

Gestão do processo *offline* na operação *back office* da empresa Sutherland Global Services Brasil Ltda.

Vitor Couto Reiser – Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Luiz Carlos da Silva Flores - Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Resumo: Atualmente há uma nova visão sobre os processos organizacionais, sendo que as empresas devem focar no seu principal negócio para satisfazer o cliente. Nesse contexto, a empresa Sutherland Global Services Ltda. surge como uma fornecedora global de processos de negócios e serviços de gerenciamento de tecnologia. Este estudo teve como objetivo geral analisar o processo *offline* da operação *back office* visando as melhores práticas de processamento de pedidos da empresa. Para isso foram definidos como objetivos específicos descrever o processo *offline*; identificar os principais problemas do processo e avaliar as causas destes problemas. Esta pesquisa caracterizou-se como tipologia de avaliação formativa, concepção de pesquisa exploratória-descritiva, delineamento qualitativo e estratégia de estudo de caso. Os participantes da pesquisa foram pessoas envolvidas diretamente no processo *offline*. Como instrumento de coleta de dados foi adotado relatórios operacionais, entrevistas e observação direta. Como resultados, identificou-se os principais problemas do processo *offline* e as principais causas destes problemas através da ferramenta Diagrama de *Ishikawa*, e descreveu-se as melhorias necessárias ao processo *offline*.

Palavras-chave: Gestão do processo. Processamento de pedidos. *Business Process Outsourcing*.

1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro atualmente passa por uma instabilidade política e sócio-econômica, caracterizada por fortes mudanças e variações, e, por isso, há que se buscar novas formas de organização de processos a fim de que as empresas possam sobreviver neste ambiente de turbulências.

Assim, há um novo direcionamento para as organizações maximizarem a competitividade, com foco no seu principal negócio e satisfazer os seus clientes. Concentrar-se na principal atividade da empresa e terceirizar as outras atividades para parceiros, surge como oportunidade para a empresa Sutherland Global Services Ltda., neste artigo denominada de Sutherland, que surge como uma fornecedora global de processos de negócios e serviços de gerenciamento de tecnologia.

A empresa destaca-se no setor de serviços em *Business Process Outsourcing*. Os autores Duening e Click (2005) definem *Business Process Outsourcing* como um movimento de processos de negócios de dentro da organização para um fornecedor de serviço externo, sendo utilizadas intensamente tecnologias da informação.

O processo de prestação de um serviço é dividido em duas operações: *back office* e *front office*. Na visão dos autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) é no *front office* de um sistema que se dá o contato com o cliente, e é esse setor que se preocupa com o atendimento e a eficiência do serviço. Já o *back office* é o setor que não é visto pelo cliente. O *back office*, neste caso concreto, representa a operação de processamento de pedidos de compras da empresa estudada na pesquisa.

No Brasil, a Sutherland atua com uma operação de *back office*, sendo constituída por dois processos que operam no mesmo ambiente operacional, que são denominados de processo *offline* e processo *online* e tem como atividade o processamento de pedidos de compras. Para análise e processamento precisos dos pedidos de compras, os participantes do processo *offline* utilizam-se de uma ferramenta de apoio. Atualmente, tem-se observado a ocorrência de falhas durante esse processo, o que resulta no retrabalho.

Nesse contexto, definiu-se como objetivo geral analisar o processo *offline* da operação *back office* visando as melhores práticas de processamento de pedidos da empresa Sutherland Brasil. Para o alcance deste objetivo definiu-se as seguintes etapas: descrever o processo *offline* de processamento de pedidos da operação *back office*; identificar os principais problemas do processo *offline*; avaliar as causas dos problemas do processo *offline*.

O tema proposto nesta pesquisa é inédito para a Convibra, embora já tenham sido desenvolvidas pesquisas sobre assuntos semelhantes. Ao que se sabe, nos últimos dois anos foi desenvolvido apenas uma pesquisa com o tema sobre processos como o dos autores Alessandra Bitencourt Vaqueiro, Nadia Mar Bogoni, Rodrigo Marciano da Luz, Rafael Pavan, Maria Elena Bueno de Melo, Luciana Bueno de Melo, Mariza de Almeida que em 2016 realizaram a pesquisa de Mapeamento e descrição dos processos na cooperativa de crédito localizada na cidade de Passo Fundo/RS. Foi encontrado uma pesquisa com o tema de *Business Process Management* na gestão estratégica das organizações, que se assemelha à área de atuação da empresa em que foi desenvolvida esta pesquisa, mas que possui como

atividade o gerenciamento de processos de negócios, enquanto o *Business Process Outsourcing* age nas terceirizações de processos de negócios.

No Brasil, há poucos estudos desenvolvidos para pesquisas relacionado ao conceito e aplicação do *BPO*. Destaca-se a pesquisa realizada em 2004 pela Marcelle Pedriali com o assunto *Business Process Outsourcing: Uma importante ferramenta estratégica da terceirização*. Aprofundando a busca sobre este tema, encontra-se muitos artigos em inglês no site *Science Direct* referentes ao *BPO*, com destaque para a pesquisa de 2015 dos autores Rafiq Dossani e Samina Dossani sobre *Business Process: Outsourcing*, e a pesquisa de 2014 dos autores Martina Gerbl, Ronan McIvor, Sharon Loane e Paul Humphreys sobre *A multi-theory approach to understanding the business process outsourcing decision*. Desta forma, há espaço e oportunidade nesta área para o desenvolvimento de novas pesquisas.

