



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Departamento de Administração

DANILLO DE SOUZA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES EM  
MICRO EMPRESAS DE TURISMO DO DF: Análise de  
desempenho competitivo.**

Brasília – DF

2018

DANILLO DE SOUZA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES EM MICRO EMPRESAS DE  
TURISMO DO DF: Análise da gestão de processos e operações na obtenção de  
desempenho competitivo.**

Monografia apresentada ao Departamento  
de Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Me. Marcos  
Alberto Dantas.

Brasília – DF

2018

DANILLO DE SOUZA SANTOS

**ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES EM MICRO EMPRESAS DE  
TURISMO DO DF: Análise de desempenho competitivo.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a):

**Danillo de Souza Santos**

Me. Marcos Alberto Dantas.

Professor-Orientador

Me. Roque Magno de Oliveira,  
Professor-Examinador

Me. Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Brasília, 02 de julho de 2018.

Dedico essa pesquisa a minha família, amigos, namorada e todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que essa etapa da minha vida se tornasse possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Aos meus amigos, namorada e pessoas mais próximas e importantes para mim pela paciência e compreensão. Ao professor Marcos, pela orientação, apoio e confiança. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e vitória nesse momento, o meu muito obrigado, somente gratidão.

*“O insucesso é apenas uma oportunidade para  
recomeçar com mais inteligência.”*

(Henry Ford)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar, através da análise de processos organizacionais em agências de turismo, as principais lacunas que impedem ou dificultam a obtenção de maior desempenho competitivo em microempresas de turismo, evidenciando indicadores que facilitem a prospecção de formas de otimizar as atividades internas de agências de turismo, além de identificar possíveis forças e fraquezas na aplicação de processos e operações das empresas de turismo, analisando os possíveis impactos da gestão de processos no desempenho competitivo das microempresas de turismo do Distrito Federal, isto tudo através de um estudo de caso, exploratório e descritivo com abordagem qualitativa. Nos resultados obtidos foram constatados que a tarefa de se tornar mais competitivo, ou mesmo de manter-se, está relacionada à capacidade das agências de gerirem e criarem alternativas de otimização para potencializar seus processos e operações, e que apesar da segmentação estudada ser o turismo, os resultados e corroborações podem vir a ser aplicadas em outros âmbitos e outros tipos de mercado, compreendendo sempre as limitações oriundas da decadência do mercado estudado, bem como mudanças no paradigma do varejo tradicional para o e-commerce.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Turismo. Desempenho Competitivo. Análise de operações.

## SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....  | 8  |
| 1.1   | Formulação do Problema.....   | 8  |
| 1.2   | Objetivo Geral .....  | 9  |
| 1.3   | Objetivos Específicos .....   | 9  |
| 1.4   | Justificativa .....   | 9  |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 11 |
| 2.1   | Turismo .....   | 11 |
| 2.1.1 | <b>Agências de Turismo</b> .....  | 12 |
| 2.1.2 | <b>Produtos Turísticos nas Agências</b> .....                                   | 13 |
| 2.2   | Competitividade no Turismo .....  | 14 |
| 2.3   | Gestão de processos .....   | 15 |
| 2.3.1 | <b>Tipos de Processos</b> .....   | 16 |
| 2.3.2 | <b>Mapeamento e Modelagem de Processos</b> .....                                | 18 |
| 3     | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....  | 20 |
| 3.1   | Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....                        | 20 |
| 3.2   | Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo<br>21 |    |
| 3.3   | População e amostra ou Participantes da pesquisa .....                          | 22 |
| 3.4   | Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....                   | 23 |
| 3.5   | Procedimentos de coleta e de análise de dados.....                              | 25 |
| 4     | RESULTADO E DISCUSSÃO .....   | 27 |
| 5     | CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS .....                                      | 38 |
|       | REFERÊNCIAS.....  | 40 |
|       | APÊNDICES.....  | 43 |
|       | Apêndice A – Entrevistas com gestores da Empresa MGATOUR .....                  | 43 |
|       | Apêndice B – Questionário aplicado na Empresa MGATOUR.....                      | 47 |
|       | Apêndice C – BPMN do processo financeiro .....                                  | 48 |
|       | ANEXOS .....  | 49 |
|       | Anexo A – Estatuto da Empresa MGATOUR.....                                      | 49 |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Formulação do Problema

No processo de ganho de desempenho competitivo em qualquer âmbito organizacional, o estudo dos processos e as formas como ocorrem dentro das instituições são de fundamental importância e desempenham um papel primordial no crescimento de mercado. No ramo do turismo, hoje a oferta de ramos físicos e virtuais, além de organizações dos mais variados portes concorrendo pela demanda de serviços turísticos e maior aceitação de mercado no Brasil.

O cenário no Distrito Federal de acordo com pesquisas realizadas pelo Ministério da Cultura, em conformidade com o anuário do DF, se reflete em uma realidade de que os brasilienses viajam em média duas vezes ao ano, com mais de 80% dos viajantes demandando o período de férias como o foco da realização de suas viagens. O forte mercado de consumo combinado com a grande oferta no e-commerce de pacotes e vantagens, trazem a necessidade do estudo dos processos internos principalmente para micro e pequenas empresas de turismo no Distrito Federal, que representam uma parte do comércio de varejo, para o alcance de maior representatividade no mercado brasiliense.

Os principais elementos que definem o conteúdo e sucesso de uma estratégia de operações são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia de negócio da empresa; e as categorias ou áreas de decisão, relacionadas com as políticas adotadas pela função produção e operações das empresas (PIRES, 1995). No processo de obtenção do desempenho competitivo empresa deve buscar mais fortemente alinhar seus objetivos com a gestão eficiente de seus processos com o intuito de aumentar a sua competitividade e, por conseguinte, a sua participação no mercado e a sua lucratividade.

Partindo desse pressuposto, levanta-se o questionamento: como a gestão de processos e a análise das operações organizacionais pode contribuir para a obtenção de desempenho competitivo em microempresas de turismo no Distrito Federal?

## 1.2 Objetivo Geral

Partindo do contexto da análise organizacional e de suas possíveis vantagens dentro do contexto mercadológico do turismo, o objetivo principal do estudo é identificar por meio da análise de processos e operações, as principais lacunas que impedem ou dificultam a obtenção de maior desempenho competitivo para microempresas de turismo.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Explicar a importância da obtenção de desempenho competitivo em microempresas.
- Identificar fatores importantes da gestão organizacional em microempresas de Turismo.
- Definir indicadores que facilitem a prospecção de formas de otimizar as atividades internas de agências de turismo.
- Identificar possíveis forças e fraquezas na aplicação de processos e operações das empresas de turismo.
- Analisar os possíveis impactos da gestão de processos no desempenho competitivo das microempresas de turismo do Distrito Federal.

## 1.4 Justificativa

O presente projeto contribuirá com informações relevantes para empresas de turismo e possíveis interessados no ramo, além de dados que podem ser úteis para realizações de outros estudos relacionados à análise das operações, com enfoque no desenvolvimento do desempenho competitivo. Segundo Roesch (2009), podemos justificar uma pesquisa quanto a sua importância, quanto a oportunidade e quanto a viabilidade.

Quanto à Importância o presente trabalho pode desempenhar papel fundamental na análise e no desenvolvimento dos processos e estratégias internas que fortalecem as políticas da empresa, trazendo retorno em competitividade de mercado, segundo Machado-da-Silva (2002, p.7) “A competitividade é derivada da excelência empresarial no desempenho de atividades que podem ser econômica ou financeiramente mensuradas [...] e também de uma conduta socialmente valorizada que garanta a sua legitimidade e sobrevivência”; portanto, a obtenção de desempenho competitivo por meio da análise de processos internos é de suma importância para empresas de pequeno porte no ramo turístico, que são os objetos de estudo da pesquisa.

Quanto à oportunidade o estudo se justifica em virtude do atual cenário econômico, em que tanto a economia brasileira encontra-se em processo de recuperação e se mostra mais propensa a possibilidade de crescimento, quanto a economia do DF que é solícita ao empreendedor, oferecem oportunidades de expansão e aprimoramento para obtenção de melhor desempenho e retorno, a economia regional é o foco do estudo quanto a oportunidade, pois de acordo com o anuário de economia do Distrito Federal, a localidade tem uma das economias mais propensas ao empreendedorismo local, em que a média de empresas que sobrevivem aos primeiros anos de vida é maior que em outras localidades do Brasil e segundo avaliação do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, descrita no mesmo anuário, essa sustentabilidade e crescimento se deve principalmente aos esforços de capacitação por parte dos empreendedores, e aplicação dos conhecimentos sobre a empresa na melhora de suas estruturas legais, fator que incorre no tema de pesquisa do trabalho, onde se justifica a aplicação dos resultados para a análise dos serviços buscando a otimização necessária para a sobrevivência e crescimento de microempresas no ramo de turismo.

Quanto à Viabilidade, o projeto se justifica pela ausência de custos na realização da pesquisa e pelo acesso e completo apoio da empresa pesquisada, dado pelo interesse nos resultados que serão obtidos com o estudo, as condições para a realização do projeto são propícias, o acesso às informações é livre e os dados estão disponíveis para serem coletados, havendo facilidade da realização do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O estudo abordará alguns conceitos importantes no que se refere à análise e gestão dos processos internos de uma organização, tendo como ponto de vista analítico o referencial de uma microempresa de turismo, com intuito de identificar pontos ligados ao desenvolvimento de seu desempenho competitivo a partir da pesquisa de processos internos. Dado essas informações iniciais, esse referencial tem como objetivo determinar concepções e conceitos que serão utilizados na pesquisa.

### **2.1 Turismo**

O turismo é um bem de consumo ou serviço essencialmente importante para a economia mundial, e segundo Alvim (2003) é a maior indústria de divisas, empregos e recursos, representando em torno de 13% dos gastos dos consumidores do mundo, e pode ser definido como um fenômeno de deslocamento de pessoas de forma voluntária por variados motivos e variados lugares, saindo de seu local de origem e residência fixa para outra localidade, sendo uma das maiores atividades humanas no sentido de movimentação econômica e social como um todo. Wahab (1991, p. 42) fomenta essa descrição dizendo que o turismo é uma atividade que “se refere ao movimento de pessoas dentro de seu próprio país ou cruzando as fronteiras nacionais. Este revela elementos tais como interações e relacionamentos individuais e em grupo, compreensão humana, sentimentos, percepções, motivações, pressões, satisfação”.

A importância e relevância do turismo é abrangente em diversos âmbitos na sociedade, tendo em vista que se relaciona em diversos fatores e setores de uma localidade, e especificamente no Brasil, em uma visão mais econômica, segundo Nunes (2001) “o mercado turístico no Brasil investe menos de US\$ 100 milhões/ano e tem potencial para arrecadar mais de US\$ 5 bilhões em divisas estrangeiras anuais, sendo assim considerado o maior mercado gerador de empregos no país, e no mundo.

”

De acordo com Osório (2004) é possível observar e analisar o mercado turístico nacional, e através dessa análise perceber que houve um grande avanço na indústria turística. Essa mudança, associada ao avanço, se dá muito por conta do fato de que concorrência dos produtos turísticos tem aumentado consideravelmente, a medida que o preço tem diminuído, em virtude do aumento da oferta, levando em consideração que há também aumento gradativo da qualidade oferecida, mas que apesar disso ainda existem enormes carências quando se trata do mercado da indústria turística, portanto, para o presente estudo, a abordagem do turismo, e consequente embasamento teórico, se pautará nas oportunidades previamente apresentadas que o mercado turístico proporciona, e na possibilidade de aumento do desempenho competitivo para agências de turismo, oriundas da melhor gestão de processos e operações.

