



## **O Mapeamento de Processos como ferramenta para a gestão do conhecimento: Estudo de caso de uma empresa de Base Tecnológica**

Autor:

Kalebe Pereira Benfica<sup>1</sup>

Co-autores:

Flávio José de Lima<sup>2</sup>

Paulo José Furlan Mendonça<sup>3</sup>

Natália Michele Ferreira<sup>4</sup>

Jaqueline Akemi Suzuki<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Endereço: Av. Oraidia Mendes de Castro, Nº 6.000, Bairro Novo Silvestre, Viçosa - MG, CEP: 36570-000. Tel.: (31)9218-8214. E-mail: kalebe.benfica@ufv.br.

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Endereço: Av. Gumercindo Iglesias, 5220, ap. 202, Silvestre, Viçosa - MG, CEP: 36570-000. Tel.: (31) 3892-5117. E-mail: adm@esportesistemas.com.br.

<sup>3</sup> Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Endereço: Av. Oraidia Mendes de Castro, Nº 6.000, Bairro Novo Silvestre, Viçosa - MG, CEP: 36570-000. Tel.: (31) 3899 2602. E-mail: consultoria.iebt@centev.ufv.br.

<sup>4</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Endereço: Av. Oraidia Mendes de Castro, Nº 6.000, Bairro Novo Silvestre, Viçosa - MG, CEP: 36570-000. Tel.: (31) 3899 2602. E-mail: natalia@centev.ufv.br.

<sup>5</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e prof.<sup>a</sup> no DEP-UFV. Endereço: Av. Oraidia Mendes de Castro, Nº 6.000, Bairro Novo Silvestre, Viçosa - MG, CEP: 36570-000. Tel.: (31) 3899 4091. Email: Jaqueline.suzuki@ufv.br.

## **1. Introdução**

Municípios como a cidade de Viçosa, localizada no Estado de Minas Gerais, são historicamente dependentes de empreendimentos econômicos voltados para prestação de serviços, comércio varejista e da agricultura local. Porém nos últimos anos, em virtude da implantação de uma Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT) na Universidade Federal de Viçosa (UFV) no ano de 1996, este cenário vem se transformando. A incubadora ao disponibilizar um ambiente apropriado e com todo o suporte necessário, como infraestrutura, capacitação técnica e gerencial, possibilitou aos pesquisadores e empresários da região transformar as pesquisas acadêmicas provenientes da universidade em empreendimentos inovadores e de alto teor tecnológico. Para o município, a criação e permanência destes empreendimentos exercem um importante papel social e econômico, pois comercializam produtos e serviços de alto valor agregado ao mesmo tempo em que criam novos postos de trabalho com maior potencial de absorção da mão de obra qualificada local e, sobretudo contribuem com a geração de dividendos e contribuições para o país, estado e município.

Neste cenário está instalada a empresa Esporte Sistemas. Criada em janeiro de 2008 e aprovada neste mesmo ano no edital de incubação da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT) da UFV, a empresa desenvolve soluções em TI para o mercado de softwares esportivos mesclando tecnologia e conhecimentos científicos gerados por pesquisadores da UFV. Seu público alvo é composto por estudantes e profissionais de educação física e, a estes, a empresa oferece um sistema (software) de avaliação esportiva, denominado Avaesporte, que possibilita a realização de avaliações físicas, testes e prescrições esportivas.

Por se tratar de uma pequena empresa, sua atual estrutura organizacional é enxuta, sendo composta apenas por elementos estritamente necessários à execução de suas atividades. Entretanto, em decorrência do modelo organizacional adotado, seu modelo de gestão atual não é capaz de refletir os benefícios desta estrutura. Logo, a empresa, baseada em conceitos de gestão tradicionais, não possui uma visão formalizada dos processos, dos fluxos de informações, das atividades desenvolvidas, dos métodos utilizados e de seus respectivos responsáveis. Somando-se a esse fator a alta rotatividade de funcionários, a empresa padecia com os custos inerentes a essa rotatividade, haja vista que a cada substituição eram gastos tempo e recursos financeiros para o treinamento e adaptação dos novos trabalhadores.

Em decorrência deste cenário, constatou-se a necessidade de um modelo de gestão capaz de conferir à empresa a capacidade de exercer seus fatores competitivos, alinhados ao seu modelo de negócios, focados na satisfação dos clientes e por fim tornando-a mais competitiva e sustentável no mercado. Ainda, é importante destacar a necessidade da empresa em reter o conhecimento, por meio da padronização das atividades e desburocratização de seus processos para um melhor direcionamento e treinamento de seus funcionários, conferindo-os maior estabilidade e autonomia.

## **2. Desenvolvimento**

Durante pesquisas realizadas em bases de dados científicos, anais de congressos e simpósios de administração e engenharia de produção, foram constatados que dentre os modelos de gestão atualmente utilizados, a “Gestão por Processos” é o que melhor atende as demandas da empresa. Como diferencial esta metodologia mostrou-se constantemente associada à gestão da qualidade para implantação de sistemas de gerenciamento mais robustos como a ISO 9001.

