

## **Gestão de processos: mapeamento e aplicação em atendimento *Backoffice***

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo disseminar boas práticas no mapeamento e estruturação de processos executadas em uma empresa de climatização de ambientes, pois, devido o crescimento constante no mercado *marketplace* a competitividade entre as empresas se tornou acentuada. Em virtude disso, como qualquer organização moderna é necessário se manter competitivo e atualizado com as mudanças do mercado, neste sentido, a realização do mapeamento e gestão de processos é essencial para possíveis mudanças em suas estratégias. Neste estudo de caso, foi efetuado mapeamento de um processo que envolve a realização do contato do cliente final solicitando a abertura e/ou acompanhamento de seu atendimento em garantia. Como resultado foi possível apresentar melhorias nos fluxos internos e a redução de recontato visando à qualidade do serviço.

**Palavras chave:** Mapeamento, Processos, Marketplace.

### ***Process management: mapping and application in Backoffice service***

**Abstract:** *The present study aims to disseminate good practices in the mapping and structuring of processes performed in a climate control company, because, due to the constant growth in the marketplace market, the competitiveness between companies has become accentuated. Because of this, as any modern organization needs to remain competitive and updated with market changes, in this sense, mapping and process management is essential for possible changes in its strategies. In this case study, we mapped a process that involves making the end customer contact requesting the opening and/or monitoring of their warranty service. As a result, it was possible to present improvements in the internal flows and the reduction of contact aiming at the quality of the service.*

**Key-words:** Mapping, Process, Marketplace.

### **1. Introdução**

A Gestão de processos é uma abordagem que têm o objetivo de buscar o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais, desenvolvendo e criando o mapeamento de processos através de uma visão sistêmica possibilitando o equilíbrio contínuo dos processos internos de uma empresa.

É uma ferramenta eficiente para detectar inconsistências e pontos a serem melhorados, o qual consiste em um método que auxilia as empresas a enxergarem as suas falhas e gargalos, além de, contribuir para identificar os pontos fortes, fracos, o retrabalho, as falhas na integração e tarefas que têm um baixo valor agregado (MARKETING AUSLAND, 2017).

Quando bem implantada e compreendida, proporciona às organizações um melhor domínio de suas operações, possibilitando distinguir com clareza as atividades mais impactantes para seu desempenho, portanto, cada processo é gerenciado de uma forma específica, podendo

---

focar estrategicamente em medidas que possam potencializar suas atividades ao modo que favoreça sua aplicação ao quesito competição de mercado.

Algumas vantagens da melhoria de processos são: o melhor aproveitamento do tempo, integração entre áreas, rapidez na tomada de decisão, mais qualidade no produto ou serviço, melhoria contínua e integração com a estratégia da empresa. (LIMA, 2017).

Neste contexto, com o intuito de entender como a prática de gestão de processos ocorre, este trabalho apresenta os resultados de um estudo de caso desenvolvido e aplicado sobre o mapeamento de processos de um atendimento *BackOffice* para gerenciamento, acompanhamentos de fluxos de agendamento e execução de serviços de climatização de ambientes prestados por fornecedores do segmento de climatização.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Definição de Processo**

Processo é uma palavra com origem no latim *procedere*, que significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo. Harrington (1993) define em sua visão o conceito de processo como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Desta forma Bon (2006) define um processo como uma série de atividades logicamente relacionadas dirigidas para um objetivo definido. Já Johansson *et al.* (1995) afirma que processos transformam um insumo para criar um resultado. Para Davenport (1994) são atividades de trabalho com começo e fim, entradas e saídas claramente definidas e especificamente ordenadas no tempo e espaço. Para, Rummler e Brache (1994) processos é uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço.

Com a necessidade de melhoria, as grandes organizações continuam realizando o acompanhamento das etapas de um processo através da utilização de ferramentas que descrevam de forma sequencial suas ações e interações, para esta finalidade é utilizado algumas das principais ferramentas de qualidade:

- Fluxogramas
- Diagrama de Ishikawa;
- Diagrama de Arvore.
- PDCA

Por fim, o significado de processo está interligado ao entendimento de que por causa de algum objetivo, medidas devem ser alcançadas. E para proporcionar maior entendimento sobre os processos, este pode ser alcançado pelo mapeamento, modelagem e medida dos processos (Johansson *et al.*, 1995).