### **2.1.1 Agências de Turismo**

Conforme citado anteriormente, um dos parâmetros necessários na compreensão e percepção do estudo se faz na caracterização do ambiente em que ele será realizado, as agências de turismo integram grande parte da perspectiva regional e nacional do turismo, de acordo com a Lei Nº 11.771, de 17 de setembro de 2008, artigo 27, compreende-se por agência de turismo no Brasil “a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente”, sendo ainda de acordo com Beni (2007) e Acerenza (1990) empresas que se dedicam a realização de viagens e à venda de serviços avulso ou agrupados, com característica de pacote, em caráter de intermediário entre operadoras e o consumidor final, tendo também entre suas principais funções a de solucionar qualquer problema que venha a acontecer com o consumidor/turista durante a realização da sua viagem, para que essa ocorra da forma mais eficiente possível.

Conforme a Lei, e de acordo com o Embratur de 1997, a principal atividade final das agências de turismo se constitui na intermediação de diversos serviços turísticos, dentre esses, se destacam a venda comissionada ou intermediação remunerada de passagens individuais ou coletivas, passeios, viagens e excursões operação de

viagens e excursões, individuais ou coletivas, além de intermediação remunerada na reserva de acomodações e todo o serviço compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários.

De acordo com Dias (2014), a sua pesquisa em relação às áreas de consumo no turismo, apontou que as agências de viagens ainda estão na frente tratando-se da preferência de compra, o que mostra que apesar do impacto grande que a tecnologia trouxe para o setor, no sentido de aumentar a concorrência e tornar as opções mais amplas, este ainda pode ser muito explorado pelo mercado varejista tradicional. Dessa forma, as agências de turismo são tradicionais e foco nas negociações relacionadas ao turismo, sendo consolidadas na cadeia de comercialização do turismo, e sua melhoria competitiva serve de forma benéfica para todo o equilíbrio do mercado do setor.

### **2.1.2 Produtos Turísticos nas Agências**

O produto que se refere ao que as agências de turismo, e o turismo como um todo, oferecem é considerado de característica particular por ser essencialmente intangível, e conforme Dias (2014) o conceito de produto vai além da abordagem física e pode ser definido como sendo um benefício oferecido ao cliente, portanto, o conceito do produto turístico, deve ser enxergado como sendo o que satisfaz a necessidade do cliente referente a serviços, experiências, vontades ou informações relacionadas ao conceito de turismo.

O produto turístico quando analisado no contexto geral, se refere a combinação entre bens turísticos e serviços turísticos, de acordo com Leimann (2007) os bens turísticos podem ser matérias, imateriais, livres e apropriáveis, e proporcionam ao cliente a satisfação de necessidades fisiológicas, espirituais, culturais e morais, enquanto os serviços, podem ser de transporte, de viagens, de acomodações, seguros, entretenimentos dentre outras, que seriam o foco das agências de turismo, o serviço que as agências prestam e a sua função de intermediação seriam responsáveis por todos os atos que permitem ao turista usufruir dos bens (Lickorish e Jenkins, 2000).

Neste sentido, Holloway (1994) define o turismo majoritariamente como um setor que se constitui na existência de uma cadeia, composta por um conjunto de setores que se inter-relacionam e se complementam, e que tornam possível a geração de produtos turísticos, sendo esses a relação entre serviços e bens turísticos. A gestão eficiente dos processos e operações nas agências de turismo pode, além de trazer possíveis resultados para a competitividade da organização, pode resultar em otimizações no serviço que está sendo oferecido, tendo em vista que o melhor funcionamento da empresa pode resultar em um produto diferenciado que irá satisfazer ainda mais o cliente e ainda fazer crescer o lucro da empresa.

## **2.2 Competitividade no Turismo**

A competitividade por si só é um contexto abrangente que é objeto de estudo em diversos âmbitos, e definido de diversas formas em abordagem e visões diferentes. No âmbito do turismo e mais especificamente de agências de turismo, a abordagem mais adequada para se levar em consideração é a da eficiência e desempenho competitivo, uma noção de competitividade que se atenta aos recursos de uma organização, tendo em vista que os recursos de uma organização de acordo com Barney (1991, p. 102) “são as capacidades, os processos, organizacionais, os atributos, a informação e o conhecimento [...] sendo aspectos gerenciáveis que permitam conceber e implementar estratégias” ou seja, a competitividade no turismo está atrelada a capacidade da organização e agência de turismo de gerir e potencializar seus recursos internos.

Ainda nesse âmbito, a competitividade segundo Teece (1997) deriva do trabalho otimizado de recursos existentes no ambiente interno, e combinados ao ambiente externo são premissas para o desenvolvimento das empresas, em relação ao turismo, e de acordo com as referências citadas e a metodologia utilizada nessa pesquisa, visa-se a identificação de possíveis pontos fortes e fracos internamente no contexto das agências de turismo e seus processos, no intuito da capacidade de autoanalisarem-se e possibilitar assim, o planejamento e desenvolvimento de possíveis vantagens competitivas, de acordo com o Índice de Competitividade do Turismo Nacional (2014), “considera-se que o domínio de um recurso, apesar de não

se configurar uma vantagem competitiva, é básico, e sua ausência denota uma fraqueza ou desvantagem; [...]"

Portanto, gerir a competitividade requer a atuação dos gestores, a fim de trabalharem os pontos fracos, otimizando os pontos fortes, possibilitando a diminuição das ameaças e aproveitamento de oportunidades. Beni (2000) diz que para que ocorra uma boa gestão relacionada ao turismo, todos os negócios devem estar sincronizados e ajustados para alcançar as metas e diretrizes na área de atuação de cada área. Sendo assim, quando se trata da competitividade de mercado, principalmente quando pensada no cenário das agências de turismo, a tarefa de se tornar mais competitivo, ou mesmo de manter-se, está relacionada à capacidade das agências de gerirem seus recursos internos, e criarem alternativas de otimização para potencializar seus processos e operações continuamente e obter maior desempenho competitivo, apesar de ser importante ser frisado que a competitividade é um fenômeno dinâmico, ou seja, um recurso estratégico hoje pode tornar-se obsoleto com o passar do tempo.

### **2.3 Gestão de processos**

Para iniciar a compreensão do que de fato é a gestão de processos, faz-se necessário anteriormente definir o que são processos, de acordo com Davenport (1994) os processos são “uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”, portanto, entende-se como sendo uma sequência predefinida pela organização de atividades, que determinam o seu *modus operandi* e instruções em diversas áreas, como o que cada atividade deve realizar, quem deve desempenhar e quais recursos utilizar devem estar de explícitos de forma simples, de forma a atender os objetivos de determinados acontecimentos dentro da organização, concatenado à essa ideia e para fomentá-la, Almeida (2002, p.7) diz que o processo envolve “conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico.”

O segundo conceito que ajuda na compreensão da gestão de processos e na definição de sua relevância diz respeito ao conceito de gestão, que de acordo com a

visão Lacombe (2004) compreende toda a relação de união de diversos meios e esforços previamente determinados com objetivo de organizar, coordenar e controlar atividades de um grupo ou organização para que seja atingido um objetivo comum, conceito esse que se relaciona diretamente com a abordagem proposta nesse estudo, tendo em vista que todas as disposições propostas ao longo de toda a pesquisa têm a pretensão de fazer com que haja a otimização e alcance de resultados ótimos dentro da organização e em seus processos, para que assim as agências de turismo consigam obter maior desempenho competitivo.

Dado a apresentação dos dois conceitos iniciais que compõem o que é a gestão de processos, esse tipo de gestão, na forma íntegra de seu sentido, diz respeito a um foco maior na melhoria e otimização da forma como o trabalho é desenvolvido e desempenhado na organização e nas atividades relacionadas ao processo produtivo por si só, levando em consideração apenas como a organização está desempenhando suas funções internamente, descobrindo e analisando como é executado o trabalho, e formas de melhorar essa execução que reflitam diretamente nas operações da organização, esse conceito pode ser resumido de forma sucinta ao se dizer que a administração de processos e operações é um processo de contínuo trabalho em reprogramar e reajustar as atividades da organização, em todas as suas áreas e em todos os seus âmbitos, tentando ao máximo integralizar as atividades integrantes do negócio de forma ótima (Oliveira, 2006) e complementado por Maranhão e Macieira (2004) que ao longo de sua abordagem, definem que a gestão de processos essencialmente diz respeito a um maior foco da organização na otimização e melhoria na forma que o trabalho é desempenhado e realizado, no presente estudo, a gestão de processos será a ferramenta que será utilizada para análise das operações com intenção da possível obtenção de maior desempenho competitivo por parte de agências de turismo.

### **2.3.1 Tipos de Processos**

No processo de concepção da gestão de processos e seus conceitos, além da possibilidade de sua aplicabilidade no setor estudado, faz-se necessária a separação e caracterização dos diferentes tipos de processos que constituem uma organização

e suas atividades, de acordo com Harrington (1991) é necessário diferenciar os processos de produção dos bens dos demais processos que ocorrem na empresa, sendo esse os processos relacionados com a gestão da empresa e de apoio aos processos produtivos. Na abordagem de Gonçalves (2000), os processos empresariais podem ser separados em três categorias:

- A) Processos de Negócio (ou de Cliente): caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo
- B) Processos Organizacionais ou de Integração organizacional: caracterizam processos centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.
- C) Processos gerenciais: são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Para a abordagem realizada no estudo, os processos organizacionais são os que mais se adequam aos objetivos propostos, tendo em vista que o resultado dos mesmos teoricamente não tem qualquer tipo de relação com os clientes, mas são parte fundamental para o funcionamento de uma organização, principalmente de turismo, pelos seus processos em sua maioria não apresentarem quaisquer característica de parte fabril e de produção, além de que esse tipo de processo se relaciona diretamente com o processamento de informações e a tomada de decisão, e conseqüentemente pode gerar uma gestão mais efetiva da organização, pois a definição e mapeamento dos processos organizacionais básicos é essencial para que algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento da empresa aconteçam, e dessa forma se obtenha um possível aumento em seu desempenho competitivo, concatenando com a linha teórica de que os processos são de onde derivam originalmente as competências específicas que compõem a empresa e sua forma de desempenhar suas funções, e portanto, são a fonte dos pontos que fazem a diferença em termos de concorrência e desempenho competitivo, por conta da influência que os mesmos podem ter nas estratégias, no desenvolvimento de novos produtos, além de uma possível designação de mudança na estrutura interna da organização, isso quer dizer que os processos não criam apenas as eficiências e diferenciais de mercado

para atuações no contexto atual da empresa, mas também garantem o futuro e sobrevivência da organização (Keen 1997).

### **2.3.2 Mapeamento e Modelagem de Processos**

A gestão de processos se faz necessária nas organizações, a forma como ela é realizada inicialmente depende basicamente de duas ações que quando integradas permitem a compreensão real da forma como as coisas acontecem, ou deveriam acontecer na organização, esses conceitos são os conceitos de mapeamento e de modelagem de processos nas organizações.

O mapeamento de processos constitui-se da atividade de fornecer uma visão ampla que permita analisar e desenvolver melhorias em processos já existentes na organização, que ainda não estão documentados, que poderão surtir efeito na organização e no seu processo produtivo, Lage (2016, p. 48) diz que “mapear um processo é fundamental para garantir a eficiência, a precisão e a clareza da tomada de decisões. [...] é identificar de maneira simples o funcionamento da operação”.

