
Mapeamento de processos e falhas no fluxo de serviços: estudo no setor de construção das plataformas petrolíferas

| **Luiz Alexandre Souza Coimbra**
FURG

| **Felipe Kopp Leite**
UFSC

| **Errol Fernando Zepka Pereira Junior**
UFSC

| **Artur Roberto de Oliveira Gibbon**
FURG

| **Livia Castro D'Avila**
FURG

| **Jorge Luis Braz Medeiros**
FURG

| **Samuel Vinícius Bonato**
FURG

| **Eliza Antonini Schroeder**
FURG

RESUMO

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. Para isso, foi feito um trabalho “proposição de planos”, de cunho qualitativo, a saber: estudo de caso. Os dados foram coletados através de observação participante, entrevistas e conversa do cotidiano, na Cidade do Rio Grande no Rio Grande do Sul, no período de março a junho de 2017. Os dados coletados foram organizados, preparados e analisados, desde a transcrição das entrevistas em arquivo pdf, como também, as notas de observação, notas das conversas do cotidiano digitalizadas, áudios e vídeos arquivados. Como principais resultados, encontrou-se falhas entre os fornecedores, os clientes e o próprio prestador do serviço, nestes destacam-se: (i) demora na análise documental; (ii) falta de um banco de dados com descrições de materiais já cadastrados anteriormente; (iii) erros de registro por falta de comunicação e compreensão da utilidade da planilha de registro; (iv) valor cobrado pela prestação de serviço não condiz com que é vendido; (v) a percepção do cliente quanto aos usos internos das ferramentas pelo prestador de serviço; (vi) falta de esclarecimento e base legal de assuntos como consultoria; e (vii) Falta de proatividade e atraso nos registros.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, Fluxograma, Identificação de Falhas.



■ INTRODUÇÃO

A necessidade de importação para construção de plataformas no contexto do Polo Naval do Rio Grande envolve toda uma estrutura de processos e pessoas tanto no recebimento como na entrega de produtos e serviços.

Nesse contexto estão as atividades de despacho aduaneiro pertinente às liberações de importações e exportações de materiais, que são muito importantes para o desenvolvimento da construção de plataformas petroleiras, denominadas FPSO. Atividades essas, relativas aos processos de importação, exportação, consultoria e liberação das mercadorias junto da Receita Federal e que dependem da figura importante do despachante aduaneiro que geralmente são empresas prestadoras de serviço que contam com a representação legal nomeada pelo Importador junto a Receita Federal. Dessa forma o prestador pode operar o despacho aduaneiro através do Sistema Integrado do Comercio Exterior - SISCOMEX. Esse sistema, segundo o site da Receita Federal (2016), é um instrumento administrativo que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, conforme o Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992.

Os registros de importações representam a atividade com maior volume para a prestadora de serviços e aumentando o grau de responsabilidade e envolvimento no processo de comércio exterior da empresa contratante. Além disso, cabe ressaltar que essas importações para construção de Plataformas Petroleiras têm o incentivo do Governo Federal de suspensão dos impostos estaduais e federais: ICMS, II, IPI, PIS e CONFINS. Esse incentivo é dado pela Instrução Normativa 513, 17 de fevereiro de 2005, através do Ato Declaratório autorizado e publicado em Diário Oficial da União pela Delegacia da Superintendência da Alfândega do Rio Grande, na qual, a suspensão desses se dará como isentas mediante a exportação da plataforma acabada. Registros internos da empresa estaleiro revelam que somente na importação do casco em 2016, foram suspensos, em torno de, R\$ 500.000.000,00, em impostos.

O processo de comercio exterior envolve desde a compra de produtos até o registro das declarações de importação (Pereira e Pereira Junior, 2019). 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 Zeithaml et al. (2014), as ocorrências de divergências ou discrepâncias na entrega do serviço podem gerar problemas para o cliente ou ao prestador de serviço. Os clientes que têm problemas com a prestação de serviço podem ter a sua percepção da qualidade afetada (PEREIRA JUNIOR et al., 2020).

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 capítulo 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 empírica por obter informações para melhorar o fluxo de importação de materiais e equipamentos para construção do caso analisado, auxiliando na tomada de decisão para a eliminação de falhas no serviço de importação.

Este capítulo 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.