2. REVISÃO TEÓRICA

A área da Administração tem por fim, em uma Organização, definir as estratégias, maximizar o uso dos recursos disponíveis na empresa e auxiliar na tomada de decisões. Para Silva (2008) a Administração trata-se de um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização. Já para Lacombe (2008, p. 48) a Administração é “um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Para o alcance dos resultados neste ambiente de turbulências, as organizações devem assumir novas formas de organização, e para isso deve-se levar em consideração vários fatores que são encarados como desafios atuais para as organizações. Segundo Daft (2014), organizações são entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e ligadas ao ambiente externo.

Os principais desafios atuais para as Organizações devem ser de responsabilidade do administrador que tem o papel de posicionar a empresa e adaptar-se às novas necessidades. Os desafios que são encontrados descritos e explicados a seguir são definidos por Daft (2014) como de grande importância para o sucesso no ambiente concorrencial: globalização, competição intensa, exame ético detalhado e rigoroso, necessidade de resposta rápida, mundo digital e aceitação da diversidade.

O ambiente concorrencial em que a organização está inserida está cada vez mais competitivo. Além de sofrer ameaças dos concorrentes, a organização também é alvo de pressões por parte do governo e do público em geral para questões como inserção de normas e práticas éticas e responsáveis.

Em meio ao macroambiente, as empresas devem ser flexíveis às mudanças para atender as necessidades dos clientes. Deste modo, as empresas que possuem operações globais possuem interconexão entre os mercados de tecnologia e organizações.

Novas formas organizacionais apoiadas pela tecnologia de informação geram novas oportunidades como o caso do *Business Process Outsourcing* definido por Rafiq Dossani e Samina Dossani (2015) quando uma empresa contrata tarefas operacionais específicas não

essenciais que são necessárias para o funcionamento de uma empresa, como recursos humanos, finanças & contas e dados. Nos últimos tempos, além de reduzir os gastos trabalhistas, a terceirização é impulsionada por ofertas de serviços com alta tecnologia, maior produtividade do trabalho e melhor qualidade de serviço.

No ambiente global, a Sutherland está inserida em diversos países com operações que desenvolvem atividades terceirizadas e transformações em processos de negócios para outras grandes empresas ao redor do mundo. Empresas globais são tendenciosas a sofrer um choque de diversidade por atuarem em vários países com culturas, crenças e modos distintos, portanto, entender este fator e flexibilizar as estratégias de acordo com o país de atuação é essencial para o sucesso empresarial.

Para Daft (2014), um fator chave para o fortalecimento da globalização dos mercados foi a revolução digital que modificou a comunicação, a distribuição de informações, e operacionalização dos negócios. Este conceito surge como oportunidade para a empresa em que foi desenvolvida a pesquisa, por reforçar a importância do mundo digital nas organizações, com comunicações mais rápidas, informações distribuídas com mais agilidade e de forma ordenada e pelo fato de operacionalizar o processo. A operação *back office* analisada nesta pesquisa denomina-se *paperless*, posto que no ambiente operacional não há utilização de papéis, somente são utilizados meios digitais e informatizados neste processo da empresa.

Segundo Sellen e Harper (2003) as operações *paperless* tendem a crescer no mercado com o auxílio de consultores que fornecem as melhores soluções digitais, implementam novos sistemas atualizados e avaliam as necessidades da empresa. Além deste fator, a operação *back office* exerce trabalhos em *home office*, na qual grande parte do quadro de funcionários da empresa trabalha em regime de *Work@Home*, diretamente de sua casa.

Do modo de vista organizacional, para Oliveira (2006) a administração de processos deve ser vista como um sistema, juntamente com todos os outros sistemas e instrumentos administrativos empresariais. Portanto, a administração de processos nunca pode ser considerada de forma isolada perante as várias atividades e funções de uma empresa.

Essa área tem papel importante na contribuição direta para o desenvolvimento e para a ampliação dos negócios atuais com a mesma base de quadro de profissionais da empresa, caracterizando uma nova realidade da administração empresarial, na qual pode ser representada pelo conhecimento interativo do todo.

Hammer (1994) define processo como sendo um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. A título de exemplo, o autor cita que o atendimento de um pedido será tido como a entrada, enquanto que o resultado da entrega do produto solicitado nas mãos do cliente será tido como saída.

Na visão de Davenport (1994), o processo é uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, é uma estrutura para a ação. Esse elemento estrutural dos processos é a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos. As entradas são definidas como os insumos necessários ao funcionamento do processo e que serão transformados em serviços. Deste modo, as saídas são os produtos, serviços e informações geradas pelo processo.

Nessa perspectiva, Mello et al (2007) descreve os processos como as diretrizes de sustentação para administrar uma organização e, para isso, constrói uma estrutura em unidades de negócio. Com tal definição, o autor representa a organização em unidades com responsabilidades interligadas, onde cada uma é composta por: Missão, compromisso da unidade com a organização; Fornecedores, aqueles que abastecem e propiciam os insumos; Insumos, o que é transformado e valorizado no processo; Macroprocessos, sequência de processos que levam a um resultado, geram impacto direto no funcionamento da organização envolvendo um conjunto de funções estratégicas; Produtos, resultado a ser entregue; e Clientes, recebedor do produto.