Já a modelagem de processos pode ser definida como sendo o desenho de processos existentes, ou mesmo a designação e sugestão para projetos de processos, Vernadat (1996, p. 25) diz que a modelagem de processos é um “conjunto de atividades que deve ser seguido para a criação de um ou mais modelos com o objetivo de representação, comunicação, análise, projeto ou síntese, tomada de decisão, ou controle”, por se tratar de um modelo, a representação do processo tenta se assemelhar ao máximo do real abordando suas características mais importantes.

Dentro da análise e gestão de processos segundo Lage (2016) faz-se necessário a partir do mapeamento e modelagem do processo como pontos mais importantes, identificar e eliminar ou corrigir atividades que não agregam valor, identificar e eliminar retrabalhos, reduzir a complexidade da realização das atividades, padronizar atividades, equilibrar o custo de realização de cada atividade e reduzir o fluxo de dados e informações, essas atividades atreladas aos conceitos de gestão de projetos e competitividade podem resultar em um melhor funcionamento da organização, otimização de suas atividades e consequente melhoria de seu desempenho competitivo.

Para a realização da análise e consequente modelagem do processo, faz-se necessário o uso de ferramentas de modelagem, em sua maioria de forma gráfica, essas ferramentas de são definidas como um sistema que permite a geração e classificação de ideias ou para analisar a qualidade de um processo, e são os dispositivos de comunicação utilizados para o desenvolvimento dos modelos, (Saven, 2004), tornando mais fácil a análise de pontos fortes e fracos e possibilidades de intervenção e sugestões de melhoria no processo. São exemplos de ferramentas o fluxograma, o DFD – Diagrama de Fluxo de Dados, o gráfico de Gantt, Idelf e o BPMN - Business Process Model and Notation. A descrição de uso de cada uma dessas ferramentas e suas particularidades, é um tema bastante abrangente e foge do escopo dessa pesquisa.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

A análise da estratégia de processos e operações e seus impactos na obtenção de desempenho competitivo é realizada por meio do uso do conjunto de técnicas necessárias para o desenvolvimento de um estudo qualitativo. É interessante frisar que a presente pesquisa não tem a intenção de apresentar dados conclusivos, nem de encerrar as pesquisas no assunto, e sim servir como fonte de informações e direcionamentos para microempresas de turismo em relação à gestão de suas operações internas e seus efeitos na possível obtenção de desempenho competitivo.

A pesquisa terá como ferramenta o uso do estudo de caso como método, tendo em vista a necessidade de avaliação em um contexto que engloba a percepção dos tipos de organização estudada de forma integral e a abordagem mais contundente que esse tipo de método pode proporcionar, o estudo de caso pode ser definido de acordo com (Chizzotti, 2006, p.135) como um instrumento que “objetiva reunir os dados relevantes sobre o objeto de estudo e, desse modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores.”

O estudo tem característica de natureza exploratória, pois tem como objetivo possibilitar e disponibilizar maior quantidade de informações sobre a temática e as contribuições que a coleta de dados sobre o tema podem trazer. Segundo Alyrio (2009, p. 86) “A pesquisa exploratória é caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses.” Complementando esse conceito mais abrangente, no sentido da ideia de utilizar o conhecimento para o maior conhecimento Gil (2008, p. 27) diz que as pesquisas exploratórias têm como objetivo “esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” Acrescentando ainda que esse tipo de estudo é o mais flexível no planejamento e execução.

Além disso, a pesquisa tem estrutura descritiva, pois no processo de desenvolvimento do projeto há apenas registro de fatos realizando o uso de técnicas padrão para coletar dados, como questionários e entrevistas, funcionando forma de

levantamento de informação (Prodanov e Freitas, 2013), além disso procura comparar variáveis em busca da solução de algum problema, ou até mesmo otimizando e melhorando práticas e processos. (Malhotra, 2011).

A análise e tratamento dos dados ocorrerá de acordo com o método de abordagem qualitativo, que é o método mais comum de estudos que têm características descritivas e auxiliam no processo de entender como e por qual razão as coisas acontecem, de acordo com Cooper e Schindler (2016, p. 146) a pesquisa qualitativa “inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade””. A metodologia qualitativa serve tanto para a análise de dados quanto para o levantamento dos dados utilizados para análise em um projeto.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo**

No que se refere ao setor e organização que serão objetos de pesquisa, a organização estudada é do setor turístico do Distrito Federal, uma microempresa com característica de agência prestadora de serviço diretamente relacionada ao Turismo, de acordo com Dias (2014, p. 36) o segmento de agências de turismo, que prestam serviço de intermediação, é de extrema importância para o setor e mercado turísticos. Por meio delas, “o ‘produto turístico’ é comercializado, de várias formas, com pacotes turísticos, ou com produtos separados, ou personalizados, conforme o perfil de cada cliente, podendo atingir inúmeros segmentos, classes e públicos diferenciados”.

A organização em que a pesquisa foi realizada foi a MGATour, em duas de suas filiais, a organização é empresa recente do Distrito Federal, com aproximadamente 20 funcionários e com 2 lojas em funcionamento, mais um escritório para atendimento especializado de empresas, tendo um plano estratégico de característica inovadora que compõe a segmentação de agências de turismo, sendo estruturalmente uma pequena empresa, que movimenta o mercado turístico no Distrito Federal, por meio de atividades de gerenciamento de todos os processos que envolvem a viagem e seus desdobramentos, em que a constante mudança e mudança nas demandas necessárias formam seu maior desafio, tendo em vista que empresas

que são do ramo de turismo enfrentam constante mudança em ofertas diretas e indiretas pela característica do mercado ser de atualização contínua e de maior preparação. (COBRA, 2001)

O setor de turismo no Brasil encontra-se em franco crescimento, de acordo com dados do conselho mundial de viagens e turismo (WTTC - World Travel & Tourism Council) o turismo no Brasil em 2014 movimentou próximo dos 10% do PIB em atividades diretas ou indiretas, num total de R\$ 492 bilhões, com geração de 8 milhões de postos de trabalho, com crescimento estipulado para R\$ 534 bilhões para 2015 com aumento de mais de 10% na perspectiva de geração de empregos.

A inserção do DF no painel de grandes eventos no Brasil, principalmente após a copa do mundo de 2014, bem como o momento econômico brasileiro atual, acarreta na maior busca das agências por pessoas interessadas em novas vivências, experiências, e conhecimentos da forma mais financeiramente vantajosa possível, incentivando o desenvolvimento do turismo na região do Distrito Federal.

### **3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa**

A pesquisa foi realizada no interior das filiais da empresa MGATOUR, a representatividade das informações e da análise dos dados para alinhamento dos processos se fez possível pela quantidade de participantes e pela dimensão da empresa analisada.

Participaram do estudo, duas lojas da organização, que alocam 14 funcionários da empresa, de dois setores da mesma, financeiro e comercial, sendo os setores que compõem todos os âmbitos que participam do processo produtivo e de rotinas que fazem parte das características internas na empresa, majoritariamente homens, todos com idade de até 30 anos, em sua maioria solteiros, residentes e naturais do Distrito Federal, que foram inseridos recentemente no mercado de trabalho e possuem forte identificação com a empresa que tem formato de Startup, os participantes e funcionários, que constituem esse perfil, foram submetidos a um questionário que teve como objetivo mensurar e incluir dados que ajudarão na percepção real dos processos e a forma como eles são realizados, sem caráter avaliativo, mas com finalidade de levantamento de dados para que haja a percepção

do que se alinha com as perspectivas da empresa no intuito da obtenção do desempenho competitivo.

A aplicação e mensuração dos dados se fez possível após alinhamento realizado com os dois gestores principais e donos da empresa, ambos do sexo masculino, ainda sem formação acadêmica superior ao ensino médio, e com menos de 25 anos de idade, que residem e são naturais do Distrito Federal e que não têm experiência anterior no mercado empreendedor, por meio de entrevistas que ajudaram a entender mais acerca das características que interessam ao estudo, auxiliando na obtenção de informações que definiram os parâmetros que foram analisados e que contribuíram para o desenvolvimento de resultados e conclusões que foram utilizadas na análise interna dos processos e procedimentos de forma a trazer impactos, além de recomendações, positivas em relação ao desempenho competitivo da empresa, bem como fornece informações e dados que possam ser úteis para utilização em futuros estudos relacionados à análise de processos internos de agências de turismo ou mesmo estudos que focam no estudo dos processos voltados para a obtenção de desempenho.

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A análise dos dados e a coleta dos mesmos foi realizada de forma mista, tanto quantitativa quanto qualitativa, apesar da natureza do estudo ser qualitativo, sendo as entrevistas realizadas com os gestores o que tornou possível a definição dos parâmetros para a construção do questionário com os funcionários.

As entrevistas têm caráter não estruturado, com perguntas abertas que visaram compreender e selecionar os fatores mais importantes, a entrevista não estruturada se mostra muito produtiva e útil para esse tipo de estudo, pois segundo Schluter (2003) a entrevista não estruturada permite obter dados relevantes e significativos para o estudo que está sendo realizado, o que traz uma visão mais espontânea e real acerca das necessidades e aspectos que são importantes no prosseguimento da pesquisa, essa espontaneidade é concomitante com a definição e objetivo do estudo, pois esse tipo de entrevista estimulou os gestores a raciocinarem livremente sobre o tema que foi discutido, originando pontos subjetivos de discussão e atingindo motivações e

características que não estão explícitas, ou mesmo pontos que já foram previamente discutidos, mas de maneira mais espontânea.

Nessas entrevistas buscou-se a definição de fatores, produtos e primordialmente processos que auxiliaram no alcance dos objetivos do estudo, pois houve a comparação entre questionários que já existiam, mostrando a necessidade de criação de um novo questionário, haja vista necessidade de um modelo que abrangesse de forma mais satisfatória a temática e os objetivos estudados, e que propiciasse resultados mais concisos que facilitariam a parte analítica.

O questionário que foi aplicado entre os funcionários teve característica majoritariamente direta e fechada, para que se tivesse uma noção mais sistêmica do que se assemelha com a realidade da organização e seus processos internos, pois de acordo com Nogueira (2002, p. 02) “apesar de se apresentarem de forma mais rígida do que os abertos, (os fechados) permitem a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de computadores e elimina a necessidade de se classificar respostas;” além de apresentarem a vantagem de coletar a resposta esperada diretamente dos colaboradores o que propiciou uma análise que auxiliou no alinhamento dos processos e operações internas de acordo com os gaps encontrados, de forma a se conduzir e se desenvolver futuramente medidas que causem impacto no desempenho da empresa com os possíveis resultados obtidos no estudo, a forma utilizada para a estrutura do questionário foi em sua maioria na escala Likert (1932) uma escala que se centra na utilização de pontos, sem uso de categorias de respostas alternativas na escala, dessa forma variando as respostas estruturadas referentes aos indicadores entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, oscilando entre o número 1 e o número 7, contendo essas legendas respectivamente, além de perguntas para validação das características dos participantes, e diferenciação da percepção entre setores, que foram mensurados de acordo com os parâmetros encontrados com a entrevista e dos objetivos almejados pelo estudo.

Autor: Danillo de Souza Santos

Questionário: Análise Organizacional – Gestão de Processos e operações.

Composto por 30 questões fechadas, sendo 6 de caracterização e consolidação do perfil dos participantes e 1 para separação de setores.