### **2.2 Mapeamento de processos**

O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada para melhoria constante e possibilita identificar gargalos, delimitar funções, prever recursos, estimar custos e mensurar o desempenho do processo. Com a necessidade de realizar melhorias contínuas e encontrar dificuldades, o mapeamento de processos é utilizado para demonstrar todas as atividades efetuadas e como se auto relacionam dentro de um fluxo de atividades em diversos ramos de atuação.

---

Conforme Slack *et al* (2009), o mapeamento de processos no seu nível mais básico envolve descrever os processos em termos de como as atividades se relacionam uma com a outra, podendo ser sistematicamente colocada como tentativa de aprimoramento.

O principal produto do mapeamento de processos é a representação dos processos. Nela podemos enxergar as atividades ao longo do tempo e seus executores, permitindo diversas análises. Para Cunha (2012) o mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que mostram diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear. Já para Barnes (1982), existem quatro possíveis soluções na melhoria de processos, são eles: eliminar todo trabalho desnecessário, combinar operações ou elementos, modificar a sequência das operações, simplificar as operações essenciais.

### **2.3 Mercado de condicionadores de ar**

No decorrer dos anos o mercado de climatização no setor varejista vem crescendo drasticamente no Brasil e no mundo, tais fatores resultantes devido ao aquecimento global. A temperatura média global aumentou cerca de 0,74°C nos últimos cem anos, espera-se observar ainda neste século um clima bastante incomum, podendo apresentar por exemplo, um acréscimo médio da temperatura global de 2°C a 5,8°C, segundo o 4º (IPCC - Relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas).

Ainda no Brasil com o aumento da temperatura, a procura por equipamentos de condicionador de ar cresce consideravelmente. Segundo a Associação Sul Brasileira de Refrigeração, Ar Condicionado, Aquecimento e Ventilação, a expectativa é de que seja registrado um aumento significativo nas vendas, em comparação com o mesmo período do ano passado.

Neste contexto, com o crescimento da procura por este segmento de mercado torna-se necessário o aprimoramento dos processos internos nas empresas parceiras e revendedoras a fim de alavancar e maximizar a receita reduzindo os custos consequentemente.

### **2.4 Definição de *BackOffice***

BackOffice é um conceito utilizado para denominar um conjunto de funcionalidades que atuam como retaguarda englobando todas as áreas de serviços que não há contato diretamente com o cliente final e acabam sendo indispensáveis para o funcionamento de uma empresa.

Podemos considerar como BackOffice os departamentos que realizam suporte para o funcionamento geral da empresa fornecendo o apoio ao Front Office.

O BackOffice é quem garante as operações necessárias de qualquer empresa, fornecendo eficiência operacional. As atividades geralmente são restritas, embora as execuções sejam necessárias para garantir o fluxo constante e manter cada departamento focado em suas atividades específicas, mantendo todas as informações de falhas ou problemas de processos escondidas do cliente final.

## **3. Metodologia de pesquisa**

A natureza desta pesquisa é qualitativa, ao apresentar as informações através de um estudo de caso que é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno na vida real (MIGUEL *et. al.*; 2012).

---

Rowley e Slack (2004) afirmam que a metodologia de pesquisa tem o papel de identificar e organizar os estudos já existentes, objetivando alcançar o estado da arte de um campo de conhecimento a partir do que já foi publicado, norteando o rumo do trabalho em relação ao problema de pesquisa.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de climatização de ambientes, cujo a finalidade é oferecer soluções e serviços e uma completa experiência para seus clientes.

#### **4. Pesquisa de campo**

##### **4.1 Local de estudo**

A empresa em questão, foi fundada em 1978, conta com dois mil parceiros comerciais, três centros de distribuição, cinco lojas físicas e uma faixa de duzentos colaboradores, fixado atualmente no principal mercado *marketplace* como parceiro das seguintes empresas: Americanas, Casas Bahia, Submarino, Shoptime, Extra, Ponto Frio, Magazine Luiza, Fast Shopping, Walmart, Havan, Shopfato, Shopfácil e Westwing.

A pesquisa foi realizada em uma unidade comercial especializada em soluções em climatização de ambientes, localizada no interior do estado de São Paulo, a oeste da capital do estado, com mais de 200 colaboradores e 2000 parceiros, cinco lojas físicas e atuação pioneira no setor de *marketplace* e *e-commerce*, três centros de distribuição, quarenta e um ano de mercado.