A gestão por processos é uma metodologia focalizada no modelo de avaliação, análise e melhoria contínua do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes (ROTONDARO 2005)<sup>6</sup>. Seu fundamento principal está em enxergar a organização de forma horizontal, eliminando a visão organizacional tradicional definida por setores, departamentos e funções. Esta forma de visão é chamada de “lógica horizontal”, ou seja, o processo atravessa vários setores, e deve ser descrito dessa forma, onde o resultado final destes processos técnicos ou administrativos deve ser a satisfação do cliente (VALLS 2003)<sup>7</sup>.

Seu processo de implantação na empresa começou pelas atividades de reconhecimento, visualização e formalização dos processos existentes, concentrando os esforços principalmente na identificação dos processos-chaves, sendo estes os fatores críticos de sucesso do ponto de vista da empresa. Sendo assim, as atividades de mapeamento dos processos e a padronização de suas atividades representaram as primeiras atividades realizadas neste trabalho. O mapeamento dos processos se deu por representações gráficas, através de fluxogramas multifuncionais, sendo estes considerados capazes de representar visualmente as diversas tarefas executadas, na sequência lógica, e seus respectivos responsáveis.

Como premissa na identificação dos processos chaves adotou-se o direcionamento estratégico da empresa, focado no atendimento ao cliente. Para tanto, foram considerados como fatores críticos de sucesso as atividades envolvidas diretamente e indiretamente, com o atendimento de vendas e pós-vendas. Neste contexto, para cada tipo de atendimento oferecido pela empresa, foram reunidas as atividades que apresentavam objetivos finais em comum e arranjadas a partir de seu fluxo lógico de execução na forma de processos chaves para o negócio. As demais atividades foram organizadas como processos de apoio, sendo executadas pela função administrativa. Estes processos são descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Processos mapeados.

Processos Chave	Processos de Apoio
Atendimento ao cliente	Cadastro de novo funcionário
Avaliação de sugestão e melhoria	Compras
Avaliação e solução de problemas	Confirmação de recebimentos
Venda externa por revendedor	Quitação de contas a pagar

---

<sup>6</sup> ROTONDARO, R.G. (2005) - Gerenciamento por processos in CARVALHO, M.M. e PALADINI, E.P. (coordenadores) – Gestão da qualidade: teoria e casos. Elsevier Rio de Janeiro.

<sup>7</sup> VALLS, V.M. (2003) - O enfoque por processo da BR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Ci. Inf., Brasília.

Venda externa por divulgador	
Venda interna ativa	
Venda interna passiva	

Após o mapeamento dos processos, realizou-se a padronização dos processos e suas atividades, focando a garantia de sua execução conforme o planejamento de atividades. Para tanto, realizou-se um trabalho de padronização dos métodos utilizados segundo as melhores práticas. A identificação dos métodos foi baseada nas observações e entrevistas com funcionários e gestores da empresa, realizada pela equipe de acompanhamento empresarial da Incubadora da UFV. Uma vez padronizados, os processos foram documentados segundo a metodologia de gerenciamento por processos utilizando para isto documentos denominados de Procedimentos Operacionais Padrão (POP). De modo simples, um POP é um documento auxiliar que acompanha o mapa do processo e ajuda no entendimento de como o processo deverá ser executado.

Ao final deste trabalho, compilaram-se todas as informações e documentos obtidos nas etapas anteriores, confeccionando-se o “manual de gerenciamento por processos”. Este contém os processos identificados, mapeados e padronizados com o intuito de preparar a empresa para uma futura adoção do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com os requisitos da norma ISO 9001:2008.

### **3. Resultados e Conclusões**

Este trabalho apresentou o processo de execução e resultados obtidos na realização de uma assessoria prestada pela equipe de acompanhamento empresarial da IEBT da UFV à empresa Esporte Sistemas, integrante de seu programa de incubação. Foram elaborados os mapas dos processos da empresa, assim como seus POP's, os quais auxiliarão a empresa na padronização de seus processos contribuindo para capacitação e treinamento dos funcionários; execução uniforme e garantia de um padrão de qualidade durante a prestação de serviços ao cliente; retenção do conhecimento; visualização de falhas e desperdícios no processo; e aumento do nível de serviço prestado ao cliente.

Ainda, este projeto construiu para a empresa um alicerce sólido para a elaboração de programas de gerenciamento da qualidade, gerenciamento do conhecimento e de treinamento para serem utilizados diariamente em sua operação, fornecendo também uma melhor orientação estratégica e consecução de seus objetivos.

Também como resultado, verificou-se que sua execução levou a empresa e seus gestores a repensarem seus processos. Ficou visível que a forma na qual as atividades da empresa eram realizadas sofreram mudanças significativas em relação a momentos anteriores, ficando desta forma mais alinhados com a estratégia da empresa: foco na satisfação do cliente. Espera-se que a partir deste projeto a empresa possa dar continuidade em seu processo de melhoria contínua e por consequência a implantação futura e um sistema de gestão da qualidade mais robusto como a certificação ISO 9001.