Tabela 1: Indicadores avaliados

| RELAÇÃO DOS INDICADORES LEVANTADOS E SUAS CARACTERÍSTICAS |              |                      |             |   |
|---|--------------|----------------------|-------------|---|
| Indicador   | Instrumento  | Variável             | Natureza    | Categoria   |
| PROCESSOS INTERNOS  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| ORGANIZAÇÃO   | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| LACUNAS DE CONHECIMENTO                                   | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| CUSTOS  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| CONTROLE  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| SISTEMATIZAÇÃO  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| PLANEJAMENTO  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| GESTÃO DE PROCESSOS E OPERAÇÕES                           | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| PADRONIZAÇÃO  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| POTENCIAL DE CRESCIMENTO                                  | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| METAS   | QUESTIONÁRIO | PONTUAÇÃO NA ESCALA  | QUALITATIVA | DE PÉSSIMO A ÓTIMO                                      |
| ESCOLARIDADE  | QUESTIONÁRIO | GRAU DE ESCOLARIDADE | QUALITATIVA | ATÉ FUNDAMENTAL; ENSINO MÉDIO; ENSINO SUPERIOR          |
| IDADE   | QUESTIONÁRIO | FAIXA ETÁRIA         | QUALITATIVA | DE 17 A 25; DE 25 A 30; DE 30 A 40; 40 A 60; 60 OU MAIS |
| TEMPO DE CARREIRA   | QUESTIONÁRIO | EXPERIÊNCIA          | QUALITATIVA | 0 A 5; 5 A 10; 10 A 20; 20 OU MAIS                      |
| ESTADO CIVIL  | QUESTIONÁRIO | ESTADO CIVIL         | QUALITATIVA | SOLTEIRO; CASADO; DIVORCIADO; VIÚVO                     |
| NATURAL DO DF   | QUESTIONÁRIO | NATURALIDADE         | QUALITATIVA | SIM OU NÃO  |
| GÊNERO  | QUESTIONÁRIO | GÊNERO               | QUALITATIVA | MASCULINO OU FEMININO                                   |
| ÁREA  | QUESTIONÁRIO | ÁREA DE ATUAÇÃO      | QUALITATIVA | FINANCEIRO OU COMERCIAL                                 |

Fonte: Autor.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A primeira fase da coleta de dados ocorreu por meio da realização de entrevistas com os gestores, que ocorreram e foram aplicadas de forma presencial, tendo sido realizadas no período inicial do mês em que se facilita o processo de obtenção de informações. De acordo com Gil (2008, p. 109) a entrevista consiste em uma técnica de coleta de dados que o pesquisador apresenta ao entrevistado “perguntas, com objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação; [...] em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de interação.”

Para Malhotra (2011) a análise do entrevistador deve ter participação de sua criatividade com o intuito de adequar o modelo para a melhor adaptação ao conteúdo que se deseja ser analisado, além disso, define que seja importante que as perguntas motivem o entrevistado a explicitar as suas ideias e respostas se atendo a um

conteúdo específico, direcionando para que haja o maior número possível de informações sem enviesar as respostas pela preposição de alguma tendência do pesquisador.

A análise e categorização dos parâmetros a serem seguidos e estudados foi realizado pela análise de discurso de forma categorial que segundo Bardin (1977, p. 201) “considera a totalidade do texto na análise, passando-o por um crivo de classificação e de quantificação, segundo a frequência de presença ou ausência de itens de sentido.”, ou seja, as categorias e critérios foram criados/utilizados de acordo com a frequência de citação de termos importantes, que auxiliaram no seguimento para a definição e estudo dos processos que merecem destaque e aprofundamento no estudo por meio de questionário, após a análise de discurso, foram definidos os parâmetros que seriam avaliados no questionário.

A segunda fase consistiu na avaliação da disponibilidade de algum questionário já existente que se adequasse ao modelo de pesquisa proposto e temáticas levantadas de acordo com as entrevistas, e que propiciaria a resolução e desenvolvimento das problemáticas de maneira satisfatória, no caso, houve negativa nessa avaliação, e se fez necessário o desenvolvimento de um questionário baseado em conceitos de pesquisa de processos internos, mapas estratégicos de operações, sendo realizado um pré-teste para identificação de falhas e problemas estruturais, em que após a realização das correções, o questionário definitivo foi aplicado, de forma online pelo uso da plataforma Google Forms, junto aos funcionários das áreas que foram encontrados maiores problemas, a análise de dados dos questionários teve como objetivo a obtenção de parâmetros e indicadores que mostrassem, de acordo com os problemas e questões levantadas na entrevista, onde há realmente necessidade de uma intervenção futura por parte dos gestores para a obtenção de melhoria nos processos e conseqüente aumento no desempenho competitivo. Como esta etapa da pesquisa é quantitativa os questionários foram analisados com técnicas estatísticas descritivas como média e desvio padrão, além de terem sido tabulados, avaliados e organizados em planilhas.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados se pautará primeiro na apresentação dos parâmetros e indicadores encontrados através das entrevistas, os resultados obtidos por meio delas, tornou-se possível construir e analisar mais profundamente os questionários que foram aplicados entre os funcionários da empresa acerca da percepção do funcionamento dos processos internos, e como eles podem afetar o desempenho competitivo da empresa.

Os resultados das entrevistas apresentaram dados relevantes para o tema de pesquisa, tendo em vista que muitas das problemáticas que foram levantadas tem relação com o estudo. De acordo com as entrevistas, as palavras chave encontradas, que foram utilizadas para construção dos parâmetros e indicadores na realização dos questionários, e pelas quais serão realizados o levantamento de sugestões e apontamentos voltados para o desempenho competitivo, foram:

Tabela 2: Indicadores Descobertos

| <b>PARAMETROS   INDICADORES</b> |
|---------------------------------|
| Processos Internos              |
| Organização                     |
| Gaps/Lacunas de Conhecimento    |
| Custos                          |
| Controle                        |
| Sistematização                  |
| Planejamento                    |
| Gestão de Processos e Operações |
| Padronização                    |
| Metas                           |
| Potencial de Crescimento        |

Fonte: Autor.

De acordo com os indicadores expostos na entrevista e análise das palavras-chave, bem como o contexto em que elas se inseriam, entende-se que na visão dos gestores/sócios da empresa, as maiores dificuldades da organização se pautavam no âmbito de otimização da gestão processual, da organização interna e do controle sobre o funcionamento da empresa, bem como uma falta de padronização das operações internas o que acarretava numa piora do trabalho da organização como um todo, gerando perdas financeiras, retrabalho, ineficiência e conseqüente perda do

desempenho competitivo, o que na visão de uma micro empresa, especialmente por ser uma agência de turismo, e ser participante de um mercado em ascensão e tradicional, é um caráter que deve ser otimizado através de uma melhoria na gestão de processos, mapeamento e padronização inicial dos processos com maior índice de falhas, melhor elaboração da estratégia de operações, bem como melhor uso dos recursos financeiros e humanos disponíveis na organização.

Além disso, tendo em vista à luz do referencial teórico trabalhado, a melhoria da gestão de processos, que nas entrevistas demonstrou-se como sendo um problema que deveria ser investigado, tem direta relação com a competitividade no setor de turismo, tendo em vista que a otimização da forma como funcionam as operações internas de uma organização de turismo, pela característica de seu produto e sua intangibilidade tornam-se diferenciais e poder ser contribuições para a consolidação da organização no mercado.

Dado que as entrevistas nortearam e afunilaram as constatações que poderiam ser realizadas ao longo do estudo, foram respondidos 14 questionários baseados nas problemáticas levantadas anteriormente, todos foram levados em consideração, dado que foram respondidos de forma correta e possibilitaram a captação e análise dos dados de forma satisfatória.

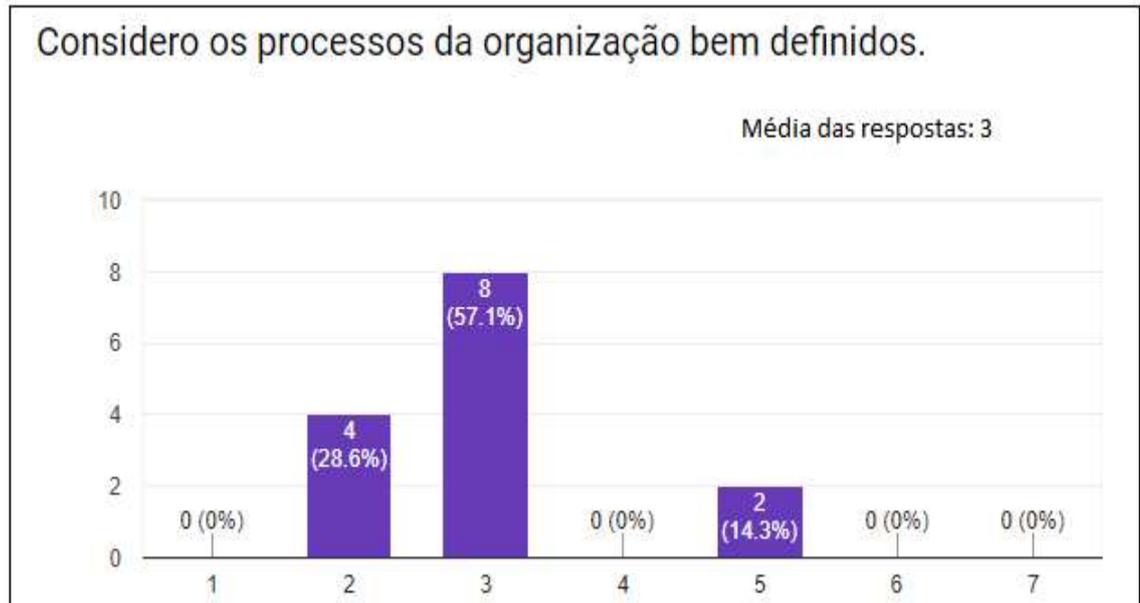
Os resultados dos questionários apresentaram dados extremamente relevantes e interessantes para o contexto proposto nos objetivos do estudo, e para a organização, tendo em vista que alguns dos problemas que foram levantados ao longo das entrevistas foram confirmados, demonstrando alguns pontos fracos e que merecem atenção por parte da organização e seus gestores, entretanto alguns fatores divergiram da percepção inicial dos gestores acerca dos obstáculos que a empresa enfrentava, e portanto impedia a melhor obtenção de desempenho competitivo no ramo turístico. Foram analisados de forma conjunta e mesclada os indicadores: processos internos, organização, lacunas de conhecimento, custos, controle, sistematização, planejamento, gestão de processos e operações, padronização, potencial de crescimento e metas, conforme definição anterior na entrevista.