Na empresa examinada, considera-se como entrada do processo os pedidos de compras que serão analisados, gerenciados e transformados em ordens de compras então definidas como saídas do processo *offline*.

Também, é possível analisar o macroprocesso e as etapas que são realizadas durante a transformação e o processamento de pedidos de compras geradores de ordens de compras para o cliente. Para Harrington (1993) um macroprocesso pode ser subdividido em processos, que são interrelacionados de forma sequencial, com atividades que contribuem para a missão do macroprocesso. Todo processo é constituído por um determinado número de atividades necessárias para produzir um resultado particular. Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas, que são normalmente executadas por indivíduos ou por pequenas equipes. O autor ainda define as tarefas como sendo as menores partes dos processos.

Nesse contexto, Mello et al (2007) aborda macroprocessos como diferentes conjuntos de processos dentro dos sistemas, com uma estrutura composta de tarefas, que faz surgir uma unidade do negócio para qual são apresentadas as características próprias em etapas que se somam as outras unidades a fim de sistematizar a organização. A decomposição do macroprocesso facilita o entendimento das atividades e tarefas em cada negócio, pois permite focar em cada etapa do processo.

Segundo Davenport (1994), as informações podem desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Elas podem ser usadas para medir e acompanhar o desempenho de processos, integrar atividades, personalizar processos, facilitar o planejamento e a otimização do processo.

Dentre algumas estratégias utilizadas nos processos baseados em informações, Davenport (1994) afirma que os processos de gerenciamento das informações devem começar pela definição das necessidades de informações e devem incluir toda a “cadeia de valores” da informação.

No mesmo sentido, Christopher (1997) diz que os sistemas de informações atuais proporcionam uma visão sistêmica e analítica de dados de todos os eventos que ocorrem com todos os participantes do processo simultaneamente, e pressupõe que pode haver uma informação perfeita e, ainda assim, qualquer parte da cadeia pode representar uma ineficiência. A partir daí muitas ferramentas e técnicas têm seu valor para identificar as fontes de ineficiência em um processo.

A fim de explicar as ineficiências de um processo Christopher (1997) cita a teoria das restrições para definir que todas as atividades de uma cadeia podem ser categorizadas como “gargalos” ou “não-gargalos”.

Gargalo é a atividade mais lenta numa cadeia e embora ele possa, na maioria das vezes, ser uma máquina, pode também ser uma parte de um fluxo de informações, como o processamento de um pedido. O tempo de processo do sistema completo é determinado pelas atividades gargalos e, portanto, para acelerar seu tempo total é importante concentrar-se nessas atividades, adicionar capacidade onde for possível e reduzir os tempos de preparação de máquinas, se aplicável. (CHRISTOPHER, 1997, p. 157).

Entretanto, Christopher (1997) salienta que não-gargalos não devem ser tratados da mesma forma que gargalos, visto que não é necessário otimizar o processo nessa categoria pelo motivo de que causaria acúmulo não satisfatórios nos gargalos. Com isso, o autor define que a produção das atividades não-gargalos deve ser controlada pelas necessidades dos gargalos que elas alimentam.

A identificação dos gargalos dentro de um processo é fator facilitador para a determinação de todos os aspectos necessários para a reengenharia de processos. Christopher (1997) sustenta que há uma tendência de abandonar o estudo tradicional do trabalho e as técnicas de organização e métodos, ante a necessidade de reavaliação dos processos básicos que fazem parte dos sistemas de um negócio, pois atualmente questiona-se por que fazemos as coisas da maneira como as fazemos.

De forma complementar, Pessoa e Cabral (2005) consideram que “Gargalo é qualquer obstáculo no sistema produtivo que restringe e determina o seu desempenho e a sua capacidade de obter uma maior rentabilidade”.

Para Goldratt (1997), um sistema produtivo pode apresentar mais de um tipo de gargalo ou restrição que são causados principalmente pela falta de recursos ou pela questão psicológica do funcionário. A título de exemplo em relação à empresa pesquisada cita-se o gerenciamento de um pedido feito na operação *back office* para o cliente, em que o pedido requer a ligação entre o sistema de informação do pedido e o fluxo físico dos materiais ou produtos para atender a demanda e o tempo de entrega.

Para explicar os processos, existem ferramentas que são orientadas para analisar as tarefas do dia a dia, as movimentações, transformações e as informações sobre o conhecimento de processos, tais como: Diagrama de *Ishikawa*, *5W2H*, fluxograma, *checklist*, manuais de documentação que foram utilizadas nesta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para análise do processo *offline* na operação *back office* da empresa Sutherland Brasil, utilizou-se de uma pesquisa com tipologia de Avaliação Formativa e procedimentos de pesquisa Exploratória, com delineamento Qualitativo nos métodos de coleta e tratamento dos dados, e com uma estratégia de Estudo de Caso.

Os informantes foram classificados de acordo com a área em que atuam, o cargo que ocupam, a função do cargo, as atividades desenvolvidas no processo e há quanto tempo trabalham na

empresa. Os critérios de escolha dos informantes desta pesquisa foram os seguintes: ser participante no processo, conhecimento do processo e tempo de empresa. Para isso, foram escolhidos os cargos de *Team Manager* para levantamento de relatórios gerenciais e 15 funcionários de cargo *Agent Administrative* para aplicação dos roteiros de entrevistas.