Recebeu o título pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) entre as trezentas maiores empresas de varejo do Brasil, vencedora do prêmio época Reclame Aqui em 2017, prêmio de excelência e reconhecida pelo atendimento de pós venda no marketplace Magazine Luiza premiada.

##### **4.2 Aplicação e resultados**

O trabalho desenvolvido como objeto de estudo trata-se da criação do mapeamento de processo, cujo foram analisados os tipos de ações, coletado dados, classificados e medidos com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria para procedimentos futuros.

Em relação à coleta de dados, foi realizada inicialmente uma entrevista com todos os responsáveis pela equipe de *Backoffice*, aplicando a ferramenta de *brainstorming* (técnica de discussão em grupo que obtém uma contribuição espontânea de ideias por parte de todos os participantes) para a listagem de cada ação e compreensão de suas dificuldades, a partir disto foi realizada a cronometragem de cada ação individualmente observando e o acompanhando à efetuação dos processos.

A princípio foi verificada a estruturação de entrada e saída das informações, bem como a análise da demanda de cada solicitação dos clientes, foi identificado que as solicitações passam por um filtro de operadores chamado de primeiro nível (SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente), a solicitação do cliente é registrada e computada no sistema CRM (*customer relationship management*) no qual é verificado no ato do contato se o cliente se encontra no prazo de garantia legal e/ou contratual. Posteriormente, é efetuado orientação ao cliente em linha telefônica sobre seu direito de utilização de sua garantia ou sobre a negativa de acionamento, uma vez que o mesmo possa se encontrar fora do prazo conforme especificações de seu certificado de garantia.

Após a identificação da entrada de solicitações, foi efetuado um macroprocesso abordando o que é realizado pela equipe de *BackOffice* após atribuição do atendimento, o mesmo foi

---

avaliado e validado pelas principais partes interessadas de modo que sua gestão permitisse o desenvolvimento das atividades do mapeamento com ações mais detalhas afim da efetiva realização da operação.

No desenvolvimento do macroprocesso foi utilizada a ferramenta Bizagi, utilizando os símbolos padrões que representam a forma de losango para uma tomada de decisão, forma retangular para uma atividade e/ou ação, utilização da seta apontando o fluxo a ser realizada e círculos marcando o inicio ou fim dos processos. Na figura 1 é ilustrado o ciclo de operação desenvolvido.