Conforme dito anteriormente, de acordo com os resultados obtidos nos questionários e alinhado ao que foi exposto nas entrevistas, levando em consideração sempre o referencial teórico proposto, torna-se possível analisar e identificar forças e fraquezas no desempenho dos processos internos, além de tornar possível identificar fatores que são de fundamental importância na otimização da gestão organizacional,

permitindo a obtenção de desempenho competitivo. De acordo com os resultados, fez-se possível a realização de uma análise breve dos resultados de acordo com cada indicador avaliado, e que tivesse alguma relevância para o tema estudado e desenvolvimento do trabalho, seguido de um gráfico correspondente a frequência de respostas mais relevante de cada um dos indicadores:

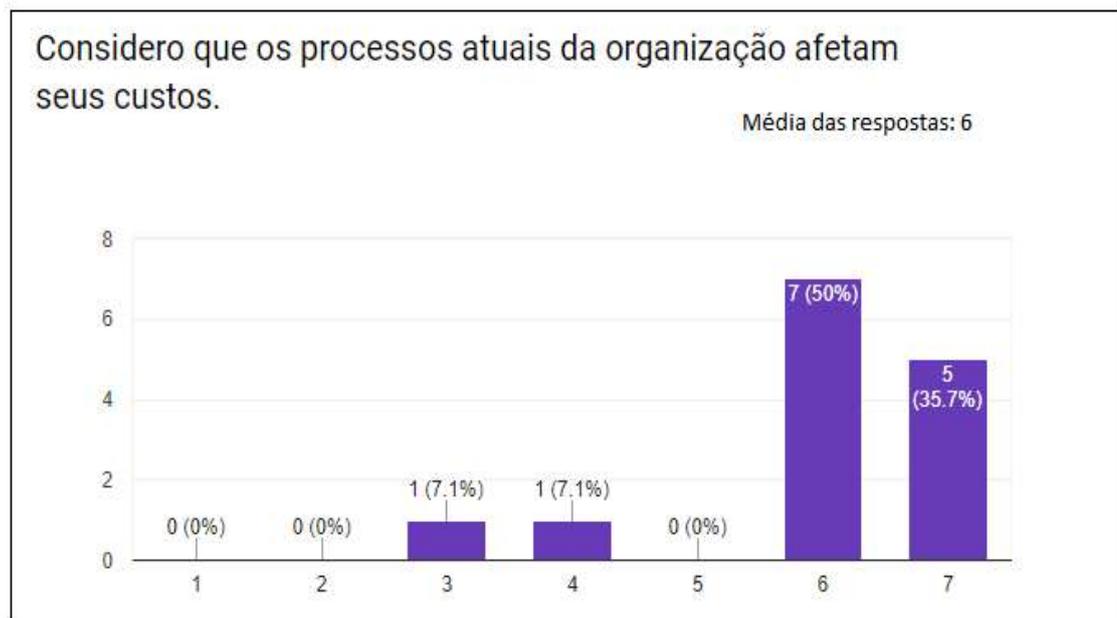
- 1) Processos internos – Um dos motivos mais colocados em pauta ao longo das entrevistas e sendo o indicador de maior foco ao longo de todo o questionário, de acordo com a pesquisa, os processos internos da organização não estavam bem definidos e não estavam sendo bem planejados, e por consequência não estavam com uma gestão eficiente, sendo que em todas as questões referentes ao assunto mais de 85% dos pesquisados enxergam ineficiências nos processos internos, o que se reflete em alguns desdobramentos, conforme Beni (2000), como elevação dos custos da empresa e a inabilidade de controle dos mesmos (com uma média altíssima de relação entre os dois de acordo com o questionário), bem como dificultando a padronização do modus operandi da organização. Por essa razão, os processos internos de acordo com os resultados, são um dos pontos fracos da organização e empecilho na obtenção de desempenho competitivo, coincidindo com o ponto de vista dos gestores, e concatenando com o referencial teórico.

Gráfico 1: Percepção geral de processos internos.



Fonte: Autor.

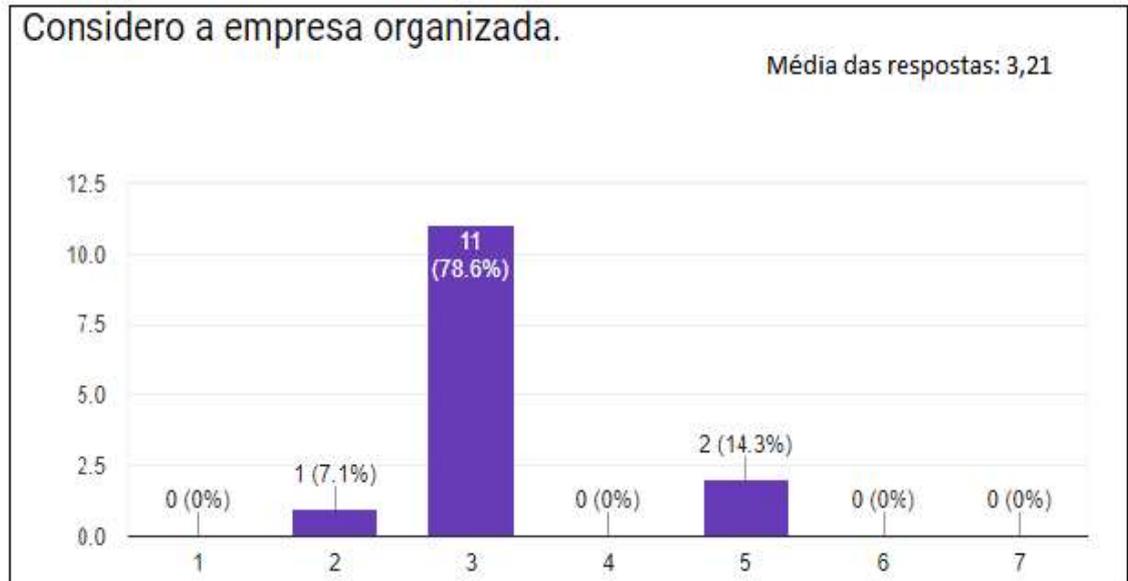
Gráfico 2: Relação entre processos e custos



Fonte: Autor.

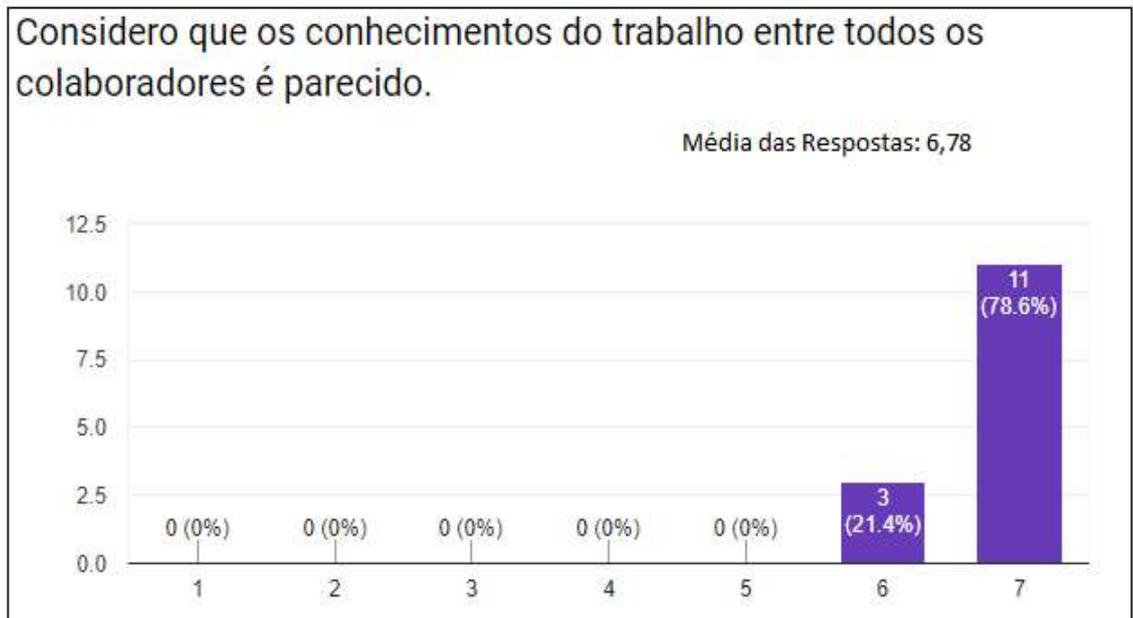
- 2) Organização – A noção de organização referente ao contexto analisado se mostrou um fator de grande vulnerabilidade percebida pelos colaboradores, o que condiz com a visão dos gestores, onde mais de 80% dos participantes da pesquisa indicaram não concordar que a empresa esteja organizada e, portanto, esse ponto deve ser foco de atenção e intervenção pelos gestores na tentativa de obtenção de desempenho competitivo e melhoria organizacional.

Gráfico 3: Organização da empresa.



- 3) Lacunas de conhecimento – O resultado obtido nesse indicador mostra que a visão dos gestores de que essa seria uma das causas da dificuldade de desenvolvimento e melhoria do desempenho competitivo da empresa não se reflete na opinião dos colaboradores que concordam que o conhecimento entre todos é parecido e bem distribuído, onde esse quesito se mostra, ao contrário de uma fraqueza, um dos pontos mais fortes da gestão organizacional estudada, em vista dos expressivos resultados positivos encontrados e compreensão de que não há de fato, lacunas de conhecimento determinantes que impeçam a melhoria e obtenção de desempenho competitivo na empresa.

Gráfico 4 – Lacunas de Conhecimento



Fonte: Autor.

- 4) Custos – O indicador de custos poderia ser um fator de grande diferencial para agências de viagens na tentativa da obtenção de desempenho competitivo, quando bem geridos, entretanto a fragilidade na gestão organizacional e falta de percepção da necessidade de atuação nesse âmbito demonstram esse indicador como uma fraqueza constatada na pesquisa, tendo em vista que o aumento e má gestão dos custos, principalmente quando relacionados aos processos (Gráfico 2), e quando são mal controlados (Gráfico 5) geram perdas financeiras, e conseqüente perda de competitividade, fomentando a afirmação de Teece (1997).

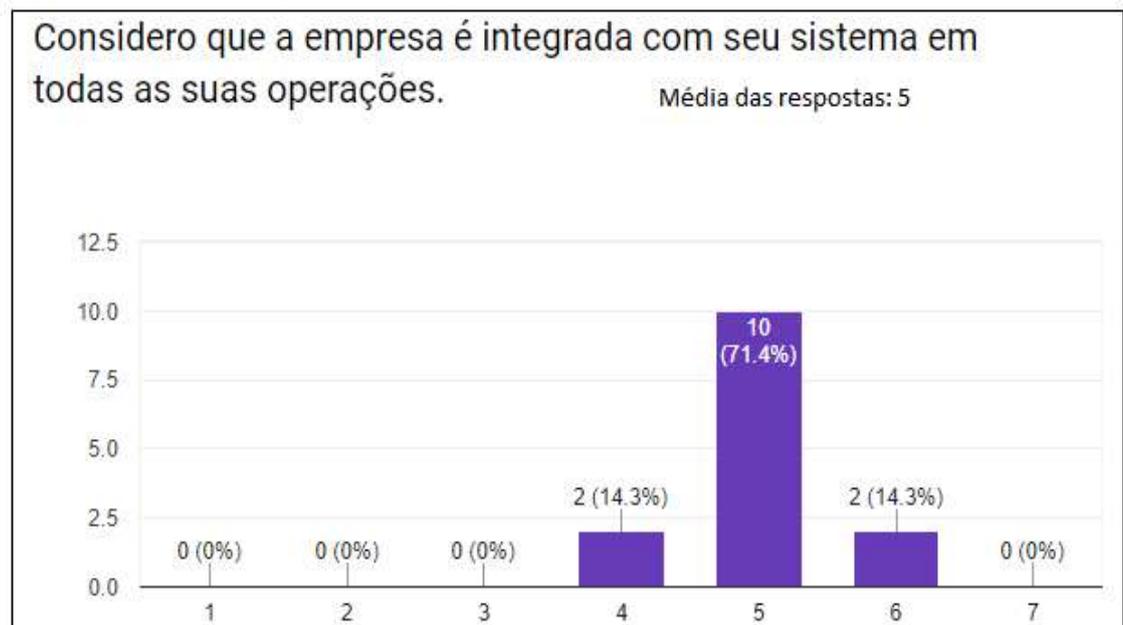
Gráfico 5 – Controle dos custos



Fonte: Autor.