■ FALHAS NO PROCESSO DE SERVIÇO

Os serviços são avaliados por meio do uso de critérios de desempenho e também por meio de dimensões de qualidade, por serem intangíveis e envolverem uma experiência incomum com o cliente (BARROS e OLIVEIRA, 2014; PEREIRA JUNIOR et al., 2018). Segundo Silva et al. (2019) o desempenho de qualquer serviço é resultado de uma combinação entre diversos fatores, como o local onde o serviço é prestado, as instalações onde ocorre o serviço, os equipamentos e materiais utilizados durante a prestação do serviço e o responsável ou a equipe de pessoas que executaram o serviço. Ainda para os autores, a avaliação da qualidade do serviço é algo que vem a depender de vários fatores, em sua maioria subjetivos como, a percepção dos clientes, sua expectativa quanto ao resultado, a experiência deste com relação à serviços anteriores e a urgência das suas necessidades naquele momento.

Nesse sentido, Zacharias, Figueiredo e de Almeida (2008) explicam que quando a prestação do serviço acontece em conjunto da presença do cliente a questão da qualidade pode ter novas variáveis que permitem o seu melhor gerenciamento, pois o cliente pode opinar acerca de suas vontades o que pode tornar mais próximo a resposta à suas solicitações e





recomendações. Os autores seguem sua explicação ao mostrar o contraponto, onde, todavia, isto pode também ser um problema, pois o serviço torna-se mais complexo de ser executado, uma vez que a presença do consumidor pode dificultar sua execução.

He, Aggarwal e Nof (2018) explicam que naqueles serviços que ocorrem sem o contato direto com o cliente e são totalmente automatizados, a qualidade dos serviços torna-se mais simples porque obedece a procedimentos e operações padronizadas, e não à variações nas opiniões no momento de sua execução. Os autores, porém, ressaltam que o tipo ou a característica do serviço além de serem o guia para a sua execução, devem focar na satisfação do cliente acima de tudo, pois os serviços acontecem em um clima de grande incerteza, expectativa do cliente, e muitas vezes desconhecimento deste por parte da empresa que presta o serviço, o que pode gerar falhas em sua execução.

A falha de serviço para Lovelock e Wright (1995) é definida como “uma percepção dos clientes de que um ou mais aspectos específicos da entrega do serviço não atenderam suas expectativas”. Baseado em Johnston e Clarck (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 (1993), 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 Zeithaml et al. (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 e 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 e Fitzsimmons, 2014). 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.

■ MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A ciência da administração nasceu da necessidade de adequação de tarefas aos métodos e processos de trabalho, onde essa busca por eficiência por intermédio das melhores maneiras de fazer o trabalho modelaram a administração das primeiras décadas do século vinte (Pereira Junior, Longaray e Munhoz, 2017). Conforme explicam os autores, esta busca por esta racionalização do trabalho no nível operacional levou o engenheiro Frederick Taylor a ser o pioneiro em assumir uma atitude metódica de analisar e organizar o trabalho da base até o topo da organização. Nesse sentido, Certo (1994) explicam que as críticas à teoria clássica da administração são fundamentais à discussão, todavia, o princípio deixado por Taylor delinea a ciência administrativa ainda um século depois: como alcançar objetivos pelo trabalho por intermédio de pessoas e recursos organizacionais disponíveis.

Historicamente, a ênfase nos processos empresariais em resposta à busca pela melhoria do desempenho organizacional origina-se na década de 70, quando os modelos japoneses de qualidade começam a serem adotados pelo resto do mundo (Moreno et Santos, 2012). Muitos são os trabalhos encontrados na literatura acerca de mapeamento de processos, suas técnicas e implicações, todavia, torna-se relevante apresentar o trabalho de Longaray et al. (2018), onde os autores apresentam a caracterização da produção científica mapeamento de processos publicada no período entre 2006 e 2016 por meio de uma análise de artigos disponíveis em bases de dados online, através da bibliometria na realização do estudo da produção, da autoria, do conteúdo e das referências bibliográficas dos artigos selecionados. Entre os principais resultados neste estudo, destaca-se que o tema mais abordado nos artigos foi a efetividade das equipes de processo. A maioria dos artigos analisados foram escritos por 2 ou 3 autores. Quanto aos autores mais produtivos pode-se destacar: Bossche, P. V. D.; Day, D. V.; Gabelica, C.; Gijsselaers, W.; Gilson, L. L; Mathieu, J. E; Maynard, M. T.; e Segers, M. Já as universidades que mais se destacaram em termos de produção científica sobre o tema foram: Maastricht University (Netherlands), University of Antwerp (Belgium) e University of Connecticut (USA).