Os dados necessários a esta pesquisa foram obtidos por meio entrevista. Nesta pesquisa foi utilizado o recurso de telefone celular como gravador para aplicar os dois roteiros de entrevistas com os 15 participantes do processo, sendo no primeiro roteiro de entrevista feitas quatro entrevistas por conferência e no segundo roteiro de entrevista a aplicação por conferência foi feita com oito pessoas, que possuem o regime de trabalho *Work@Home*, diretamente de casa. Aos demais participantes do processo, o roteiro de entrevista foi aplicado na sala de reunião da empresa.

Ainda na coleta de dados, foi utilizada a técnica da observação que, conforme Richardson (2012) classifica como observação participativa, na qual o pesquisador está inserido no grupo responsável pelo processo.

Após a coleta de dados estes foram tratados, analisados e agrupados por atividades e processos apoiados na ferramenta Diagrama de *Ishikawa*.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

A Sutherland atua com o *BPO* de forma global e atende aos serviços voltados para as áreas de: Tecnologia, Telecomunicações, Varejo, Bancos & Finanças, *Mortgage*, governo, seguro, viagem, transporte & logística, franquia, imóveis, e cuidados de saúde.

Para atender seus clientes oferece os seguintes produtos: Serviços de Transformação dos Negócios, que são Processos Consultoria, Soluções de Negócios, Otimização Performance; Serviços Processo do Conhecimento, sendo Pesquisa e Análises de Negócios e Financeiras; Serviços de Gestão de *Back-office*, como Serviços Específicos Vertical, Finanças e Administração, Gestão e Dados de Entrada, Outsourcing Recursos Humanos; Serviços de Gestão *Front Office*, são Suporte Técnico, Atendimento ao Cliente, Suporte *Pay-4*; Propriedade Ferramentas e Tecnologia, tendo +120 Plataformas e Ferramentas e 22 Patentes solicitadas, para trabalhar diretamente com a atividade-fim da organização.

Na Sutherland Brasil, a operação é classificada como Serviços de Gestão *Back Office* na área de Tecnologia, sendo que a empresa atende a um cliente Global do ramo de computadores.

A operação de *back office* na empresa Sutherland Brasil é constituída por dois processos que operam no mesmo ambiente operacional, com equipes e *Team Manager's* distintos.

Tais processos são denominados de processo *offline* e processo *online* e tem como atividade o processamento de pedidos de compras, atendendo mais de duas mil ordens de compra por semana via modo digital. Nesta pesquisa foi abordado o processo *offline*, no qual para análise e processamento precisos dos pedidos de compras, os participantes do processo utilizam-se de uma ferramenta denominada Portal *Offline* que engloba *checklist*, planilhas, tabelas, fluxos, *templates* e *links* que auxiliam no processo *offline*. Porém, tem-se observado a ocorrência de falhas no processo quando da análise do pedido de compras e da geração da ordem de compra,

o que resulta no retrabalho, ou seja, na repetição de atividades pelo mau uso da referida ferramenta.

A empresa tem como visão “Ser o primeiro e preferido provedor de tecnologias disponíveis e serviços de *BPO* nos mercados de atuação” (nossa tradução). Já a missão da empresa está assim declarada: “Ajudar nossos clientes a maximizar o valor do ciclo de vida dos seus clientes e incrementar a vantagem competitiva ajudando a controlar produtividade e eficiência enquanto entrega resultados mensuráveis” (nossa tradução).

Os valores da empresa ajudam a controlar os seus objetivos e fornecem diretrizes para obter os resultados significativos. A empresa adota os valores: Integridade, Liderança, Pessoas, Clientes e Espírito Empreendedor.

5. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE PROCESSAMENTO DE PEDIDOS

O primeiro passo realizado nesta etapa foi descrever o processo *offline* de processamento de pedidos de compras da operação *back office* da empresa Sutherland Brasil. A descrição foi adaptada do quadro – Unidade de negócio de compras de Mello et al (2007, p. 36), com o objetivo de representar o macroprocesso de processamento de pedidos de compras. O quadro é composto por missão, fornecedores, insumos, macroprocesso, produto e clientes.

A missão do processo foi elaborada baseada na atividade que é exercida e no propósito da operação *back office*: Gerenciar os pedidos de compras e gerar as ordens de compras, considerando o *cycle time* de compra do consumidor final. Os fornecedores são caracterizados como sendo os consumidores finais e o Departamento de Vendas do cliente da Sutherland Brasil, na qual os consumidores finais negociam e enviam ou confirmam os pedidos de compras ao Departamento de Vendas do cliente. Após isso, o time de vendas submete os Insumos do processo que são os pedidos de compras ou a confirmação do pedido padrão por meio de uma ferramenta repositória de pedidos de compras para que seja feito o processamento por parte dos participantes do processo na Sutherland Brasil.

O macroprocesso de processamento de pedidos foi descrito baseado no fluxograma atual disponibilizado pela Sutherland Brasil: *Open POM ID, Log POM ID, Open template and attachments, PO analysis, Payment Term analysis, Quote analysis, Bill To analysis, Ship To analysis, NF Mirror analysis, Order creation, Adittional info – IFUP, Indexing, Release e Report*. Feito o processamento de pedidos de compras, os participantes do processo transformarão os Insumos utilizados no macroprocesso em Produto, que é definido como uma ordem de compra.