- 5) Sistematização – A sistematização é outro indicador que se mostrou como um ponto forte na organização, tendo em vista que 85% de seus colaboradores concordam que os processos estão integrados aos sistemas da organização, apesar do número relativamente neutro na média no que concerne a relação entre a sistematização e possibilidade de obtenção de desempenho competitivo, sendo um ponto ao contrário do que se pensava pelos gestores, não deve ser de grande foco na intervenção, e sim foco apenas de manutenção.

Gráfico 6 – Sistematização das operações



Fonte: Autor.

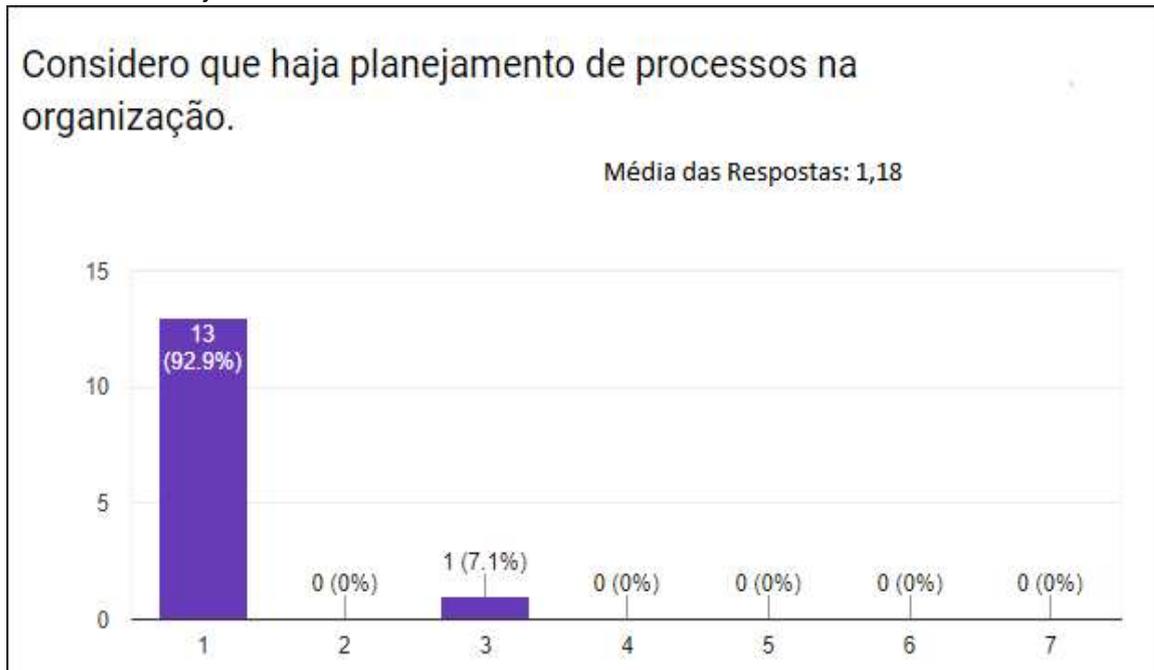
6) Planejamento – O indicador de planejamento apresentou certo equilíbrio em relação a opinião dos gestores e a percepção dos colaboradores, sendo de acordo com Barney (1991) um dos principais atributos para a obtenção de desempenho competitivo, o planejamento da organização como um todo se encontra em um panorama de não ser nem um ponto forte, nem um ponto fraco da organização, mas tendo em vista que o objetivo e foco da organização, uma vantagem competitiva pode ser alcançada claramente ao se realizar um planejamento eficiente, entretanto essa métrica quando associada aos processos organizacionais da associação, mostra um panorama que reflete a principal dificuldade encontrada, em que há relação direta entre a falta de planejamento de processos, e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do desempenho competitivo na associação, principalmente pela percepção, tanto dos sócios, quanto dos colaboradores de que o diferencial de mercado no turismo hoje passa pelos processos internos da organização. (Gráficos 8 e 9)

Gráfico 7 – Planejamento na organização



Fonte: Autor.

Gráfico 8 – Planejamento de Processos



Fonte: Autor.

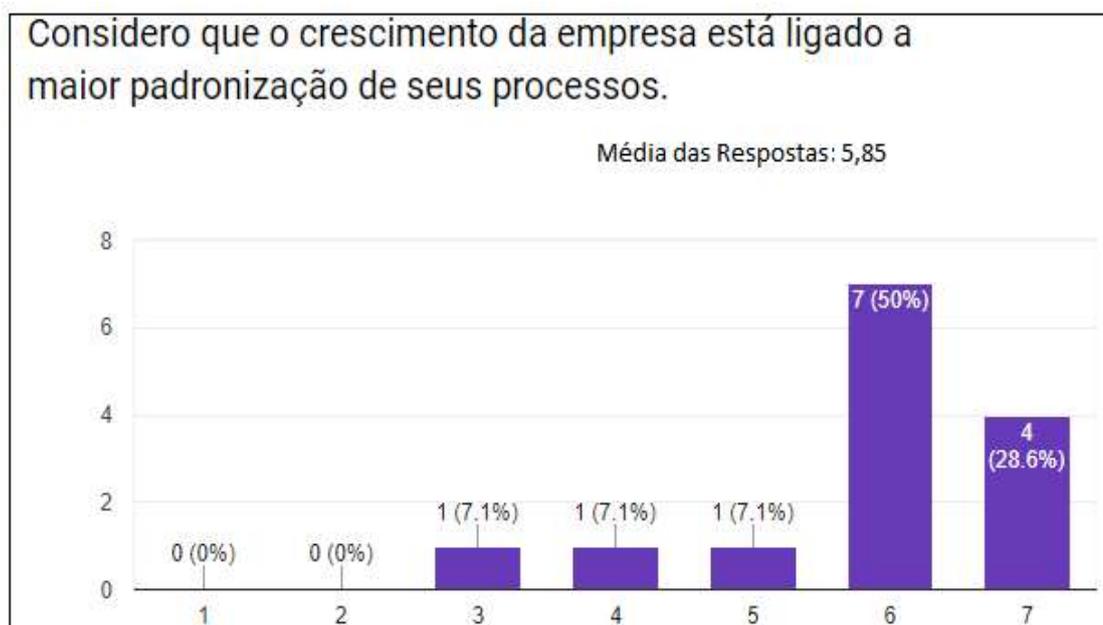
Gráfico 9 - Relação planejamento de processos x Crescimento/Competitividade



Fonte: Autor.

7) Padronização – O último parâmetro em que apareceram dados relevantes em relação a possibilidade de obtenção de desempenho competitivo associado a análise de processos e operações organizacionais é o parâmetro da padronização, esse indicador, que foi muito salientado na entrevista com os gestores, faz alusão a tudo que envolve a empresa e seus processos organizacionais, portanto, e de acordo com a bibliografia proposta, uma empresa que tem seus processos definidos e padronizados obteria um diferencial de mercado que poderia resultar em maior desempenho competitivo, conforme é demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 10 – Relação padronização de processos x Crescimento



Fonte: Autor.

Dessa forma, após a apresentação dos dados e resultados de forma geral, faz-se necessária a aglutinação e discussão acerca de constatações mais específicas que podem ser realizadas, de acordo com o que foi proposto no referencial teórico e propostas apresentadas no objetivo e problema de pesquisa do presente estudo, o conceito de competitividade traçado por Teece (1997) nesse trabalho atrelada ao turismo, diz que a otimização dos recursos no ambiente interno é uma premissa para o desenvolvimento das empresas, essa afirmação associada ao conceito de Barney (1991) de que os processos organizacionais juntamente com a informação como aspectos gerenciáveis geram competitividade, é finalmente complementada pela

percepção desse estudo, que afirma que no cenário das agências de turismo, e portanto, das microempresas de turismo no DF, a tarefa de se tornar mais competitivo, ou mesmo de manter-se, está relacionada à capacidade das agências de gerirem e criarem alternativas de otimização para potencializar seus processos e operações, essas alternativas passam pela percepção obtida no questionário aplicado, em que a otimização de indicadores como padronização, custos, sistematização, conhecimento, organização, planejamento e principalmente, processos organizacionais internos está diretamente e intimamente ligada à competitividade, bastando apenas a análise de quais são os pontos que merecem mais atenção por se demonstrarem como sendo fraquezas, e pontos que devem ser mantidos e conservados por se tratarem de forças dentro da organização, sempre frisando o resultado dessa pesquisa, de que a concepção de que a constante melhoria na gestão de processos e na análise das operações organizacionais da maneira correta, com utilização dos indicadores propostos trará resultados para o desempenho competitivo de agências de turismo.

## 5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Entende-se então que de acordo com o que foi proposto ao longo da pesquisa, o presente estudo atingiu seu objetivo de identificar indicadores e lacunas que tem relação com a dificuldade de obtenção de desempenho competitivo, adequando a sua percepção ao problema de pesquisa proposto, em que a problemática foi exaustivamente respondida e ponderada de forma positiva, no encontro de maiores evidências na quase certa relação entre uma melhor gestão de processos e operações e a obtenção de desempenho competitivo.

Os assuntos abordados e a tarefa de se tornar competitivo talvez não se restrinjam unicamente ao setor de turismo do Distrito Federal, tendo em vista que de acordo com os resultados encontrados, a possibilidade de que a análise dos processos e operações organizacionais em outros setores, ramos, mercados e em outros tipos de organizações podem ser eficazes no alcance de maior desempenho competitivo e crescimento das empresas, portanto espera-se que os padrões de competitividade instituídos pela análise de processos organizacionais, definidos nas variáveis apresentadas, possam ser úteis para o aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre competitividade empresarial, além da contribuição como parâmetro para pesquisas posteriores na área de gestão de processos e operações, ou mais aprofundadas na análise das atividades relacionadas à microempresas de turismo.

Neste estudo percebe-se como um de seus principais desdobramentos e conclusões a forte ligação entre o mapeamento e gestão de processos e a competitividade, que resultou na modelagem de um dos processos listados pelos gestores como sugestão, de forma a servir de amparo ao início na intervenção e na melhoria dos processos organizacionais da empresa, para início na resolução das problemáticas analisadas, possibilitando que a mesma desempenhe um melhor papel e obtenha mais desempenho competitivo, sendo essa relação debatida ao longo da pesquisa de fundamental contribuição para referenciais que venham utilizar a pesquisa para modelagem de processos em microempresas. A modelagem sugerida para a utilização encontra-se na área de apêndices do presente trabalho.

Como a proposta do estudo foi desenvolver um conteúdo prático para que os gestores possam entender a gestão de processos e operações como uma estratégia de mercado que minimiza os entraves e potencializa a obtenção de desempenho

competitivo, espera-se, assim, também contribuir para o melhor posicionamento das microempresas turísticas no mercado, bem como de empresas ou futuras pesquisas que busquem o enfoque da relação entre processos e a competitividade tendo em vista que o estudo criou uma riquíssima fonte de dados que podem ser analisados de diversas maneiras, apontando as variáveis que devem ser oriundas de futuras melhorias a serem implementadas, vantagens a serem exploradas e fraquezas que deverão ser reduzidas, trazendo um grande arcabouço teórico para tomadas de decisão e criação de novos posicionamentos referentes ao foco competitivo.

