

O FLUXO DE SERVIÇO PARA MAPEAMENTO DE FALHAS NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ADUANEIROS: UM ESTUDO NO SETOR DE CONSTRUÇÃO DE PLATAFORMAS PETROLEIRAS



Luiz Alexandre Coimbra

alexandrecoimbra@hotmail.com.br

Errol Fernando Zepka Pereira Junior

zepka@outlook.com

Eliza Antonini Schroeder

ziza_as@live.com

Samuel Vinícius Bonato

svbonato@gmail.com

Livia D'Avila

liviacdavila@gmail.com

O presente estudo trata-se de uma abordagem que busca identificar, desenhar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio nas organizações que trabalham ou prestam serviços Aduaneiros e Logísticos para construção de Plataformas Petrolíferas. A ideia é alinhar os processos de negócio à estratégia da organização para que ela obtenha o desempenho desejado. Este trabalho aborda

questões sobre identificação de falhas, problemas, execução, fluxograma e mapeamento de processo, de forma, a monitorar, documentar e controlar o fluxo aduaneiro de importação.

Palavras-chave: BPM, Modelagem, Mapeamento de processo

1. Introdução

O processo de comércio exterior envolve desde a compra de produtos até o registro das declarações de importação. Nele há diferentes possibilidades de erros e falhas que devem ser evitados, pois podem gerar multas ou até mesmo a perda do regime. Como referem Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014), as ocorrências de divergências ou discrepâncias na entrega do serviço podem gerar problemas para o cliente ou ao prestador de serviço.

A “Despachante ALX” presta serviços de despachos e consultoria à empresa contratante e cliente, o “Estaleiro BZH” (Cabe destacar que esses nomes atribuídos às empresas são fictícios e serão usados ao longo do trabalho, como forma de preservar os nomes reais das empresas.). Neste contexto, percebeu-se alguns erros na operação que não são evitados, como: falha na conferência de documentos, dificuldades com descrições de mercadorias e erro no lançamento de dados no sistema.

A prestadora de serviço tem como desafio gerencial de evitar ou eliminar possíveis falhas ou lacunas no processo de importação de forma a evitar a insatisfação do cliente. Dessa forma, este artigo tem por objetivo elaborar o fluxo de serviço de forma a evitar falhas no processo de importação da prestação de serviços aduaneiros desenvolvido pela Despachante ALX. Como forma de alcançar tal objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: identificar as falhas no processo de importação através das experiências dos profissionais do cliente; mapear o processo de importação da empresa “Estaleiro BZH”; elaborar o fluxo de processo de importação destacando os pontos de falha; e, sugerindo ações para melhoria de procedimentos.

A justificativa do trabalho pode ser demonstrada pela sua contribuição prática em obter informações para melhorar o fluxo de importação de materiais e equipamentos para construção de plataformas petroleiras, auxiliando na tomada de decisão para a eliminação de

falhas no serviço de importação.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: além da introdução, a segunda seção compreende o referencial teórico: das falhas no processo de serviço a eliminação das divergências; o mapeamento de processos; e ainda a aplicação do fluxograma de serviços, logo após, descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados neste estudo, após, apresentam-se os resultados e na última seção fazem-se as considerações finais.

2. Falhas no processo de serviço

A falha de serviço para Lovelock e Wright (1995) se define como “uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas”. Baseado em Johnston & Clark (2014), registra-se que os tipos de falhas do serviço se caracterizam por 20% de falhas do próprio serviço, 27% de falhas dos bens/equipamentos/instalação e 53% de falhas do próprio cliente. Ainda para os autores, os erros que podem ser cometidos por clientes, são frequentemente não intencionais.

Entretanto, a qualidade dos serviços, a luz de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), é a relação entre as expectativas prévias dos clientes e suas percepções durante e após a respectiva prestação do serviço. Já para Lovelock (1995), a qualidade do atendimento é equiparada com a satisfação do cliente e a partir deste conceito, é possível identificar falhas que podem levar o desapontamento do cliente.

Proposição semelhante a essa é a de Berry, Parasuraman e Zeithaml (2014), que apontam as principais causas de falhas na qualidade de serviço, os GAPs, ou seja, são capazes de ser percebidos pelo cliente através das discrepâncias entre expectativa e percepção.

Para os clientes, avaliar a qualidade em serviços é mais difícil do que avaliar a qualidade de bens tangíveis. Uma forma de avaliação e medida da qualidade do serviço esperado, e ou percebido, está na identificação das lacunas ou GAPS da qualidade (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2014). Conforme Martins e Laugeni (2009), um serviço apresenta elementos de qualidade e é preciso identificar e eliminar as divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e o cliente, das quais resulta baixa qualidade de serviço.