Este produto será utilizado pelos Clientes do processo que são definidos como alguns departamentos do cliente da Sutherland Brasil: Departamento de Finanças, Departamento de Cobrança, Departamento de Crédito, Departamento de Faturamento, Departamento de Produção, Departamento de Logística, Departamento Fiscal.

Com base na descrição do processo de processamento de pedidos, pode-se verificar que um dos fornecedores do processo faz parte da mesma empresa dos clientes do processo, sendo separados apenas por departamentos, mas que em conjunto formam uma Organização. Isso

acontece pelo fato de que o processo de negócio terceirizado que a Sutherland Brasil exerce é apenas uma pequena parte do processo total que abrange a venda de um produto para este Fornecedor/Cliente.

6. RESULTADOS: ANÁLISE DO PROCESSO

Como forma de identificar os principais problemas que possam interferir no processo *offline* durante o processamento de pedidos foram levantados dois relatórios gerenciais do ano de 2016 junto ao *Team Manager* do processo *offline*. A fonte dos dados é alimentada conforme relatório emitido pelos dois *Subject Matter Expert's* do processo, que consolidam as informações recebidas dos *Quality Analyst's* e dos Departamentos de Faturamento e de Vendas do cliente, gerando os relatórios mensais.

O primeiro demonstra a quantidade de falhas em todos os indicadores da qualidade, que juntos formam o indicador consolidado denominado de *Short Missing Wrong*. O indicador *SMW* engloba cinco tipos de categoria da qualidade que permitem um alto controle do processo: *E-mail escalation*, *Invoice Task*, *OPR*, *QA audit error* e *WTM*. Desta forma, é estipulada a meta mensal de 99,8% por funcionário, ou seja, para cada 200 ordens geradas, aproximadamente, é aceitável um erro.

Destes tipos de categorias que englobam o *SMW*, aqueles que interferem no processo *offline* da operação *back office* são: *E-mail escalation*, *OPR* e *QA audit error* que necessitam de correção do participante do processo e, portanto, geram retrabalho interno. Os outros dois indicadores *Invoice Task* e *WTM* são corrigidos por outros departamentos do cliente, portanto, não geram retrabalho para os participantes do processo.

A categoria que apresenta o maior número de incidentes em 2016 foi *QA audit error* pois este indicador é o mais impactante e importante, sendo o primeiro indicador e primeiro auditor da ordem de compra e, desta forma, são encontradas e evitadas falhas neste indicador antes do erro virar uma *Invoice Task* ou *WTM*, que prejudicam o Departamento de Faturamento do cliente e o consumidor final, respectivamente.

O segundo relatório gerencial demonstra quais são as principais falhas cometidas pelos participantes no indicador da qualidade *QA audit error*. Podendo-se verificar que as principais falhas do processo são *Incorrect NF Mirror*, *Missing Special Instructions* e *Incorrect Federal/State Tax ID*, que representam 44,36% do total de falhas. Entretanto, os *QA's* só auditam um percentual específico para cada funcionário, nunca em sua totalidade. Desta forma, é estipulada a meta mensal de 99,5% por funcionário, ou seja, para cada 200 ordens geradas é aceitável um erro.

O erro *Incorrect NF Mirror* ocorre quando há divergência na classificação fiscal do cadastro do cliente entre ordem e espelho, quando o cadastro do cliente não está classificado devidamente no sistema, quando há divergência entre espelho de nota fiscal e pedido de compras, quando há mais de uma ordem para um espelho de nota fiscal, quando há divergência de mais de R\$1,00 entre espelho e ordem de compra e quando a informação para o time de faturamento está incorreta no *POM ID*.

O erro *Missing Special Instructions* ocorre quando faltam instruções especiais para entrega e faturamento que devem sair nos dados adicionais da nota fiscal, e não foram inclusas como instruções especiais na ordem ou no sistema de faturamento vinculado à ordem.

O erro *Incorrect Federal/State Tax ID* ocorre quando há divergência entre o cadastro do cliente com os sites de consulta da Receita Federal e do Sintegra em Razão Social, classificação fiscal e endereço completo. Ocorre também, em casos que a Receita Federal diverge do Sintegra em algum campo do cadastro.

Dentre os meses em que ocorrem as maiores incidências, destacam-se os meses de janeiro, abril, julho, outubro e final do ano. Nos meses de janeiro, abril, julho e outubro são fechadas as métricas do Departamento de Vendas do cliente, períodos caracterizados por sazonalidade, assim como no final do ano quando há grande volume na colocação de pedidos de compras. Portanto, observa-se que esta métrica de qualidade tende a enfraquecer quando há maior volume de ordens geradas, em períodos trimestrais e de final de ano.

Após isso, foram elaborados dois roteiros de entrevista com 24 perguntas cada, sendo o primeiro para identificar problemas que possam interferir no processamento de pedidos e o segundo é orientado as três principais falhas do processo identificadas no indicador da qualidade *QA Audit Error: Incorrect NF Mirror, Missing Special Instructions e Incorrect Federal/State Tax ID*.

Identificação dos principais problemas do processo

O roteiro de entrevista para identificar problemas que possam interferir no processamento de pedidos foi elaborado com base nos 6M's descritos no item Diagrama de *Ishikawa* (Marshall et al, 2006). Assim, as seis dimensões que foram adaptados a esta pesquisa foram: Pessoas, Processo, Padrão, Máquina, Meio-Ambiente e Medida.