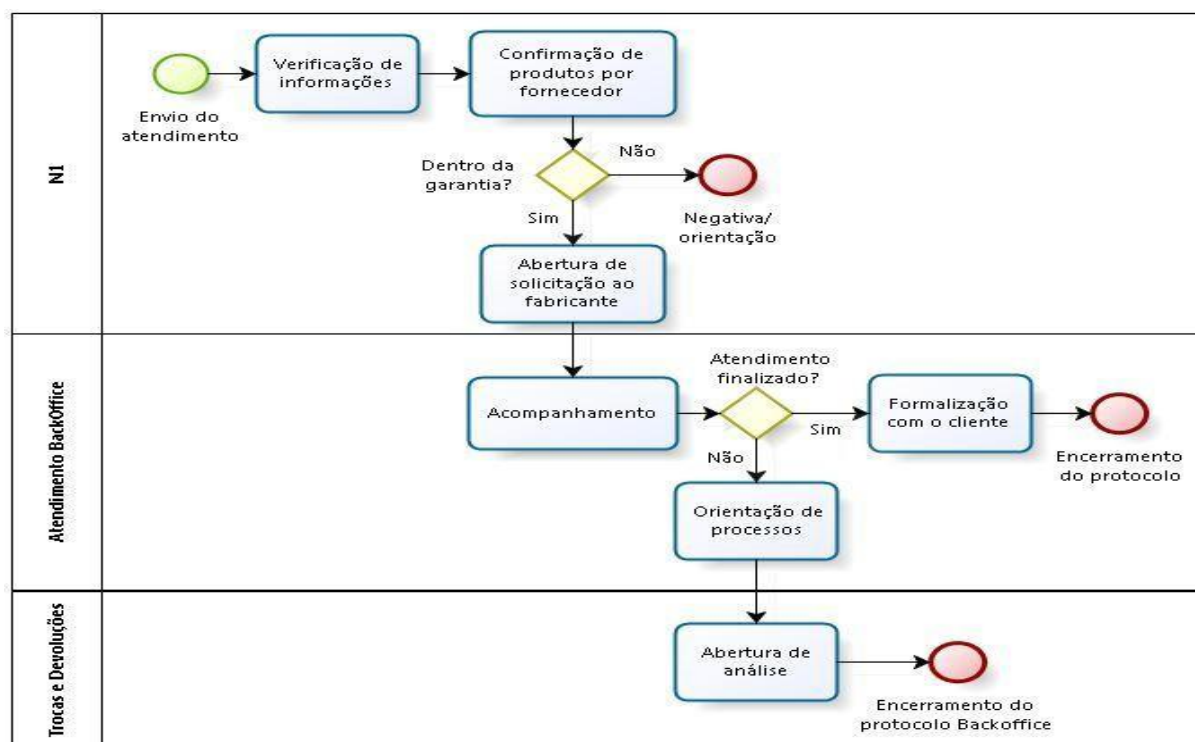


Figura 1 – Macroprocesso do atendimento BackOffice  
Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Müller (2003), a criação do fluxograma constitui-se na ferramenta chave para a compreensão dos processos empresariais, facilitando delinear a interação dos processos dentro da organização, o que auxilia na identificação das entradas e saídas de cada processo.

Depois de mapeados os processos em uma visão macro por meio da utilização do Bizagi, foi possível estruturar as informações de modo claro aos membros responsáveis pela atuação das solicitações, visando a demonstração de cada etapa realizada diariamente conforme a necessidade de acompanhamentos e aberturas. Com o desenvolvimento do fluxograma, foi possível atingir grandes benefícios sobre o entendimento da equipe no conceito de visualizar suas respectivas demandas tornando mais ágil e assertivo suas realizações.

#### 4.3 Mapeamento detalhado

Considerando o macroprocesso mapeado, houve a realização de um novo fluxograma com detalhes de maior proporção a fim de abordar todas as ações exercidas operacionalmente, tal ação teve o objetivo de demonstrar a equipe e sua gestão, a continuidade dos processos em um critério de maior visão podendo verificar e estudar possíveis melhorias. A figura 2 representa todo o fluxo atual efetuado pela operação do departamento *BackOffice*.

