizar da nossa ambição (TO BE), mantendo sempre os valores que devem nortear a nossa atuação.

O sistema de controle estratégico que iremos utilizar -BSC – não se limita a avaliar os resultados obtidos em cada um dos indicadores de desempenho, identificando desvios positivos ou negativos.

Adiciona, através da utilização de SCORES, a capacidade de avaliação do grau de concretização dos objetivos estratégicos, permitindo a identificação de tendências e a definição de medidas de correção que, aplicadas, possibilitam a correção do rumo estabelecido.

É esta a grande vantagem que o BSC proporciona a uma empresa ou organização. Não se trata apenas de uma mera monitorização de valores obtidos, que resultam da atuação passada. Pelo contrário, possibilita-nos a identificação do seu impacto nos resultados futuros, no atraso ou na antecipação no que se refere à concretização dos objetivos estratégicos definidos.

Acresce que, com o BSC, podemos comparar a nossa performance com aquela que é conseguida pelos nossos concorrentes.

O SCORE obtido em cada uma das perspectivas definidas é passível de ser comparado com o verificado pelos nossos concorrentes, ou com empresas que, não estando a operar no Estado de São Paulo, desenvolvem a sua atividade na área do jogo.

Conseguimos, desta forma, seguir as melhores práticas de gestão da indústria do jogo. Saberemos, em cada momento, se estamos a acompanhar os resultados obtidos pelos melhores, ou se estamos a afastar-nos do que é exigido a quem pretende, como nós, acompanhar aqueles que inovam, melhor gerem, mais se preocupam em satisfazer as expectativas dos apostadores e se preocupam com a implementação de mecanismos de jogo responsável.

Enquanto empresa concessionária dos jogos lotéricos e apostas esportivas do Estado de São Paulo, importará definir, enquanto ambição (Visão), a necessidade de proporcionar ao Estado o valor de receitas que lhe permita o desenvolvimento dos programas de ação social que contribuam, de forma decisiva, para a melhoria das condições de vida de quem reside neste Estado.

A definição de um valor de outorga variável, associada ao montante de arrecadação ou do montante do NetWin e não a um indicador alternativo que, dependendo do valor de gastos ou de insumos, se torne prejudicial ao Estado, limitando o valor final que o Estado deve receber, caso se consiga aumentar o valor total de receitas, deve constituir fator de avaliação e

seleção, valorizando uma estratégia Win-Win, entre concessionária e o Estado de São Paulo.

Por essa razão, definimos um conjunto de indicadores de desempenho que permitem ao concessionário, mas, sobretudo, ao Estado de São Paulo, acompanhar os resultados obtidos e conhecer, a cada momento, qual a evolução que está a verificar-se a nível nacional e mundial, no que se refere ao valor de arrecadação (indicador que propomos ser utilizado como base da outorga variável).

Por parte da concessionária, assume-se ainda a definição de objetivos estratégicos que, concretizados, garantam a rentabilidade sobre o investimento e a atratividade do portfólio de jogos, proporcionado uma boa experiência de jogo aos apostadores, que, repetida, contribua para criar uma relação comercial que prevaleça por um elevado período de tempo.

O conjunto de indicadores que são propostos, possibilitam o acompanhamento dos resultados obtidos e a avaliação da condição financeira da concessionária e a capacidade de cumprimento os compromissos assumidos com as diversas partes interessadas.

Definimos, na área do serviço a clientes, indicadores de desempenho que possibilitem acompanhar o nível de satisfação dos apostadores, quer na utilização da rede de PDVs, quer em termos do funcionamento do site que iremos disponibilizar.

Finalmente e porque entendemos que a motivação e o aprendizado dos nossos colaboradores constituem importantes fatores críticos de sucesso, definimos indicadores de desempenho que, permitem acompanhar o desenvolvimento verificado.

Finalmente, referir a característica de complementaridade que caracteriza o sistema BSC: apenas conseguimos o sucesso, quando obtivermos resultados positivos em todas as suas perspectivas!

Os resultados obtidos em termos financeiros, apenas são conseguidos se os nossos clientes estiverem satisfeitos com a experiência proporcionada pelos nossos jogos, suportados em processos internos de excelência, desenvolvidos e operados pelos nossos colaboradores, devidamente treinados e dotados dos conhecimentos e competências adequadas.

A adoção de objetivos estratégicos, possíveis de ser avaliados pelos valores obtidos nos diversos indicadores de desempenho, é fundamental



para proporcionarmos ao Estado de São Paulo os recursos financeiros necessários à execução da sua missão em prol dos mais desfavorecidos.