O primeiro roteiro de entrevista foi aplicado por meio de entrevista individual na sala de reuniões e conferências da empresa Sutherland Brasil durante quatro dias com os 15 participantes do processo *offline*, sendo 11 entrevistas presenciais e quatro entrevistas via conferência e com recurso de um gravador de celular, por motivos de os funcionários estarem trabalhando em regime *Work@Home*, diretamente de casa. A duração das entrevistas levou um tempo total de duas horas e vinte minutos.

O roteiro de entrevista orientado para as três principais falhas de *QA audit error* no ano de 2016, foi elaborado com base na ferramenta de plano de ação *5W2H*. Assim, os sete itens que foram definidos para aplicação nesta pesquisa foram: *What, When, Where, Why, Who, How e How Much*.

Os roteiros de entrevistas orientados as três principais falhas do processo foram aplicados por meio de entrevista individual, que foi realizada na sala de reuniões e conferências da empresa Sutherland Brasil durante dois dias com os 15 participantes do processo *offline*, por meio de oito entrevistas presenciais e sete entrevistas via conferência e com recurso de um gravador de celular, por motivos de alguns funcionários já estarem trabalhando em regime *Work@Home*. A duração das entrevistas levou um tempo total de duas horas e quarenta e cinco minutos.

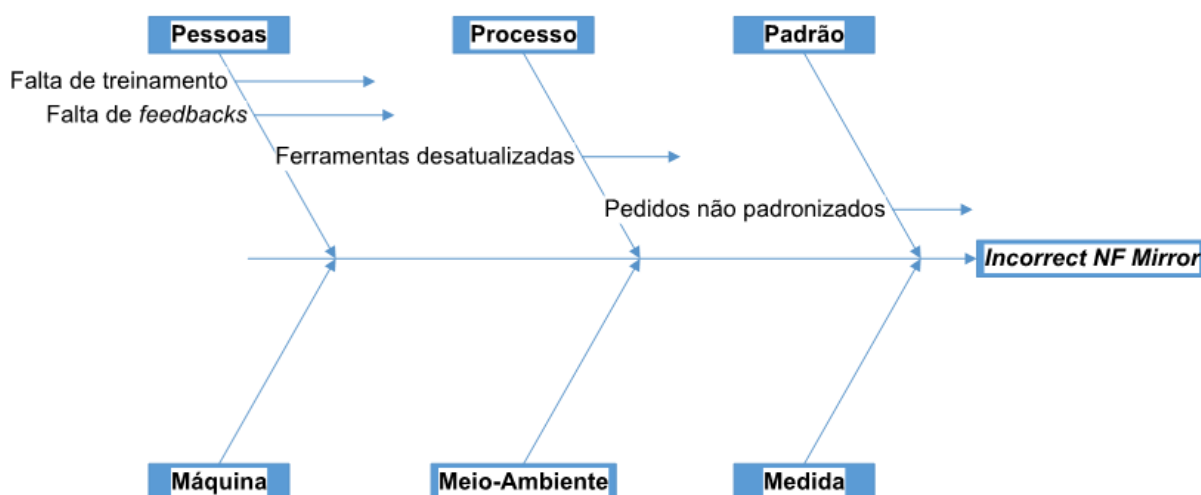
Os informantes destas entrevistas foram os 15 participantes do processo *offline*, que são classificados como *Agent Administrative*.

Avaliação das causas das principais falhas do processo

Com base nas respostas dos participantes do processo para os questionamentos do roteiro de entrevista sobre o *Incorrect NF Mirror* pode-se dizer que todos os participantes do processo afirmaram já ter cometido o erro *Incorrect NF Mirror* durante o processamento. Nesta falha, as principais causas do problema *Incorrect NF Mirror* são identificadas como: falta de treinamento; falta de *feedback*'s; ferramentas desatualizadas; pedidos não padronizados.

Na figura 1, são apresentadas as principais causas do problema *Incorrect NF Mirror*, sendo agrupadas de acordo à sua categoria mencionada no diagrama.

Figura 1 – Principais causas do problema *Incorrect NF Mirror*



Fonte: dados da pesquisa.

A primeira dimensão do diagrama trata de Pessoas e inclui as questões de treinamento, *feedback* e manutenção dos erros. Como causas para este quesito foram citados: “não há treinamentos frequentes” para alinhar novos processos; não há alinhamento entre os participantes do processo; não há treinamentos de processos complexos e processos em que há exceções no processamento; falta de *feedback* do *Team Manager*.

A segunda dimensão do diagrama trata de Processo e engloba as questões de documentos e ferramentas utilizados no processo. Como causas para este quesito foram apontadas pelos informantes os “documentos e ferramentas demoram para serem atualizados”; há conflitos de conceitos dentro da ferramenta de apoio *Help@Click*.