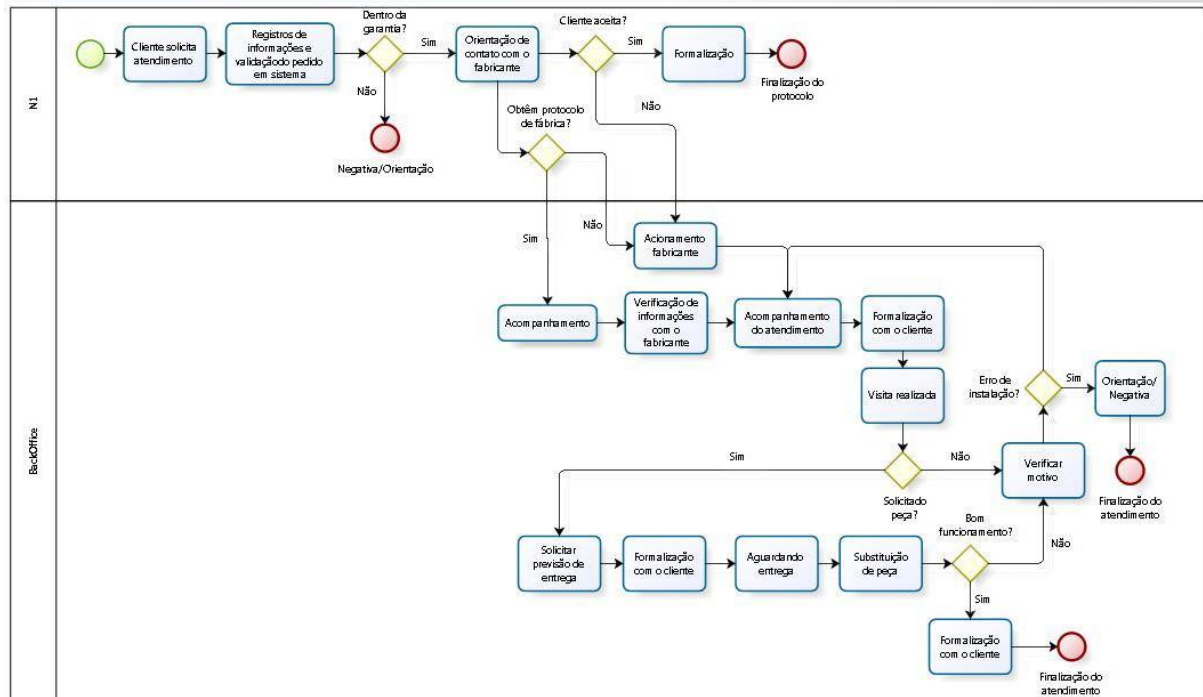


Figura 2 – Mapeamento de processo detalhado

Fonte: Elaborado pelos autores

Mediante a análise sobre os processos mencionados na figura 2, foi desenvolvido o passo a passo detalhadamente das ações a serem realizadas com o objetivo de padronização e utilização interna para auxílio de novos colaboradores podendo ser operado como suporte aos responsáveis pelo canal, tais procedimentos foram descritos desde a abertura da solicitação do primeiro nível de atendimento, até a finalização do protocolo por meio de múltiplas situações.

- O cliente efetua contato nos canais de atendimento: Serviço de atendimento ao cliente (SAC), serviço de atendimento *marketplace* (SAM) ou loja;
- Realização dos registros de informações repassadas pelo cliente e validação do pedido em sistema;
- O operador verificará se o produto se encontra dentro do prazo de garantia conforme manual/certificado;
- Se o produto do cliente se encontrar fora do prazo de garantia, o operador efetuará a negativa junto ao cliente e repassará as orientações de contato junto ao fabricante ou assistência técnica;
- Caso o cliente se encontre dentro do prazo de garantia, é efetuado a orientação para que o mesmo entre em contato diretamente com o fabricante;
- Para clientes que não aceitam seguir conforme relato acima (letra e), será necessário o acionamento diretamente ao fabricante;
- Para atendimentos no qual o cliente já obtém de um protocolo de fábrica e se encontra no prazo de garantia, será realizado o acompanhamento diretamente com os mesmos para uma resolução em prioridade;
- Após validação de informações com o fabricante, será solicitado visita técnica e o

acompanhamento da mesma até a sua realização pelos canais disponíveis para a revenda.

- i) Todas as informações sobre o agendamento, novos posicionamentos e previsões de entrega de peça será obrigatório formalizar com o cliente para sua ciência;
- j) Permanecerá a realização do acompanhamento do atendimento até a entrega de peças no endereço da credenciada de fábrica e a substituição da mesma, caso o produto esteja em bom funcionamento, confirmar com o cliente e finalizar o protocolo;
- k) atendimentos dentro do prazo, solicitar prioridade ao fabricante para que ocorra a resolução o mais breve possível;
- l) Haverá situações em que o credenciado realizará ajuste técnico no local onde o operador ficará responsável pela confirmação com o cliente e a formalização do mesmo.
- m) Para casos no qual seja constatado irregularidades na instalação, solicitar laudo técnico ao fabricante e orientar o cliente a realizar a correção junto ao técnico particular.

## 5. Proposta de melhoria

Com base na pesquisa realizada e nas informações coletadas mediante a realização do mapeamento detalhado, foi possível analisar e inserir novas ações buscando melhorias corriqueiras associadas aos processos. A figura 3 representa o processo utilizado com a proposta de melhoria.