A avaliação das divergências entre o serviço esperado e o percebido é um processo rotineiro de retorno de informação do cliente, praticado pelas principais empresas de serviços (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2014, p. 117). Para isso, o retorno do cliente é importante para sinalizar e identificar as falhas no processo e, que de acordo com Johnston e Clark (2014), o mapeamento do processo é uma ferramenta útil no processo de identificação e o qual será apresentado a seguir.

3. Mapeamento de Processos

O aprimoramento da qualidade, segundo Lovelock (1995), requer a identificação de causas específicas de cada falha e tomar ações estratégicas de desenvolvimento para saná-las.

Conforme Pinho, Leal e Almeida (2006), ter uma visão do processo permite identificar as falhas, uma vez que o entendimento do desencadeamento das atividades do processo dá à empresa uma compreensão mais clara das tarefas executadas no negócio. A luz de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), esquematizar um processo, identificar a operação e determinar a capacidade do sistema é fundamental no gerenciamento de operações de serviços. As formas de processos produtivo, indiferente o tipo de falha, são de grande importância para que os produtos ou serviços não falhem, pois podem gerar altos prejuízos (SLACK, et al., 2002).

O processo permite a identificação e visualização da operação de determinadas tarefas, pois conforme o autor Lovelock (1995), o mapeamento do processo serve como a ferramenta para dar suporte para uma visão mais ampla. De acordo com Johnston e Clark (2014), o mapeamento do processo é uma ferramenta útil porque tenta sinalizar onde estão os problemas.

Cheung e Bal (1998) definem o mapeamento de processos como a técnica de se colocar em um diagrama o processo de um setor, departamento ou organização, para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. O mapeamento de processo é a forma de visualizar o processo de serviço de forma a orientar suas fases de avaliação e desenvolvimento (JOHNSTON & CLARK, 2014).

4. Fluxograma de serviço

Nos fluxogramas, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), podem ser representados os processos para auxiliar os membros da equipe a identificar possíveis problemas ou pontos para soluções. Além disso, um fluxograma possibilita visualizar as principais falhas no processo de serviço e uma das técnicas para identificar possíveis falhas é o uso do *service blueprint* (JOHNSTON & CLARK, 2014). Nesse sentido, de Medeiros, Gohr e Santos (2015) introduzem o *service blueprint* como sendo uma ferramenta desenvolvida originalmente por Shostack (1984) a fim de mapear processos de serviços diferenciando as atividades de linha de frente e as atividades da retaguarda, representando graficamente a sequência do processo, é um tipo de fluxograma, todavia, o seu diferencial é permitir a melhor visualização das atividades que envolvem a participação dos clientes.

Segundo Benedete (2007), a utilização do BPM (*Business Process Management*) nos negócios da empresa, possibilita contribuir em mapear e melhorar os processos, através da modelagem, execução, monitoramento e análise dos processos de negócio. Forster

(2005), afirma que uma organização consegue coordenar o ciclo completo dos processos de seu negócio, ela consegue visualizar as ligações entre pessoas, tecnologias e processos propriamente ditos.

Para entender melhor o conceito do BPM, apresenta- o quadro 1 em que estão detalhadas as informações sobre cada elemento de notação que contém um desenho de modelagem de processo.

Quadro 1 – Elementos de Notação.

Nomes	Notações	Descrições
Início		Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
Atividades		É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
Subprocessos		Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
Gateways		Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado.
Gateways		Gateway paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
Objetos de conexão		Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
Eventos Fins		Tipo Nenhum: Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
Sinal		Mostra como alerta nas atividades com potencial falha e um sinal será enviado a um ou mais eventos.

Fonte: adaptado do Manual de Gestão por Processos (2013)

5. Metodologia

O presente método caracteriza-se como qualitativo, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Buscou-se compreender em profundidade a atividade de importação descrevendo problemas de falhas no processo aduaneiro. Procurou-se envolver múltiplas fontes de informações para relatar e delimitar o caso dentro do local de estudo.

A investigação, caracteriza-se como pesquisa participante, tendo em vista a relação de trabalho do autor deste relatório com a empresa Despachante. O que naturalmente determina proximidade entre pesquisador e os atores do processo investigado e ambos se envolveram na análise de sua própria realidade de trabalho (GIL, 2002). Essas são descritas na sequência do método e serviram de base para conceber o mapeamento do processo e, posteriormente, o fluxo de importação.