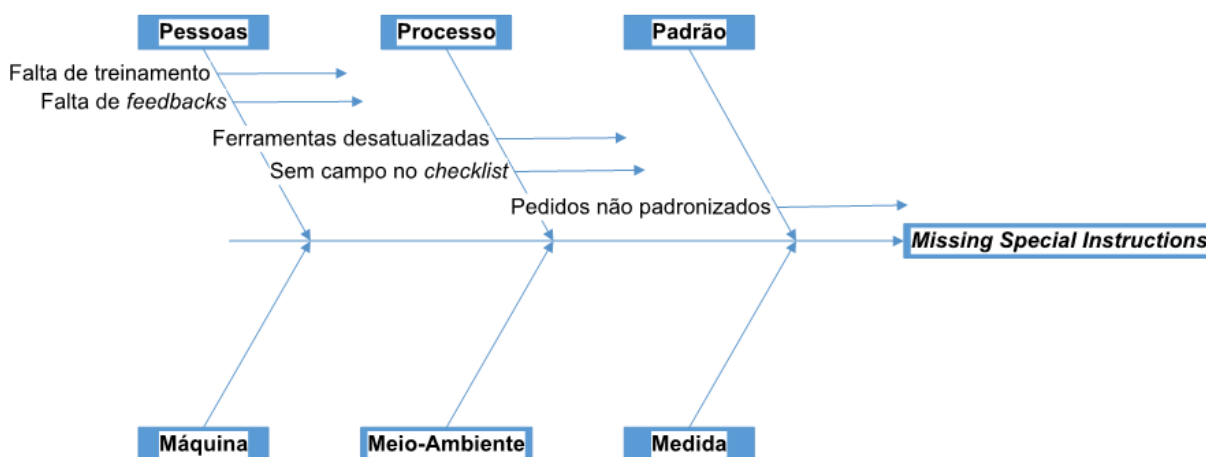
A terceira dimensão do diagrama trata de Padrão e engloba as questões de documentos e ferramentas padronizados. Como causas para esta anomalia foram apontadas que os pedidos de compras submetidos não possuem o mesmo formato.

Com base nas respostas dos participantes do processo para os questionamentos do roteiro de entrevista sobre o *Missing Special Instructions*, pode-se dizer que treze dos quinze

participantes do processo afirmaram já terem cometido o erro *Missing Special Instructions* durante o processamento. Neste processo, as principais causas do problema *Missing Special Instructions* são identificadas como: falta de treinamento; falta de *feedback's*; ferramentas desatualizadas; sem campo no *checklist*; pedidos não padronizados.

Na figura 2 são apresentadas as principais causas do problema de *Missing Special Instructions*, agrupadas de acordo à sua categoria mencionada no diagrama.

Figura 2 – Principais causas do problema *Missing Special Instructions*



Fonte: dados da pesquisa.

A primeira dimensão do diagrama trata de Pessoas e engloba as questões relativas ao treinamento, *feedback* e manutenção dos erros. Como causas para este quesito foram levantadas: “não há treinamentos frequentes” para alinhar novos processos; não há alinhamento entre os participantes do processo; não há treinamentos de processos complexos e processos em que há exceções no processamento; falta de *feedback* do *Team Manager*.

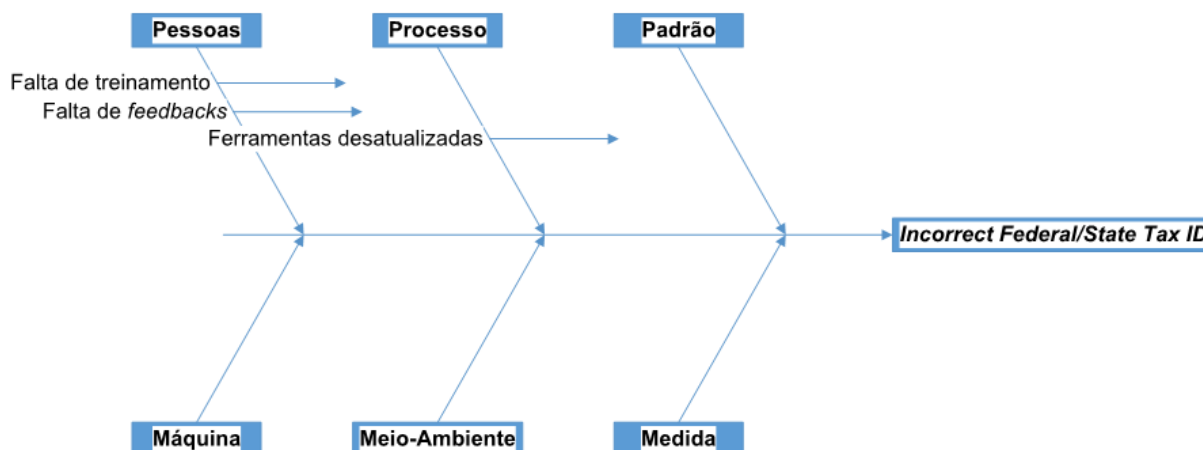
A segunda dimensão do diagrama trata de Processo e engloba as questões relativas aos documentos e ferramentas utilizados no processo. Como causas para esta anomalia foram levantadas: “documentos e ferramentas demoram para serem atualizados”; há conflitos de conceitos dentro da ferramenta de apoio *Help@Click*; não há alinhamento sobre qual instrução especial deve-se colocar na ferramenta; não há um campo específico para armazenar a informação no *checklist*.

A terceira dimensão do diagrama trata de Padrão e engloba as questões de: documentos e ferramentas padronizados. Como causas para este quesito foram apontadas que os pedidos de compras submetidos não possuem o mesmo formato; instrução especial não é coletada em um campo específico.

Com base nas respostas dos participantes do processo para os questionamentos do roteiro de entrevista sobre o *Incorrect Federal/State Tax ID*, pode-se dizer que nove dos quinze participantes do processo informaram que já tiveram esta falha no processo. Neste processo, as principais causas do problema *Incorrect NF Mirror* são identificadas como falta de treinamento; falta de *feedback's*; ferramentas desatualizadas.