Com relação à conceituação do termo mapeamento de processos, pode-se apresentar as discussões baseadas em Pereira Junior et al. (2019), onde o autor explica que o aprimoramento da qualidade, requer a identificação de causas específicas de cada falha e tomar ações estratégicas de desenvolvimento para saná-las. Dando sequência ao assunto, Pinho et al. (2006), explica que 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 produtivos, indiferente o tipo de falha, são de grande importância para que os produtos ou serviços não falhem, pois podem gerar altos prejuízos (Bonato et al., 2019).

O processo permite a identificação e visualização da operação de determinadas tarefas, pois conforme Pereira Junior et al. (2020), 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. A gestão através dos processos mapeados gera vários benefícios, a saber: satisfação dos clientes, redução de custos e preços dos produtos e serviços, inovação dos produtos, aumento das receitas, melhorias na lucratividade, e aumento percentual da participação de mercado (BONATO et al., 2020; PEREIRA JUNIOR et al. 2018).

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 e Clark, 2014).

■ 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*. Go e Kim (2018) explicam que o *service blueprint* vem a ser 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.

Longaray et al. (2018) explicam que, entre as várias abordagens de metodologias para se fazer o mapeamento de processos de negócio que surgiram no início década de 90, as que ganharam destaque foram as que condicionavam o desenho dos processos a estratégias organizacionais. Ainda para os autores, a partir de 1995, com o advento da popularização do uso da internet como ferramenta gerencial, abordagens mais específicas

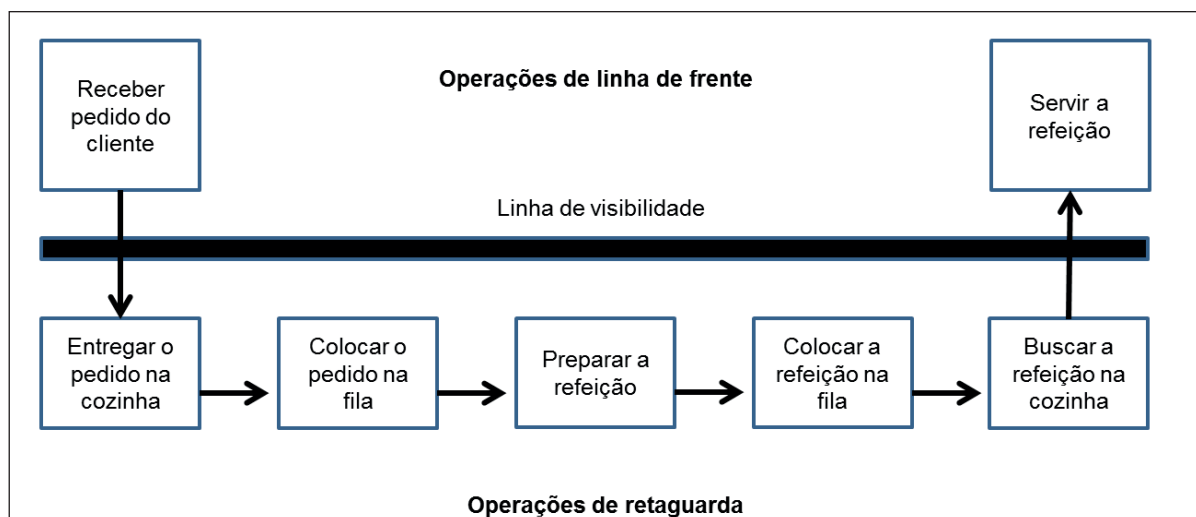


começaram a surgir, a fim de integrar a empresa em seus elos na sua cadeia de suprimentos. Moreno e Santos (2012) acrescentam que, recentemente, utilizando-se a tecnologia da informação como ferramenta de suporte a fim de integrar os processos do negócio, as pessoas e o conhecimento mais efetivos nos processos da organização, surge o Business Process Management – BPM.

Segundo Benedete Junior (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. Netto (2008), 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.

Pereira et al. (2019) explicam que um sistema de trabalho focado na produção a fim de se tornar enxuto precisa reduzir ao máximo as etapas de processamento que não são necessárias. Nesse contexto, o *service blueprint* vem a ser uma ferramenta para tornar isso possível. De maneira específica, o *service blueprint* é a representação esquemática e detalhada de todas as etapas do processo de entrega de um serviço, identificando tanto as atividades de linha de frente como as atividades de retaguarda separadas pela denominada linha de visibilidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2004). A fim de elucidar, apresenta-se na figura 1, a seguir o exemplo de uma análise utilizando o *service blueprint* em um processo de entregas de refeições, baseado no trabalho de Santana, Borges e Borges (2011).