O ambiente de estudo se constitui no trabalho do pesquisador caracterizando como uma pesquisa "no quintal". Por isso, a coleta de dados pode ser conveniente e fácil, mas também pode: tolher a capacidade do pesquisador de revelar informações e levantar questões difíceis de poder. Além disso, pode fazer com que os dados se tornem viesados, incompletos ou comprometidos (CRESWELL, 2007). Para evitar esse problema, o pesquisador deve empregar estratégias múltiplas de exatidão para criar confiança no leitor em relação à validação dos resultados (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, optou-se por adotar as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista, observação, documentos e conversa do cotidiano.

Os atores participantes, que foram propositalmente selecionados, são os próprios funcionários do "Estaleiro BZH", dos setores Suprimentos, Logística, Fiscal e Comex e que estão diretamente associados ao processo de importação. São eles: um comprador, um coordenador de logística, um analista fiscal e dois assistentes de informação.

O pesquisador conduziu as entrevistas pessoalmente com os funcionários envolvendo perguntas não-estruturadas e abertas pretendendo extrair percepções e opiniões dos

participantes a respeito do fluxo de processos de importação e da prestação de serviço aduaneiro.

A observação é uma ferramenta para a coleta que consiste em observar um fenômeno no contexto do campo por meio dos sentidos da visão e audição do observador através de um instrumento para registro (CRESWELL, 2014). Podendo observar o ambiente físico, as atividades, as interações e as conversas durante as observações no local de pesquisa caracterizando como perfil participante observador.

O pesquisador registrou, de maneira não-estruturada, as atividades de compra, logística, aduaneiro e fiscal no local. Tal condição possibilitou que o registro de atividades, tarefas, procedimentos e informações à medida que elas foram reveladas.

A conversa do cotidiano também foi utilizada, de acordo com Menegon (2000), é um recurso que proporciona uma melhor interação social, ou seja, é uma fonte de informação que permite ao pesquisador estar em campo no momento do processo de pesquisa.

Como forma complementar para reunião de dados buscou-se documentos, tais como: e-mails, faturas comerciais, registros de importação e ordens de compras. A vantagem dessa coleta foi poder acessar informações relativas da importação, como a ordem de compra, fatura comercial, *packing list* e conhecimento de embarque. Essas Informações foram de grande relevância para o estudo, pois permitiram a identificação das atividades realizadas, bem como das confirmações dos relatos sobre as falhas, feitos pelos participantes.

O trabalho de campo foi realizado no escritório do Estaleiro BZH e que fica localizado na área portuária da Cidade do Rio Grande no Rio Grande do Sul, no período de março a junho de 2017.

6. Falhas no processo de Importação

Antes de descrever as falhas, registram-se as funções de cada um dos cinco entrevistados, representados por números, como de preservar identidades: (1) Comprador, (2) Coordenador de Logística, (3) Analista Fiscal, (4) Analista de Sistema, (5) Analista de Sistema/Logística. A seguir descrevem-se as falhas decorrentes das ações do fornecedor, do cliente e do prestador segundo o entendimento dos funcionários cliente.

6.1 Falhas no fornecedor

De acordo com as informações dos funcionários 1 e 2, do setor de suprimentos e logística, as primeiras falhas acontecem justamente no próprio fornecedor, como: divergência nas quantidades, material não declarado, divergência entre documentos e demora nas correções dos documentos. Por mais que sejam fornecedores indicados pelo cliente final do Estaleiro BZH e por possuírem experiências com outras plataformas, esses fornecedores cometem erros de divergência nas quantidades físicas como na documental, ou seja, produtos que chegam faltando ou produtos a mais que não foram declarados na Ordem de Compra e nem nos documentos instrutivos do despacho – *Invoice*, *Packing List* e Conhecimento de transporte.

Além disso, tem-se o relato pelos atores que a falha mais comum dos fornecedores é da Fatura Comercial, não ser conforme a ordem de compra, que é o primeiro e principal documento da negociação entre as partes, e isso causa perda de tempo com a análise documental, tanto do despachante como do setor fiscal do estaleiro. As discrepâncias ou divergências na fatura são retornadas para o fornecedor efetuar a correção dessa mercadoria comprada, em contrapartida, a solicitação dessas correções é muito demorada ou quando não respondidas. A consequência disso é a demora de coletar a carga na origem ou registro da declaração de importação de forma errada ou despachos interrompidos pela Receita Federal até que sejam retificados as

informações e esse último gerando multas ou até mesmo pena de perdimento da mercadoria.

A falha no processo de compra se torna difícil à medida que as exigências, por conta da engenharia e planejamento, pressionam os compradores e a logística para acelerarem o processo da coleta e entrega do produto. No entanto, existem fatores como a burocratização das barreiras alfandegárias entre países e a produção no fornecedor, que nem sempre os gestores do projeto levam em consideração ou tem conhecimento sobre.