É intrínseco que a maior constatação que pode ser retirada deste estudo, e que deve ser usada pelos gestores, é a de que as organizações devem aprender a conciliar de forma efetiva as várias diretrizes indicadas como sendo determinantes na obtenção de desempenho competitivo, utilizando a eficiência operacional para sustentar estratégias que visem o alcance da legitimidade competitiva. Organizações podem competir em seu mercado usando a sua eficiência operacional, ao realizar o estudo, análise e otimização de seus processos, essas medidas devem contribuir para a sobrevivência num mercado competitivo e, também, na obtenção de um maior controle de seus custos e recursos, auxiliando em todas as atividades da organização, como por exemplo, no fornecimento de produtos com qualidade superior com preços menores.

Importante ressaltar que é recomendável para novos estudos que se aborde outras variáveis de estudo, tais como a relação com os clientes, bem como o seu nível de satisfação, para que se possa detectar o desempenho competitivo, recomenda-se que seja feita uma análise comparativa com outras organizações do setor turístico, além de salientar as dificuldades e possíveis limitações que o estudo possa vir a ter em uma possível abordagem prática no ramo, tendo em vista a aparente decadência do ramo de agência de turismo com foco em pessoas físicas, além da falta de considerações que possam vir a ser influenciadas pelo atual cenário da força que o e-commerce representa em qualquer tipo de organização presente no modelo de varejo tradicional.

## REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Agencias de viajes: Organización y operación**. México: Trillas, 1990.

ALMEIDA, R. O. **Performance Empresarial: Indicadores da era industrial aplicada à área do conhecimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ALVIM, F. F. **Turismo no Brasil**. Curitiba, 2003.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

**Anuário do Distrito Federal**. Disponível em: <[Http://www.anuariododf.com.br/turismo/turismo-no-df/](http://www.anuariododf.com.br/turismo/turismo-no-df/)> Acesso em 15 de outubro de 2017.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Paris (Fr): Editora Presses Universitaires de France; 1977.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17, p. 99-120, 1991.

BENI, M. C. **Política e Estratégia de Desenvolvimento Regional: Planejamento Integrado e Sustentável do Turismo**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marco. **Marketing de Turismo**, São Paulo, Marco Cobra Editora Ltda, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 eds. Porto Alegre: 2016.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processo: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE ARAÚJO, L. C. G. **“Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Vol. 1, 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DIAS, D. S. **Preferência do Consumidor entre Compras no Varejo Tradicional ou Virtual de Serviços Turísticos**. Monografia (Bacharelado em Administração) – FACE, Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

**EMBRATUR**. Informações do Turismo. Disponível em: <[Http://www.embratur.gov.br/](http://www.embratur.gov.br/)> in Acesso em: 16 maio de 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6ª. Ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. - **AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS**. ERA - Revista de Administração de Empresas v. 40, n. 1, 2000.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HOLLOWAY, J. C. **The Business of Tourism**. Londres: Pitman Publishing, 1994.

**Índice de competitividade do turismo nacional: destinos indutores do desenvolvimento turístico regional: relatório Brasil 2014 / Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa**. Brasília, DF: SEBRAE, 2014.

JENKINS, J.A. In LICKORISH, L.J. (1994). **Dessarollo de Destinos Turisticos**. México: Diana Editorial, 1994.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAGE, J. M. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LEIMANN, G. **A Atuação dos Agentes do Governo do Rio de Janeiro na Formulação das Ações Promocionais de Marketing Turístico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932.

MACHADO-DA-SILVA, C L.; BARBOSA, S. L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, Dec. 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NOGUEIRA, R. **Elaboração e análise de questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

NUNES, D. S. **Turismo a Maior Indústria Geradora de Empregos**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OSÓRIO, M. S. Rio Nacional, Rio Local – **Origens e Especificidades da Crise Carioca e Fluminense; Estratégias, Instituições e Desenvolvimento**, Dissertação de Doutorado em Planejamento Urbano e Regional, IPPUR-UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2 ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAVEN, R. S. A. **Business Process Modelling: Review and framework**. International Journal of Production Economics, vol. 90, pp. 129–149, July 2004.

SCHLUTER, Regina G. **Metodologia da pesquisa em Turismo e Hotelaria**. (Série Turismo). São Paulo: Aleph, 2003.

TEECE, D. J. et al. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: principles and applications**. Chapman & Hall, London, p. 1-27, 1996.

WAHAB, S. A. **Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

**WTTC Brasil 2017**. Disponível em < <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/brazil2017.pdf> > Acesso em 30 de agosto de 2017.

ZANELLA, L. C. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes; 2006:135.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevistas com gestores da Empresa MGATOUR

#### MATHEUS GOUVEIA – SOCIO PROPRIETARIO/CFO

##### 1 – O QUE VOCE ENXERGA COMO SENDO UMA EMPRESA IDEAL?

- UMA EMPRESA IDEAL SERIA NO PONTO DE VISTA FINANCEIRO UMA EMPRESA RENTÁVEL, QUE TENHA CONTROLE SOBRE TODAS AS CONTAS DE FORMA A REDUZIR AO MÁXIMO OS CUSTOS E MAXIMIZAR OS GANHOS, UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO ELABORADO DE ACORDO COM AS DEMANDAS DA ORGANIZAÇÃO E OTIMIZADO PARA O LUCRO, ONDE HAJA UM BOM FLUXO DE CAIXA QUE TRAGA SEGURANÇA PARA NOVOS INVESTIMENTOS E CONFIABILIDADE PARA OFERECER O MELHOR NEGÓCIO PARA OS CLIENTES. JÁ PONTO DE VISTA PROCESSUAL, QUE SEJA UMA ORGANIZAÇÃO QUE TENHA UM CONTROLE RÍGIDO, PARA OTIMIZAR OS CUSTOS E REALIZAR O DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS PAUTADOS NESSE CONTROLE, SEMPRE VISANDO A VISÃO POSITIVA DO CLIENTE EM RELAÇÃO A EMPRESA, A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS PERMITIRIA UM ACRÉSCIMO NO NÚMERO DE VENDAS, E CONSEQUENTEMENTE NA RECEITA, UM PROCESSO ALINHADO DE ACORDO COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO, SERVIRIA PARA TROCA DE KNOW HOW E MELHOR APRENDIZADO POR PARTE DOS COLABADORES, O QUE FAZ COM QUE A EMPRESA RENDA MAIS E SE TORNE REFERÊNCIA NO MERCADO.

##### 2 – COMO VOCÊ ENXERGA A MGA HOJE?

- A MGA É UMA EMPRESA QUE TEM MUITO POTENCIAL PARA CRESCIMENTO, MAS DEIXA A DESEJAR NA GESTÃO PROCESSUAL DE VENDAS, COMUNICAÇÃO E FINANCEIRA, FAZENDO COM QUE HAJAM LACUNAS QUE PODERIAM SER CORRIGIDAS, POIS, O OBJETIVO DA ORGANIZAÇÃO NÃO É SIMPLEMENTE GERAR RENTABILIDADE, E SIM TRAZER A SATISFAÇÃO NECESSÁRIA PARA O CLIENTE COMO UM TODO, POIS UMA COISA LEVA A OUTRA, DE ACORDO COM A NOSSA

MISSÃO – ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA PARA REALIZAR SONHOS PAGANDO MENOS – O QUE SEMPRE FOI O FOCO NA REALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA EMPRESA, MAS OS PROCESSOS NÃO MUITO EFICAZES ACABAM DIFICULTANDO ESSE ACONTECIMENTO.

### 3 – QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENXERGADOS NA MGA HOJE?

- O PRINCIPAL PROBLEMA É A ORGANIZAÇÃO INTERNA, A MGA ATUALMENTE NÃO POSSUI UM PROCESSO SISTEMATIZADO, E NÃO HÁ APLICAÇÃO DO QUE EM TESE DEVERIA SER O PASSO A PASSO PADRÃO DESENHADO PARA QUE A EMPRESA UTILIZE 100% DA SUA CAPACIDADE PRODUTIVA, SEJA POR DEFICIÊNCIAS NOS RECURSOS HUMANOS, SEJA POR DEFICIÊNCIA PROCESSUAL, OUTRO PONTO QUE ME INCOMODA BASTANTE É A QUESTÃO FINANCEIRA, EM QUE NÃO HÁ FLUXO DE CAIXA ACEITÁVEL, E NEM CONTROLE TOTAL SOBRE O QUE É COMO DEVE ACONTECER, ESSA DESORGANIZAÇÃO SE DÁ EM VIRTUDE DOS PROBLEMAS EXISTENTES NO PLANEJAMENTO COMO AS COISAS DEVEM ACONTECER, E PELA NÃO UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS PRÉ DETERMINADOS NA GESTÃO PROCESSUAL DA ÁREA FINANCEIRA.

### 4 – COMO VOCÊ ENXERGA OS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO?

- A EMPRESA BASICAMENTE NÃO TEM DESENHADO OS PROCESSOS QUE SERIAM IDEAIS PARA A MESMA, APESAR DA INSTRUÇÃO DOS SUPERIORES, A ABSORÇÃO POR PARTE DOS COLABORADORES NÃO É IDEAL, MUITO EM VISTA DE NÃO HAVER O PROCESSO FORMAL/VISUAL DISPONÍVEL E PREVIAMENTE ACERTADO, ALGUNS PONTOS ATÉ FUNCIONAM CORRETAMENTE, MAS A GRANDE MAIORIA OU ESTÁ DEFASADO OU NÓS NÃO TEMOS O CONTROLE SE REALMENTE SÃO EFICAZES OU NÃO, NÃO HÁ UMA CONTINUIDADE DAS IDEIAS PROPOSTAS, E O PADRÃO QUE PREGAMOS E DESEJAMOS QUE ACONTEÇA NÃO ACONTECE, MUITO EM VISTA DA FALTA DE SISTEMATIZAÇÃO OU ALGUMA COISA QUE SEJA PADRÃO PARA QUE SEJA SEGUIDO, NÓS (MATHEUS E O OUTRO CEO) TEMOS A PLENA CAPACIDADE DE EXECUTAR TODOS OS PROCESSOS DA FORMA CORRETA, MAS HÁ UMA LACUNA ENTRE A CÚPULA E O OPERACIONAL.

## 5 – QUAL A SAÍDA PARA OTIMIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA?

- A PRINCIPAL SAÍDA SERIA ALGUMA FORMA DE FIXAR MELHOR O MODUS OPERANDI DA EMPRESA, POR MEIO DA DETERMINAÇÃO FIDEDIGNA DE COMO A MESMA DEVE FUNCIONAR, SEJA POR MEIO DA SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS, OU POR MEIO DA DETERMINAÇÃO FIXA E PADRÃO DA MANEIRA COMO AS OPERAÇÕES DEVEM ACONTECER, TRAÇANDO ESTRATEGICAMENTE E DESENVOLVENDO FORMAS DE REPRESENTAR/DESENHAR OS PROCESSOS DA EMPRESA DE MODO A FACILITAR PARA OS COLABORADORES E ASSIM MELHORAR O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO A PONTO DE SE TORNAR REFERÊNCIA NÃO SÓ NO DF NO RAMO TURÍSTICO.

## **GABRIEL ALMEIDA – SÓCIO PROPRIETÁRIO/CEO**

### 1 – O QUE VOCE ENXERGA COMO SENDO UMA EMPRESA IDEAL?

- UMA EMPRESA ONDE TODOS TRABALHAM MOTIVADOS, EM QUE SINTAM PRAZER EM FAZER PARTE DA EMPRESA, NÃO DEIXANDO DE LADO O USO PERFEITO DOS PROCESSOS, E A PARTE DA RENTABILIDADE SERIA UMA CONSEQUÊNCIA DA UNIÃO E CONEXÃO COM O TRABALHO EM EQUIPE/MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E OTIMIZAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DISPONÍVEIS E NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO.