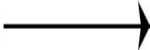




FIGURA 1. análise utilizando o *service blueprint* em um processo de entregas de refeições



Fonte: Santana, Borges e Borges (2011).

Para entender melhor o conceito do BPM, apresenta-se a seguir o quadro 1 em que nesta 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.
Piscina		Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como uma raia para separar um conjunto de atividades de outra Piscina.
Raia		É uma subpartição dentro de uma Piscina de forma Horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

■ MÉTODO DA PESQUISA

Quanto ao propósito desta pesquisa, a mesma é uma proposição de planos. Para Martins e Theóphilo (2009), a proposição de planos e programas trata-se de uma estratégia



de pesquisa que apresenta soluções para problemas organizacionais já diagnosticados, buscando-se por meio de uma pesquisa empírico-analítica, um estudo de viabilidade de planos alternativos para a solução de problemas, propondo-se a aplicação de modelos a situações práticas, sendo valorizadas a engenhosidade e a criatividade quanto às adaptações do modelo teórico a uma situação específica.

Quanto à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Flick (2009) explica que a pesquisa qualitativa visa entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de modos diferentes, através da análise de experiências individuais e grupais, exame de interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, assim como da investigação de documentos (textos, imagens, filmes ou músicas) ou traços semelhantes de experiências e integrações. Para Severino (2017), a pesquisa qualitativa pode ser definida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas onde procura-se descrever e decodificar os componentes onde há um sistema complexo com muitos significados, tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social para o pesquisado.

Quanto ao seu método, este trabalho é um estudo de caso. Yin (2015) define estudo de caso como sendo um estudo que tem por objetivo investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não tem uma evidência tão clara de ser percebida. A vantagem do estudo de caso é que ele permite concentrar-se em situações da vida real e avaliar perspectivas relacionadas ao fenômeno à medida que ele se desenvolve na prática (Flyvbjerg, 2006). O pesquisador buscou compreender em profundidade a atividade de importação descrevendo problemas de falhas no processo aduaneiro. Procurou envolver múltiplas fontes de informações para relatar e delimitar o caso dentro do local de estudo. Somado a isso, o pesquisador por ser funcionário da empresa prestadora de serviço, teve livre acesso as dependências do “Estaleiro BZH” e envolvimento com as experiências reais dos participantes.

Acessoriamente a investigação, caracteriza-se como pesquisa participante. A observação participante, fundamentado em descobertas no campo, envolve a participação do pesquisador no dia a dia dos pesquisados. Por isso a observação participante deve ser personalizada e multifatorial, requerendo um compromisso de longo prazo. As suas principais características são a ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, o trabalho com dados qualitativos sem ter um esquema de análise de categorias previamente fixado e a análise de dados que envolvem interpretações explícitas dos significados das ações humanas. Os resultados são obtidos de modo indutivo e dialógico, ou seja, as conclusões podem ser discutidas com os informantes à medida que a observação se desenrola e as interpretações vão sendo construídas pelo pesquisador (ABIB, HOPPEN e HAYASH JUNIOR, 2013). Tendo em vista a relação de trabalho do autor deste trabalho com a empresa





Despachante determina-se 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.

Com isso cabe destacar a conexão do pesquisador com objeto de estudo e os participantes da pesquisa que são os funcionários do “Estaleiro BZH”. O ambiente de estudo se constitui no trabalho do pesquisador caracterizando como uma pesquisa “no quintal”. Por esse motivo, 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). Isto é, adotar mais de uma técnica de procedimento de coleta. Nesse sentido, optou-se por adotar as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista, observação, documentos e conversa do cotidiano. No entanto, para realizar os procedimentos foi solicitado aos responsáveis dos setores de suprimentos e logística autorização informal e verbal para realizar o estudo no local. E que por questões éticas e privativas foi apresentado e assinado o termo livre esclarecido de autorização para gravação dos áudios das entrevistas individuais dos participantes. Para Roesch et al. (2015), a técnica da entrevista objetiva entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

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, dois assistentes de informação. O pesquisador conduziu as entrevistas face a face com os funcionários envolvendo poucas 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. Destaca-se que o pesquisador, por ser funcionário do prestador serviço e de trabalhar diretamente com os atores do estaleiro, também contribuiu com o conhecimento e domínio dos objetivos do estudo. Além disso, o pesquisador por ter intimidade com os atores pode manter uma livre troca de informações, porém, as dificuldades, foram de que alguns dos entrevistados não têm a visão de todo processo de importação.