6.2 Falhas no cliente

Analisando as informações que foram levantadas durante a pesquisa, os atores apontaram falhas, também, no próprio procedimento de trabalho ou tarefas, isto é, os erros ou falhas nem sempre são por conta do fornecedor ou do prestador de serviço e sim pelo próprio cliente quando se trata por atividades manuais. Dentre essas falhas destacam-se, procedimentos manuais, falhas de comunicação e no cronograma estabelecido.

Relatou-se que as falhas comuns são as de procedimentos manuais como tarefas de emissão da ordem de compra no sistema interno, instrução para registro de forma errada e que acarreta erro na Declaração de Importação e, erro na emissão da nota fiscal de entrada. Outras falhas de comunicação são: pedidos de compra muito em cima do prazo estipulado pela engenharia e planejamento, falhas de comunicação interna e com a prestadora de serviço, pedido para coleta de embarque antes da aprovação da análise documental. O mais relevante dentre fatores é a cobrança do setor de engenharia e planejamento para tentar cumprir com o cronograma estabelecido pelo cliente final que é a Petrobras. Com base nestes dados, pode-se resumir que registros desses tipos de falhas no serviço de importação, podem ser cometidos por clientes, mas que devem ser eliminadas e atendidas às retificações das questões aduaneiras por parte do Despachante.

6.3 Falhas do prestador

Nesta fase, os participantes relataram que o início do despachante no circuito está associado à análise documental da fatura comercial e *packing list*, sendo que a fatura é primeiro documento a ser analisado e apontado as questões importantes para realização do despacho. Entretanto, quando constam, falta ou erro na fatura, o prestador repassa para o comprador ou em alguns casos entra em contato direto com o fornecedor para solicitar as correções. Nessa fase que o cliente estaleiro, pontuou o exagero de mensagens do prestador e que acabam atrapalhando o andamento do processo de compra. Já o ator 3, relatou, que para diminuir essa comunicação o despachante deveria consultar o histórico de outras entradas já realizadas no estaleiro e que o argumento foi justamente do despachante vender uma prestação de serviço em cima da experiência com outros estaleiros. Contudo, essas falhas poderiam ser evitadas ou eliminadas caso o prestador consultasse essas informações com antecedência.

Além disso, o processo de consulta aduaneira é complexo e determina de muita informação para evitar transtornos como multa ou apreensão da carga pela Receita Federal. Mas, de fato, através de acompanhamento de e-mails e documentos o pesquisador constatou relevância nesses casos apontados e entende que faltou uma gestão ou integração de todos os setores para compreensão do processo de importação como um todo.

Os atores, também, relataram os erros nos registros da DI e que esses eram cometidos por conta de digitação da fatura comercial para o *siscomex*. Esses erros até hoje estão aguardando retificação por parte da Receita Federal, pois a mesma entende que retificações como um ponto e vírgula ou parênteses (símbolos) não são prioridades para alfândega. No entanto, a falta desses símbolos na DI acaba não sendo possível a integração no sistema *REPLAT* de controle e para o rastreamento do material para Receita Federal. Para evitar isso, no decorrer do projeto, o pesquisador e o cliente conseguiram eliminar esses erros por utilizar uma

instrução de registro com base nas informações da fatura comercial e ordem de compra.

Entre todos os atores entrevistados, a falha de maior impacto, tanto na obra como no financeiro, é a demora no registro da DI. O pesquisador constatou, que muitos não foram registrados mediante a presença de carga e isso gerou desperdício com os custos de armazenagem em terminais portuários. Esses fatos foram apontados em processos que tiveram as análises documentais corretas e instrução para registro recebido em tempo hábil. Por isso, a importância de mapear e elaborar um fluxo do processo de importação para integrar as partes envolvidas para se ter um controle maior e agilidade no processo.

Dessas principais identificações de falhas extraídas constam no quadro 2 e que se pode analisar o tipo de falha que afeta a qualidade do serviço prestado. Portanto, para o cliente avaliar a qualidade da prestação de serviço se torna difícil e com isso a identificação das falhas ou lacunas apresentam elementos de que é preciso eliminar dentro da empresa estaleiro e entre a empresa prestadora e o cliente, das quais resulta baixa qualidade de serviço.