As principais causas do problema *Incorrect Federal/State Tax ID*, são agrupadas de acordo com a categoria mencionada no diagrama e são apresentadas abaixo:

Figura 3 – Principais causas do problema *Incorrect Federal/State Tax ID*



Fonte: dados da pesquisa.

A primeira dimensão do diagrama trata de Pessoas e engloba as questões relativas ao treinamento, *feedback* e manutenção dos erros. Como causas para este quesito foram levantadas: não há treinamentos frequentes para alinhar novos processos; não há alinhamento entre os participantes do processo; falta de *feedback*.

A segunda dimensão do diagrama trata de Processo e inclui as questões referentes aos documentos e ferramentas utilizados no processo. Como causas para este quesito foram levantadas: documentos e ferramentas demoram para serem atualizados; há conflitos de conceitos dentro da ferramenta de apoio *Help@Click*; sites de consulta de cadastro fora do ar.

Após o levantamento das causas de cada problema do processo e a elaboração do Diagrama de *Ishikawa*, sugeriu-se que para cada causa de cada problema identificado fosse elaborado um plano de ação específico com o intuito de melhoria no processo *offline*.

Preparando a implantação das boas práticas

Desta forma, preparou-se as etapas de implantação das boas práticas de processamento ao processo *offline* que são descritas a seguir, juntamente com os passos de cada etapa.

Na primeira etapa da implantação das boas práticas de processamento será feita uma apresentação ao *Team Manager* sobre os resultados e as elaborações realizadas nas ferramentas e documentações do processo *offline*, sujeitos a crítica por parte do *Team Manager* até a sua aprovação.

Após esta etapa, será pertinente a adequação dos processos apresentados e dos possíveis ajustes que podem vir a acrescentar as boas práticas de processamento.

Na terceira etapa, é necessário que o *Senior Trainer* realize treinamentos com as pessoas envolvidas no processo *offline* para que haja alinhamento dos participantes do processo.

Com os participantes do processo devidamente treinados e alinhados são disponibilizados as novas ferramentas e os documentos nas máquinas de cada operador. A etapa de envio dos novos *checklist's* e do novo fluxograma será feita pelo *SME* da operação *back office*. A etapa de inclusão da documentação padrão do processo *offline* ao manual do processo será feita pelo *Sr. Trainer*.

Na próxima etapa da implantação são realizados os testes nos novos *checklist's* pelos participantes do processo.

A última etapa da implantação das boas práticas será realizada por meio de acompanhamentos para verificar se há melhoria nos indicadores de qualidade – *SMW* e de produtividade *OPPD* no processo *offline*.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da presente pesquisa resultou a descrição do processo *offline* com base no quadro de definição da unidade de negócio de processamento de Mello et al (2007), a identificação das principais falhas por meio de relatórios gerenciais levantados pelo *Team Manager* e os principais problemas do processo por meio de um roteiro de entrevista elaborado adaptando-se os 6M's do Diagrama de *Ishikawa* para o processo *offline*; a avaliação das causas destas falhas com a utilização do Diagrama de *Ishikawa*. Por fim, foram elaboradas as boas práticas para o processamento de pedidos e preparado a sua implantação.

Pode-se observar que as ferramentas fluxograma, Diagrama de *Ishikawa* e *5W2H* auxiliam muito na análise de processos, permitindo ao analista do processo tomar decisões quanto a modificações das etapas, incluir ou eliminar etapa, bem como escrever as boas práticas de gestão.

Conclui-se que as ferramentas utilizadas na pesquisa possibilitam uma análise complexa do processo *offline* da operação *back office* na empresa Sutherland Brasil.

Ademais, sugere-se a realização de novas análises no processo *offline* e também, a realização da gestão do processo *online* da operação *back office* como novo trabalho a ser realizado na empresa Sutherland Brasil, para que ambos os processos do *back office* tenham cada qual uma pesquisa específica.

REFERÊNCIAS

- CHRISTOPHER, M.. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DAFT, R.. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DAFT, R.. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DAVENPORT, T.H.. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.
- DUENING, T.N.; CLICK, R.L. **Essentials of business process outsourcing**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- FITZSIMONNS, J.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GOLDRATT, E.M.; COX, J.. **A meta**: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 1997.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J.. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.
- HARRINGTON, H. J.. **Aperfeiçoando os processos empresarias**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- LACOMBE, F.J.M.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2007.
- MIGUEL, P.A.C.. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.
- OLIVEIRA, D.. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2006.
- PESSOA, P.F.A.P.; CABRAL, J. E. O. Identificação e análise de gargalos produtivos: impactos potenciais sobre a rentabilidade empresarial. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre: ABEPRO, 2005. v.1, p.1-8. Disponível em: http://www.ceinfo.cnpat.embrapa.br/arquivos/artigo_657.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2016.
- DOSSANI, R.; DOSSANI, S. **Business Process: Outsourcing**. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. ELSEVIER, 2015. 2. ed. v.3, p.43-48. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008097086873039X>. Acesso em: 05 de set. de 2017.

RICHARDSON, R.. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

SELLEN, A.J.; HARPER, R.H. R. **The myth of the paperless office.** Massachussetts: The MIT Press, 2003.

SILVA, R.O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.