O registro das entrevistas foi feito por gravação de áudio e de vídeo, como forma de garantir as informações obtidas, caso algum dos equipamentos dessem problema, sendo que, na entrevista da analista fiscal se perdeu o vídeo, mas pode salvar o áudio. Para a





realização das entrevistas elaborou-se um protocolo de entrevista com perguntas abertas e reflexivas para auxiliar o pesquisador em obter informações relevantes para o trabalho. Esse consta no apêndice deste trabalho. 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. Acessório a isso auxiliou em obter visão e os dados subjetivos de quem estão incluídos na atividade. De acordo com Creswell (2014), entretanto, pode causar distração para o pesquisador registrar os dados quando ele está integrado à atividade.

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. Entretanto, a desvantagem disso é que o pesquisador pode observar algumas informações privadas que estão relacionadas ao cliente final do Estaleiro e não puderam ser relatadas no trabalho. Os sujeitos do Estaleiro BZH foram observados pelo pesquisador em horário de serviço e as entrevistas transcorreram no mesmo período em momentos oportunos ou de intervalos.

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. Nesse contexto, as conversas informais viabilizaram a sustentação de ideias e descrições de como o processo deveria fluir de forma correta, somado a isso, processos em tramitação real oportunizaram conversas que para o pesquisador foram relevantes para o estudo. As conversas do cotidiano foram registradas no caderno de observações quando algum assunto importante era discutido e considerado relevante para o estudo. No entanto, as principais dificuldades de adoção dessa técnica é que surgiram conversas no momento do trabalho profissional de maneira inesperada e que acabou dificultando o registro (SOUZA, 2005).

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. Os dados coletados foram organizados, preparados e analisados, desde a





transcrição das entrevistas em arquivo pdf, como também, as notas de observação, notas das conversas do cotidiano digitalizadas, áudios e vídeos arquivados. Dessa forma, para obter um significado geral das informações e refletir sobre seu sentido global, optou-se em organizar e preparar os dados transcrevendo-as e digitalizando-as as notas escritas. Separaram-se as informações por assuntos mais relevantes para o trabalho como: atores, profissão, setor, entrevistas transcritas, falhas do fornecedor, falhas do cliente, falhas do prestador, fluxo do processo de importação, observações e impactos. Dessa forma o pesquisador pode extrair as informações relativas aos pontos de falhas, mapear o processo de serviço e elaborar fluxograma de importação e prover ações de recuperação do serviço.

■ ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de descrever as falhas, detalha-se uma descrição de como o processo naturalmente acontece. O importador compra do fornecedor no exterior e quando a mercadoria ou produto comprado chega ao Brasil ela fica em recinto alfandegário aguardando a liberação pela receita Federal. Assim que se tem esta liberação e com os tributos pagos é o momento em que o importador emite a nota fiscal de entrada que será usada para transporte rodoviário do recinto até o armazém do importador. Entretanto, dentro desse contexto têm-se os setores envolvidos para compra, logística, desembaraço e fiscal para que seja realizada a importação e seu controle aduaneiro. Após descrever-se o processo, registram-se aqui 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.

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 retificadas 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.

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.

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 de o 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.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS E 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.

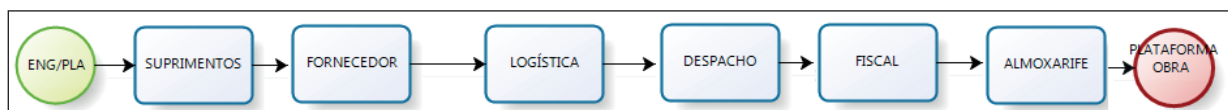
QUADRO 4. Processo de Importação

Atividade	Descrição
ENG/PLA	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.
SUPRIMENTOS	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 <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> .
FORNECEDOR	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.
LOGÍSTICA	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.
DESPACHO	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.
FISCAL	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 Almo-xarifado 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.
ALMOXARIFE	Receber e conferir a mercadoria pelo setor de Almo-xarifado. 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 Almo-xarifado informa a Engenharia que o material está disponível.
PLATAFORMA OBRA	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 3 possibilitou a modelagem conforme apresentado na figura 2.