Quadro 2 – Falhas que afetam a qualidade do serviço

Identificação	Falhas do Prestador
Necessidade do cliente e expectativas	Demora na análise documental
Definição do gerenciamento dessas necessidades	Falta de um banco de dados com descrições de materiais já cadastrados anteriormente
Compreensão das especificações do atendimento	Erros de registro por falta de comunicação e compreensão da utilidade da planilha de registro
Propaganda e Promessas de vendas	Valor cobrado pela prestação de serviço não condiz com que é vendido
Execução das especificações do atendimento	O cliente tem a percepção de que não seguem a planilha de registro e muito menos consultam processos anteriores com as mesmas características de produtos
Interpretação que o cliente faz da comunicação	Falta de esclarecimento e base legal de assuntos como consultoria
Percepções que o cliente tem da execução do produto – DI	Falta de proatividade e atraso nos registros de DI

Fonte: dados da pesquisa

7. Desenvolvimento do mapeamento de processos e a elaboração do fluxo de serviço.

No mapeamento do processo estão os pontos de atividades e tarefas do processo de serviço de importação que seguem uma sequência lógica que tem início com solicitação de compra e termina com a entrega na construção da plataforma. Apresenta-se no quadro 3 todas as tarefas.

Quadro 3 – Mapeamento do processo de importação

Nº	Procedimento de atividades
1	Requisitar o material para suprimentos pela engenharia e planejamento
2	Iniciar o processo de compra e identificar os potenciais fornecedores que constam no <i>vender list</i> do cliente final
3	Emitir a ordem de compra e a negociação com o fornecedor
4	Encaminhar os documentos à Logística para providenciar a coleta no exterior
5	Iniciar processo de análise documental entre despachante e setor fiscal coordenado pelo setor da logística
6	Diligenciar e Inspeccionar as condições da carga no fornecedor para o embarque e recebimento no estaleiro
7	Providenciar a coleta do material e embarque pelo setor da Logística
8	Providenciar o Despacho Aduaneiro da carga após sua chegada no país
9	Encaminhar o desembaraço da Declaração de Importação para emissão da Nota Fiscal de entrada e transporte do porto de descarga até o Estaleiro
10	Receber a carga estaleiro pelo almoxarifado
11	Entregar o material liberado pelo almoxarifado para engenharia de execução da obra.
12	Realizar o processo de industrialização e construção da Plataforma

Fonte: dados da pesquisa

Apresenta-se, no quadro 4 a sequência do processo de importação com suas notações e simbologias, atividades representativas e as portas de acesso. Segue as descrições das principais atividades do Processo de Importação.

Quadro 4 – Processo de Importação

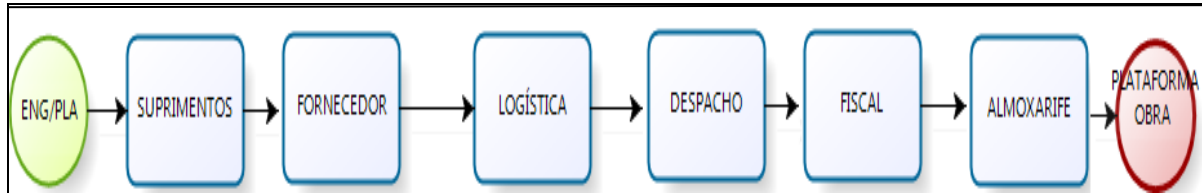
Atividade	Descrição
<i>ENG/PLA</i>	Iniciar o processo de solicitação da Engenharia e Planejamento para o setor de suprimento através de Requisição de Materiais que serão importados. Determinando ações como compra de materiais e equipamentos para construção e aplicação à plataforma.
<i>SUPRIMENTOS</i>	Receber o RM (criado no IFS e no SPMAT) da Engenharia e iniciar o processo de compra, que consiste, primeiramente, na identificação dos potenciais fornecedores respeitando a o <i>Vender List</i> do cliente final - Petrobras - para fechamento da compra. Após a identificação e contato com o fornecedor específico a atividade em paralelo a compra é a abertura da Ordem de Compra no sistema IFS. Onde constam as características do material ou equipamento bem como as condições de pagamento da fatura em acordo. Nesse processo de receber a fatura - <i>INVOICE</i> - as informações contidas na Ordem de Compra devem ser as mesmas pertencentes à <i>Invoice</i> .
<i>FORNECEDOR</i>	Receber o pedido de compra e iniciar o processo de negociação na forma de pagamento e envio. Somente após a confirmação do pagamento é que o fornecedor irá trabalhar no processo de fabricação do item ou caso tenha em estoque irá disponibilizá-lo para coleta. Neste momento da liberação do material o fornecedor encaminha a <i>Invoice</i> para o comprador verificar e analisar junto com o setor da logística. Nesse momento é que a logística entra no circuito e encaminha para análise documental aduaneira para o despachante e análise da ordem de compra para o fiscal da empresa compradora.