### 2 – COMO VOCÊ ENXERGA A MGA HOJE

- ENXERGO A MGA COMO UMA EMPRESA EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO, APESAR DOS 3 ANOS DE FUNCIONAMENTO, AINDA É UMA EMPRESA QUE ESTÁ TRABALHANDO NA ELABORAÇÃO DOS PROCESSOS, TRAÇANDO E DEFININDO TODO O PLANEJAMENTO NECESSÁRIO PARA UM MELHOR FUNCIONAMENTO DA MESMA, APESAR DISSO, É UMA EMPRESA COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO, EM QUE O RAMO EM QUE ESTÁ INSERIDA É UM RAMO COM MERCADO QUE PERMITE UMA EXPANSÃO ESTENSIVA E COM CAPACIDADE DE SE TORNAR MUNDIAL, HÁ A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO TECNOLÓGICA/DIGITAL, MAS AINDA NÃO TEMOS OS RECURSOS

FINANCEIROS E NEM A ESTRUTURA, TANTO PROCESSUAL QUANTO DE RECURSOS HUMANOS PARA REALIZAR TUDO QUE SE É IDEALIZADO, O QUE POSSO SALIENTAR É QUE O PROCESSO PARA ATINGIR A EMPRESA IDEAL NO MEU PONTO DE VISTA JÁ ESTÁ EM EXECUÇÃO.

### 3 – QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENXERGADOS NA MGA HOJE

- O PRINCIPAL PROBLEMA SÃO OS PROCESSOS INTERNOS NO SENTIDO DE, SE HOUVESSE UMA ACERTIVIDADE SOBRE COMO AS COISAS DEVEM SER FEITAS E UM BOM ENTENDIMENTO POR PARTE DOS COLABORADORES, A NOSSA LUCRATIVIDADE E NOSSA COMPETITIVIDADE NO MERCADO SERIA MUITO MAIOR, POIS, UMA COISA LEVA A OUTRA, POR NÃO TERMOS O PROCESSO BEM DEFINIDO, NÃO CONSEGUIMOS REALIZAR O TREINAMENTO DA FORMA IDEAL, POR CONTA DESSE PROBLEMA MAJORITÁRIO, OS PROBLEMAS DA EMPRESA SE TORNAM UMA ESPÉCIE DE BOLA DE NEVE, ONDE HÁ DIFICULDADE NAS DEFINIÇÕES DE CARGOS E FUNÇÕES MAIS ELABORADAS E BEM PROSPECTADAS, O QUE ACARRETA NA FALTA DE PESSOAL CAPACITADO, O QUE ACARRETA NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS INSUFICIENTE PARA A DEMANDA E PARA O QUE ALMEJAMOS FAZER, AINDA EM CIMA DISSO NECESSITAMOS DE UM MELHOR TRAÇAMENTO DE METAS PROCESSUAIS VOLTADAS PARA A ESTRATÉGIA, BEM COMO METAS FINANCEIRAS E DE VENDAS.

### 4 - COMO VOCÊ ENXERGA OS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO

- ENXERGO UMA EVOLUÇÃO NOS PROCESSOS INTERNOS, APESAR DE AINDA ENXERGAR UMA DESORGANIZAÇÃO MUITO ALTA NESSE QUESITO, O MENOS PIOR HOJE É O FINANCEIRO, APESAR DAS TENTATIVAS CONSTANTES DE PADRONIZAR, AINDA HÁ UM GAP DA CRIAÇÃO E DESENHO PROCESSUAL COMO UM TODO, PRINCIPALMENTE PELO FATO DE SOMENTE EU E O OUTRO SÓCIO TERMOS PLENO DOMÍNIO DAS FORMAS COMO TUDO DEVE SE PROCEDER, O QUE GERA UM DÉFICIT NA RECEITA E UM AUMENTO CONSIDERÁVEL NAS DESPESAS, AFINAL “É COMO SE AO CHEGAR NUM AVIÃO, O PILOTO ESTIVESSE SERVINDO O LANCHE”, NÃO HÁ O

SUORTE NECESSÁRIO DA EQUIPE, POR FALTA DE CONHECIMENTO NECESSÁRIO NOS PROCESSOS.

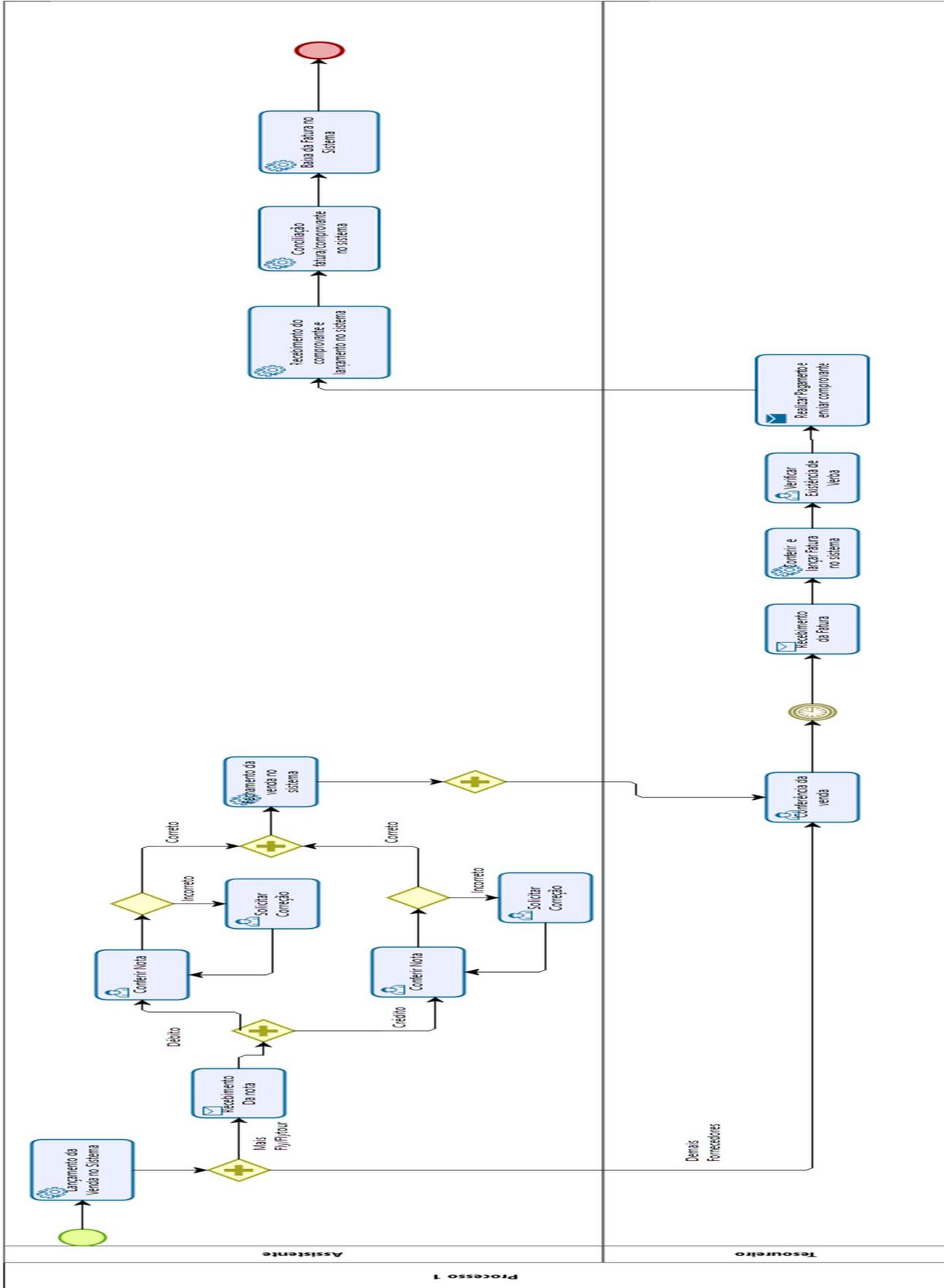
## 5 – QUAL A SAÍDA PARA OTIMIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES DA EMPRESA

- É NECESSÁRIO A SISTEMATIZAÇÃO DE TODOS OS PROCESSOS INTERNOS DA ORGANIZAÇÃO, ALÉM DA CENTRALIZAÇÃO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS, O PRINCIPAL É A PADRONIZAÇÃO DOS TRÂMITES RELACIONADOS A ÁREA OPERACIONAL, POR SE TRATAR DE UM PROCESSO COMPLEXO QUE NECESSITA AFINCO E ALINHAMENTO DE TODA A EQUIPE PARA O MELHOR FUNCIONAMENTO DA EMPRESA, O QUE É NECESSÁRIO PARA QUE HAJA A OTIMIZAÇÃO É EXATAMENTE INICIAR UM DESENHO PROCESSUAL E DE PROCEDIMENTOS/OPERAÇÕES REDONDO, E APÓS ESSE DESENHO INICIAL PROCURAR/CONSTRUIR ALGUM SISTEMA OU SOFTWARE QUE SE ADEQUE NA REALIDADE E NECESSIDADES DA EMPRESA, AJUDANDO ASSIM A TORNAR O PROCESSO COMO UM TODO MAIS EFICIENTE.

## Apêndice B – Questionário aplicado na Empresa MGATOUR

| PERGUNTA/AFIRMAÇÃO  | RESPOSTAS   |
|---|---|
| Considero os processos da organização bem definidos.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero o plano de metas consolidado na organização.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a organização tem um controle eficaz de seus processos.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que exista planejamento constante na organização.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que os custos da organização são bem controlados.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que os conhecimentos do trabalho entre todos os colaboradores é parecido.                                 | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que as metas da organização são satisfatórias.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que haja planejamento de processos na organização.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a sistematização da organização está satisfatória.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a passagem de conhecimento/treinamentos da organização acontecem de forma satisfatória.               | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a empresa é integrada com seu sistema em todas as suas operações.                                     | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que os processos da organização seguem um padrão bem definido em todas as áreas.                          | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a gestão das operações na organização ocorre de forma sistematizada.                                  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero a padronização da organização satisfatória.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que os processos atuais da organização afetam seus custos.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que o planejamento de custos é satisfatório na organização.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero a empresa organizada.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que os processos estão integrados com as metas da organização.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que o crescimento da empresa está ligado a maior padronização de seus processos.                          | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero os processos da empresa bem incorporados/conhecidos pelos colaboradores.                                  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a empresa é competitiva.  | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a organização têm potencial de crescimento.   | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Considero que a organização se desenvolverá e se tornará mais competitiva ao melhorar seu planejamento de projetos. | De 1 - Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente    |
| Idade   | DE 17 A 25; DE 25 A 30; DE 30 A 40; 40 A 60; 60 OU MAIS |
| Escolaridade  | ATÉ FUNDAMENTAL; ENSINO MÉDIO; ENSINO SUPERIOR          |
| Tempo de Carreira   | 0 A 5; 5 A 10; 10 A 20; 20 OU MAIS                      |
| Estado Civil  | SOLTEIRO; CASADO; DIVORCIADO; VIÚVO                     |
| Naturalidade  | SIM OU NÃO  |
| Genêro  | MASCULINO OU FEMININO                                   |
| Setor   | FINANCEIRO OU COMERCIAL                                 |

Apêndice C – BPMN do processo financeiro



## ANEXOS

### Anexo A – Estatuto da Empresa MGATOUR



CONTRATO SOCIAL AN.pdf