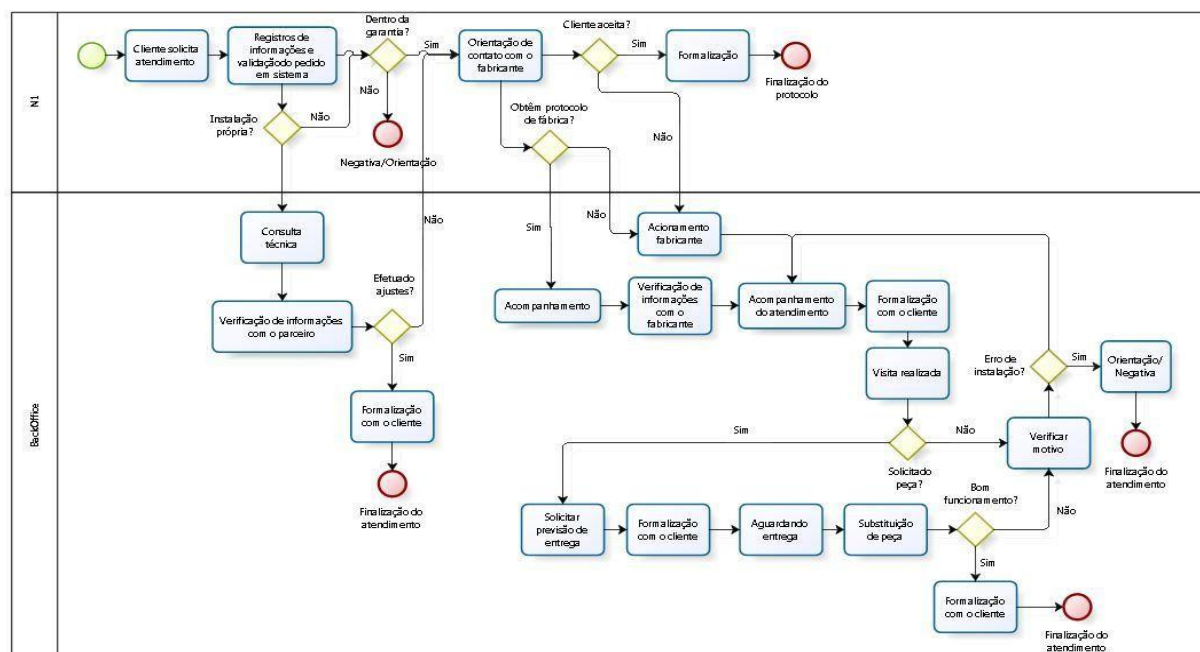


Figura 3 – Mapeamento de processo melhorado

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme demonstrado na figura 3, foi acrescentada a utilização de um técnico especialista no quesito refrigeração, onde após a abertura da solicitação do cliente, verifica-se o mesmo é proveniente de uma instalação prestada por parceiros ou própria; após a confirmação, é realizada uma consulta técnica junto ao responsável pela solicitação em linha telefônica onde é verificado todas as informações sobre a incidência apresentada no equipamento e mediante a isto é realizada uma orientação técnica no qual poderá ocorrer à resolução logo no primeiro contato, sendo assim, não necessitando da continuidade do processo ao todo.

Com a implementação destas alterações, além de se minimizar o processo ao máximo e reduzir o atendimento do cliente com uma satisfação significativa, também é visivelmente importante ressaltar que a qualidade do serviço prestado acarreta na redução dos custos envolvidos no procedimento, como por exemplo, o deslocamento do técnico autorizado, o tempo para a possibilidade de atendimento à terceiros, custos com as peças produzidas pela fábrica e o faturamento e envio de peças diretamente ao posto credenciado.

## **6. Considerações finais**

Independente do segmento de atuação das empresas, o mapeamento na gestão de processos é muito importante, pois as organizações precisam se atualizar e implantar processos estratégicos para que consigam alcançar ou permanecer no mercado devido às mudanças constantes tecnológicos e econômicos. Desta forma, a realização de um serviço com qualidade acaba acrescentando um valor agregado sobre a concorrência, sendo fundamental no auto desenvolvimento empresarial.

O mapeamento de processos sobre a aplicação BackOffice demonstra algumas diretrizes essenciais para evitar o retrabalho, melhor gestão de tempo e custo benefício, desta maneira concluímos que a utilização deste estudo em curto prazo, foi benéfico trazendo a empresa a demonstração de uma ferramenta de fácil utilização e de investimentos baixo para grandes possibilidades de melhoria.

## **Referências**

BERGER. **Pesquisa de mercado: setor de refrigeração de ar.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/pesquisa-de-mercado-setor-de-refrigeracao-de-ar>> Acesso em: 14 agost. 2019

BON, J. V. Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL. ItSMF da Holanda, 2006.

CUNHA, A. U. do N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB:** caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC. 2012.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, J. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHANSSON, H. J. et al. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, N. **Gestão por processos como estratégia para otimizar administração pública.** Instituto Federal de Sergipe, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/8UXxWS>> Acesso em: 17 agost. 2019

MARKETING AUSLAND. **A importância do mapeamento de processos para a sua empresa.** Ausland, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/RL9Vbq>> Acesso em: 02 agost. 2019.

MIGUEL, P. A. C. et. al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção.** 2ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier: ABEPRO. 2012.

---



EFEITO estufa e aquecimento global. **Ministério do Meio Ambiente**, 2007. Disponível em: <<https://www.mma.gov.br/informma/item/195-efeito-estufa-e-aquecimento-global>> Acesso em 22 set. 2019

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>> Acesso em: 07 set. 2019.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

SLACK et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

---