<i>LOGÍSTICA</i>	Efetuar a contratação do frete internacional assim que a documentação estiver OK. O setor inicia o processo de coleta da carga após definir o Agenciador de Transporte. Considerando a documentação OK e a carga pronta para coleta na origem, a Logística aguarda a autorização do fornecedor para realizar a coleta para embarque no exterior. Logo em seguida são encaminhadas ao Despachante as previsões de coleta e chegada da carga para providência do Desembarço junto a Receita Federal, assim que confirmada a presença de carga no porto de desembarque alfandegado.
<i>DESPACHO</i>	Inicia-se o processo de Despacho assim que recebida à instrução de registro do setor fiscal do estaleiro. Com a documentação Original + instrução de registro o despachante prepara as atrativas de lançamento dos dados no Siscomex e aguardar a presença de carga para efetuar o registro da Declaração de Importação - DI. Assim que chegada da carga no porto de desembarque alfandegado e dado presença pelo terminal, o despacho é efetuado pelo registro e aguarda o desembarço da DI. Logo após a parametrização e desembarço o despachante encaminha para o setor fiscal DI, CI, ICMS e o arquivo XML e aguarda a emissão da Nota Fiscal do Estaleiro para iniciar com a coleta da carga no porto de desembarço.
<i>FISCAL</i>	Efetuar a emissão da Nota Fiscal de entrada assim que receber do Despachante, o Comprovante de Importação e o arquivo XML, para entrada do material. Assim que emitida a NF é encaminhada para o Despachante realizar a liberação da carga no terminal alfandegário e transporte até o estaleiro. Após a confirmação da carga pelo Almojarifado o setor providencia a baixa da NF no sistema IFS e inicia o processo de conferência entre o arquivo XML da DI com o sistema de estoque SPMAT. Em conformidade a essas atividades, o setor então providencia o lançamento do arquivo no sistema REPLAT da receita federal.
<i>ALMOXARIFE</i>	Receber e conferir a mercadoria pelo setor de Almojarifado. Este tem a responsabilidade de conferir a carga recebida com a NF de entrada e em seguida fazer o lançamento da carga no sistema da SPMAT e IFS. Estando ok o recebimento o Almojarifado informa a Engenharia que o material está disponível.
<i>PLATAFORMA OBRA</i>	Encerrar o processo de importação com o recebimento da carga no canteiro de Obras e inicia-se a fase de industrialização e construção da plataforma.

Fonte: dados da pesquisa

Para construção do fluxograma conforme os conceitos do BPM, o pesquisador utilizou o aplicativo *Bizagi Process Modeler*. De forma genérica e com base nas informações do quadro 4 possibilitou a modelagem conforme apresentado na figura 1.

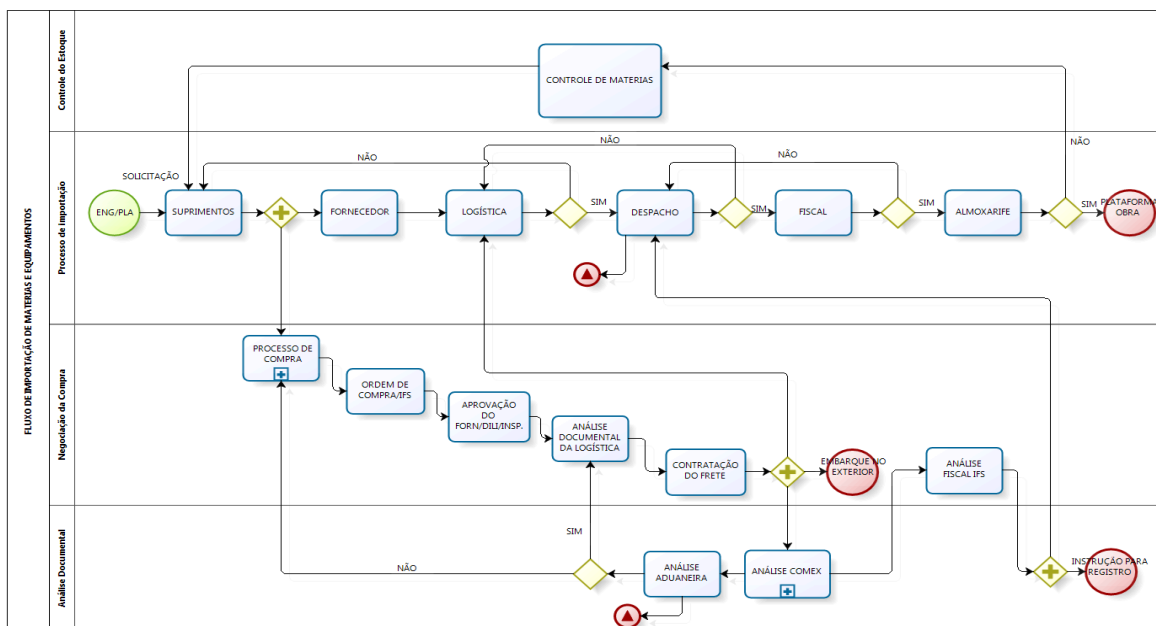
Figura 1 – Fluxo de Processo de Importação