FIGURA 2. Fluxo de Processo de Importação

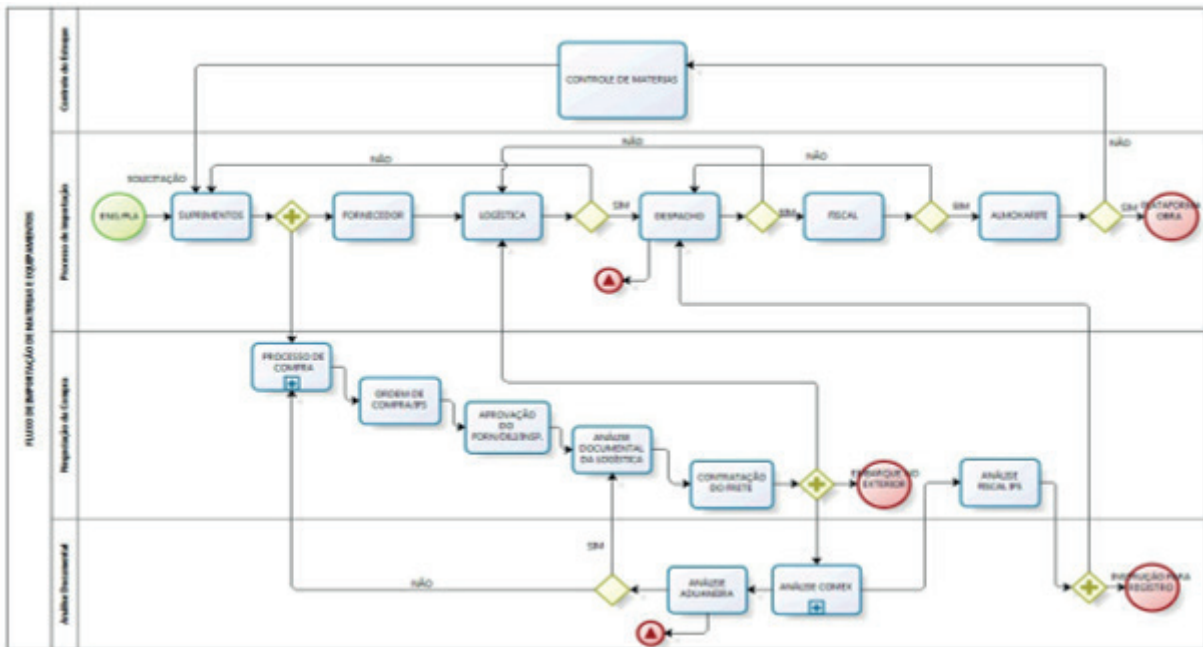


Fonte: dados da pesquisa.

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 3 o fluxo de materiais e equipamentos com todas as atividades principais e paralelas.

FIGURA 3. Fluxo de Importação de Materiais e Equipamentos.

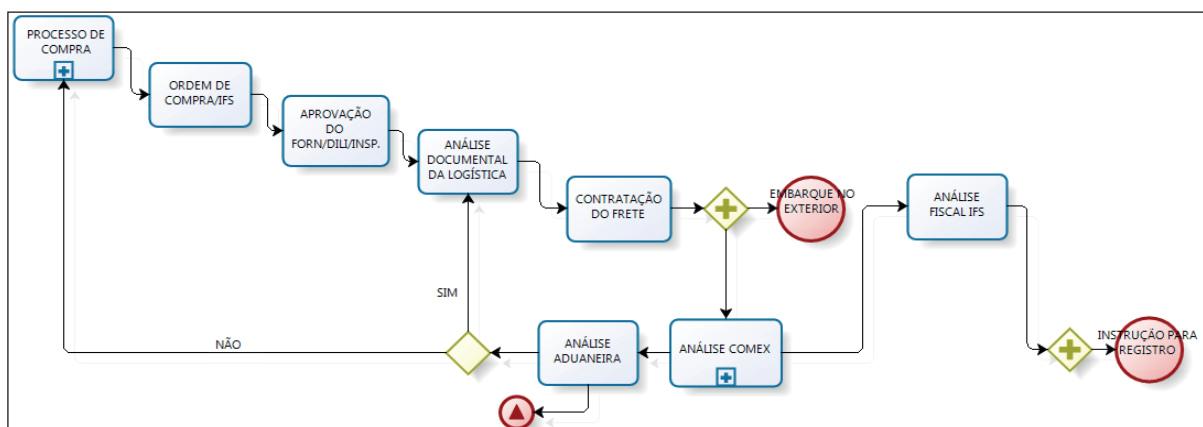


Fonte: dados da pesquisa.