Fonte dados da pesquisa

A utilização do fluxograma através do BPM é uma técnica que possibilita especificar, controlar, executar e analisar processos de importação com mais eficiência. Tratando de forma holística os processos no sentido organizado e coordenado do fluxo. Com isso, o fluxo oferece ao Despachante uma ferramenta importante na prestação de serviço com a capacidade de perceber, evitar, eliminar e recuperar as falhas. Para isso, elaborou-se o fluxo completo de importação dos materiais e equipamentos do estaleiro. No qual, apresenta-se na figura 2 o fluxo de materiais e equipamentos com todas as atividades principais e paralelas.

Figura 2 – Fluxo de Importação de Materiais e Equipamentos.

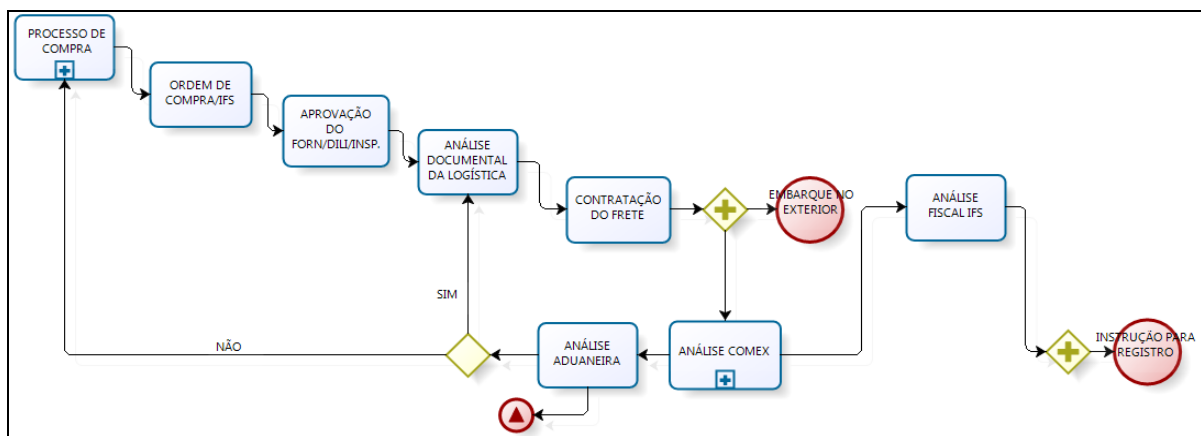


Fonte: dados da pesquisa

8. Ações para melhoria de procedimentos

Na figura 3 o fluxo de atividade nas raias de: Negociação de Compra e Análise documental e que são paralelos ao de Processo de Importação. Tendo a prestadora de serviço, atuando primeiramente, na análise documental, sendo a responsável em analisar as questões aduaneiras que possibilitam ao setor de Logística autorizar o embarque das cargas.

Figura 3 – Fluxo de Negociação de Compra e Análise documental



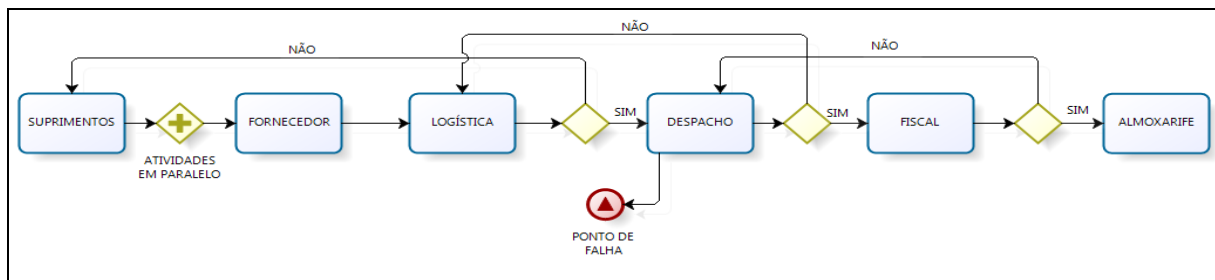
Fonte dados da pesquisa

Pode-se localizar no processo de importação as falhas da prestadora de serviço, como apontadas pelos atores do trabalho. Elas estão especificamente na notação da Análise Aduaneira que é atividade exclusiva do despachante referente às exigências aduaneiras no Brasil e no fluxo pode ser percebido pela notação de Sinal de alerta sobre a falha. (i) Demora na análise da *Commercial Invoice*; (ii) Excesso de e-mails sobre questionamentos dos

produtos importados; (iii) Demora na elaboração da Planilha de Classificação; (iv) Não consultam processos anteriores que entraram com o mesmo material;

A outra falha está localizada na segunda participação e a mais importante do despachante dentro do fluxo principal de importação que é a atividade de despacho da carga conforme figura 4.

Figura 4 – Fluxo de Importação



Fonte dados da pesquisa

As principais falhas relatadas e analisadas nesse ponto estão relacionadas com o registro da declaração de importação, pois erro com a demora no registro podem acarretar impactos significantes por conta da falta do material no canteiro de obra. (i) Falta de acompanhamento na chegada ao porto de descarga; (ii) Demora no registro da Declaração de Importação – DI; (iii) Falhas na Descrição da DI.

Quadro 5 – Estratégia de Recuperação

Estágio	Estratégia
1	Identificar as falhas no serviço
2	Resolver problemas do cliente
3	Comunicar e classificar as falhas em serviços
4	Integrar dados e melhorar o serviço em geral

Fonte: dados da pesquisa

9. Considerações Finais

Este trabalho possibilitou: identificar as falhas no processo de importação, e mapear o processo de importação do estaleiro para construção de um fluxo de serviço. Identificou-se que existem falhas do fornecedor e do próprio cliente e que acarretam em erros para a prestadora, porém, pode-se perceber que com a utilização do fluxo possibilitou alinhar as atividades estabelecidas e pertinentes ao processo de importação e tanto com o cliente quanto com o prestador.

Para isso o pesquisador buscou elementos teóricos para sustentação do trabalho referentes às falhas e o fluxo de serviço no processo de importação. Na elaboração do fluxo foi utilizada dos conceitos do BPM.

Além disso, este trabalho poderá ser útil em outras pesquisas voltadas a investigar processos de importação, que precisam de ações para identificação de falhas e melhorar a prestação do serviço e o de lidar eficazmente com os problemas do cliente que estão relacionadas com a satisfação e lealdade.

Com relação às dificuldades encontradas na pesquisa, essas foram por conta da diminuição do fluxo de serviços e demissões de funcionários que poderiam contribuir com informações no processo de importação. Como sugestão para novas pesquisas, indica-se a reprodução do presente estudo em outra empresa do mesmo ramo, com maior número de agentes envolvidos a serem pesquisados.

Referências

BENEDETE, A. C. **Roteiro para a definição de uma arquitetura SOA utilizando BPM.**

Monografia (MBA em Tecnologia da Informação) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2007. 68p.

CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed., São Paulo: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª Ed., Porto Alegre: Penso, 2014

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FORSTER, M. **The time has come for enterprise Business Process Management**. Computerworld. Disponível em: <<http://www.computerworld.com/softwaretopics/software/story/0,10801,99145,00.html>>. Acesso em 15/04/2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p. **IN SRF 513**. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 5 nov. 2016.

JOHNSTON, R. CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2014.

LOVELOCK, C. **Product Plus: Produto + Serviço = Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MENEGON, V. M. Por que jogar conversa fora? Pesquisando no cotidiano. p. 215-242; In: SPINK, M. J. (org.) **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Apresentações Teóricas e Metodológicas**. 2ª ed., São Paulo: Cortez, 2000.

de MEDEIROS, R. A.; GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Em busca da qualidade em serviços por meio da melhoria de processos: um estudo em uma empresa de varejo de livros. In: ENEGEP, 35, 2015, Fortaleza – CE. **Anais**.

NETO, F. S. **Gerenciamento de Processos de Negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação**. FEA/USP e UNIFACEF, 2008.

PINHO, A. F.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. A Integração entre o Mapeamento de Processo e o Mapeamento de Falhas: dois casos de aplicação no setor elétrico. In: ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza – CE. **Anais**.

SISCOMEX. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/>. Acesso 24 nov. 2016.

Survey. International Conference on Business Process Management BPM, 2003.

SOUZA, A. S. Sobre a construção da insatisfação: reflexões críticas sobre o discurso do marketing. **Tese de Doutorado.** PPGEP- UFSC, 2005.

ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. **A excelência em serviços: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes.** São Paulo: Saraiva, 2014.