■ AÇÕES PARA MELHORIA DE PROCEDIMENTOS

Na figura 4 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 4. Fluxo de Negociação de Compra e Análise documental



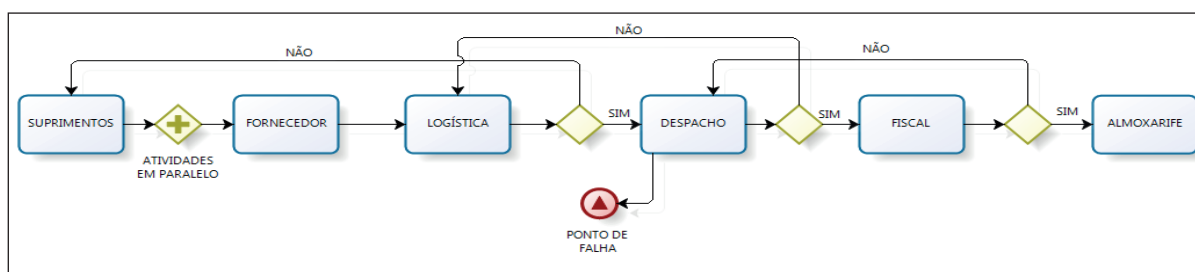
Fonte: dados da pesquisa.



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 5.

FIGURA 5. 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.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente cabe considerar que a motivação para a realização deste trabalho surgiu em razão da prestadora de serviços ter algumas dificuldades de eliminar ou evitar as falhas no processo de importação que caracterizam como um problema dentro desse processo. Por isso, o desafio gerencial é justamente de elaborar o fluxo de serviço de importação para eliminar ou solucionar possíveis falhas no processo de prestação de serviços aduaneiros e, com isso, de evitar a insatisfação do cliente.

O presente trabalho possibilitou: identificar as falhas no processo de importação através das experiências seja dos funcionários quanto do próprio pesquisador e de 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 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 literatura, os autores como, Lovelock (1995), Johston & Clark (2014) e Fitzsimmon & Fitzsimmon (2014), foram pertinentes com a identificação de falhas no processo de importação, bem como, na prestação de serviço e que contribuiu com o entendimento do mapeamento do processo e fluxograma. Na elaboração do fluxo foi utilizada dos conceitos do BPM embasado pelos autores Benedete (2007), Baldam et al. (2007) e Forster (2005) que possibilitou construir através do mapeamento para melhor executar, monitorar e analisar processos de importação.

Em relação à ferramenta BPM, que foi usada para elaboração do fluxo, destaca-se que essa é gratuita e, assim, pode ser usada por todos aqueles que necessitam elaborar estudos semelhantes. 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. Outra dificuldade foi durante as entrevistas todos foram bem colaborativos nas participações, mas que o pesquisador pode notar certa diferença de personalidade ou de não quererem se abrir com as informações.

Portanto, a importância da prestação de serviço está em atender as expectativas do cliente sobre o serviço esperado, de forma eficiente e rápida. Para tanto, é preciso o prestador tomar ações estratégicas e gerenciais de atividades que estão relacionadas diretamente ao cliente. Em suma, é definir a recuperação do serviço como a ação de identificar e lidar com as falhas na prestação de serviço para melhorar o desempenho.

■ REFERÊNCIAS

1. ABIB, G., HOPPEN, N.; HAYASH JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 6, p. 604-616, 2013.
2. BARROS, M. D.; OLIVEIRA, A. S. Uma adaptação do modelo SERVQUAL para avaliação e classificação de qualidade em serviços de um restaurante a la carte. In X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2014.p. 1-16.






3. BENEDETE JUNIOR, A. C. **Roteiro para a definição de uma arquitetura SOA utilizando BPM. 2007.** 68 f. Monografia (MBA em tecnologia da informação) - Programa de Educação Continuada em Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
4. BONATO, S. V.; MEDEIROS, J. L. B.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; AMARAL, I. Reduzindo Custos e Otimizando Rotas no Transporte Através do Método Milk Run: Um Estudo de Caso. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 17, n. 10, p. 31-51, 2020.
5. BONATO, S. V.; ZIMMER, R. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Otimização da mão de obra e definição do layout de uma linha de montagem de lixeiras. **Revista eletrônica de administração e turismo – ReAT.** v. 13, n.2, p. 37-52, 2019.
6. CERTO, S. C. **Modern Management: diversity, quality, ethics, and the global environment.** Boston, MA.: Allyn and Bacon, 1994.
7. CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n.4, p. 274-290, 1998.
8. CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. São Paulo: Artmed, 2007.
9. CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
10. FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** Porto Alegre: Amgh, 2014.
11. FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
12. FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006.
13. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
14. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
15. GO, M.; KIM, I. In-flight NCCI management by combining the Kano model with the service blueprint: A comparison of frequent and infrequent flyers. **Tourism Management**, v. 69, n. 1, p. 471–486, 2018.
16. HE, Z.; AGGARWAL, V.; NOF, S. Y. Differentiated service policy in smart warehouse automation. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 22, p. 6956-6970, 2018.
17. JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços.** São Paulo: Atlas, 2014.
18. LONGARAY, A. A.; PEREIRA JR., E. F. Z.; MUNHOZ, P. R.; TONDOLO, V. G. Proposals for redesigning processes and the role of organizational teams: an analysis of scientific production in the light of bibliometrics. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 246-25, 2018.
19. LOVELOCK, C. H. **Product plus: produto+ serviço.** Nova York: Makron Books, 1993.
20. MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009





21. 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.
22. MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada, **Perspect. Ciênc. Inf.**, v. 17, n.1, p.203-30, 2012.
23. NETTO, F. S. Gerenciamento de Processos de Negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2008. p. 1-15.
24. PEREIRA, F. D. S.; BONATO, S. V.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; CZARNESKI, F. R. C.; D'ÁVILA, L. C. Caracterização da produção científica sobre ambientes de produção enxuta sustentável: uma análise das publicações entre 2007 e 2017 através da bibliometria. **Revista livre de sustentabilidade e empreendedorismo (Relise)**, v. 4, n. 6, p. 177-199, 2019.
25. PEREIRA, J. G.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Inovação no comércio exterior: revisão bibliográfica da publicação brasileira entre 2003 e 2018. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 40, n. 9, p. 1-10, 2019.
26. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; D'ÁVILA, L. C.; PEREIRA, F. D. S. Indicadores de desempenho em serviços e produção: proposta de mapeamento da produção científica à luz da bibliometria. **Revista do instituto de ciências econômicas, administrativas e contábeis - SINERGIA**, v. 22, n.2, p. 61-74, 2018.
27. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; LONGARAY, A. A.; MUNHOZ; P. R. S. Propostas de redesenho de processos e o papel das equipes organizacionais: uma análise da produção científica à luz da bibliometria. In: XXVIII Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 28., 2017, Brasília. **Anais eletrônicos**. Brasília, 2017. p. 1-18.
28. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; LONGARAY, A. A.; SILVA, J. C. D.; FLORES, J. F. Mapeamento de processos e equipes organizacionais: um estudo de caso na Secretaria de Educação à Distância da Universidade Federal de Rio Grande – FURG. in: XXIX Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, 29., 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo, 2018. p. 1-18.
29. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; LONGARAY, A. A. MUNHOZ, P. R. da S. Papel da equipe organizacional no mapeamento de processos de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede - Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 21-41, 2020.
30. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; RIBEIRO, N. F.; D'ÁVILA, L. C. Aspectos valorizados por clientes que levam à fidelização em empresa de serviços gráficos: um estudo de caso. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 45, n. 2, p. 1-13, 2020.
31. PEREIRA JUNIOR, E. F. Z.; SCHROEDER, E. A.; DOLCI, D. B. Limitações digitais, causas e consequências na efetividade do uso do site trello no planejamento estratégico de uma secretaria de educação a distância de uma universidade federal. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 6, n. 1, p. 69-85, 2019.
32. PINHO, A. D.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. D. A Integração entre o Mapeamento de Processo e o Mapeamento de Falhas: dois casos de aplicação no setor elétrico. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27., 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos**. Fortaleza, 2006. p. 1-9.



- 
33. ROESCH, S. M.; BECKER, G. V.; de MELLO, M. I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2015.
 34. SANTANA, L. da S.; BORGES, F. A. S.; BORGES, F. G. Aplicação do service blueprint como ferramenta de análise e mapeamento de processos em serviços, um estudo de caso em uma concessionária de máquinas pesadas. in XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos**. Belo Horizonte, 2011. p. 1-12.
 35. SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.
 36. SILVA, M. B. D. S.; BONATO, S. V.; ABRITA, N. F. M.; PEREIRA JUNIOR, E. F. Z. Análise do retorno de paletes e chapatex em empresas de bebidas. **Revista latino-americana de inovação e engenharia de produção - RELAINEP**, v. 7, n. 11, p. 68-81, 2019.
 37. SZEITHAML, V. A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **A excelência em serviços**: como superar as expectativas e garantir a satisfação completa de seus clientes. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
 38. SOUZA, A da S. **Sobre a construção da insatisfação**: reflexões críticas sobre o discurso do marketing. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2005.
 39. YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
 40. ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; de ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, p. 1-23, 2008.