



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ÁREA: GESTÃO EMPREENDEDORA

ANA CAROLINA COELHO NEVES

RA: 21233834

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA *STARTUP*

Brasília – DF
2015

ANA CAROLINA COELHO NEVES

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA *STARTUP*

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSc. Erika Lisboa

Brasília
2015

ANA CAROLINA COELHO NEVES

A IMPORTÂNCIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA *STARTUP*

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. MSc. Erika Lisboa

Brasília/DF, 08 de outubro de 2015.

Banca Examinadora

Professora MSc. Erika Lisboa

Orientadora

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA *STARTUP*

Ana Carolina Coelho Neves

RESUMO

O artigo aborda a importância de mapeamento de processos em uma *startup*. Com base no referencial teórico sobre empreendedorismo, cenários, *startups* e mapeamento de processos, identificou-se a importância do mapeamento de processos para as *startups*. Os objetivos de identificar se as *startups* possuem mapeamento de processo; identificar em qual momento de ciclo de vida uma *startup* deve desenvolver um mapeamento de processo; e identificar se o mapeamento de processos gera melhoria para uma *startup* foram alcançados. A pesquisa foi caracterizada como descritiva qualitativa. Foi definido como técnica a amostragem não-probabilística por julgamento e foi aplicado como tipo de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada com três fundadores de *startups*. O intuito foi mostrar a percepção deles sobre o método de mapeamento de processos em suas organizações. Diante da importância deste método, foi apresentado nessa pesquisa o valor que ele possui em uma *startup*. Percebeu-se que os entrevistados relataram a necessidade de possuir mapeamento em suas empresas, uma vez que se bem utilizado, possibilitará a otimização das rotinas de trabalho para os colaboradores.

Palavras-chave: *Startups*; mapeamento de processos; importância.

INTRODUÇÃO

Em uma empresa, tudo necessita ser planejado e organizado antes para que ela possa alcançar eficiência, eficácia e excelência em suas operações e produzir resultados além das expectativas (CHIAVENATO, 2010). E para conseguir atingir esses resultados, a empresa precisa se organizar e atualizar seus processos frequentemente, pois isso significa, de acordo com Chiavenato (2010) “um caminho sem fim no qual a criatividade e a inovação constituem as ferramentas indispensáveis para enfrentar a competição global”.

Há sempre mudanças no mercado e a empresa não pode deixar de acompanhá-las, e se for preciso, mudar suas estratégias empresariais para permanecer uma organização de sucesso, e por isso a importância de se planejar e organizar para conseguir enfrentar os desafios.

Esses desafios podem ser internos ou externos, mas é necessário primeiramente resolver os internos para depois resolver aqueles fora da empresa, ou seja, é preciso organizar a empresa e se preparar para poder então enfrentar os desafios do mercado. É uma tarefa difícil, e muitas vezes as empresas não percebem a necessidade de resolvê-los internamente primeiro, e com isso surgem dificuldades. Isso acontece em empresas de vários tamanhos e tipos, como por exemplo, uma *startup*.

Segundo Ries (2012) uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Ou seja, é um grupo pequeno de pessoas que têm uma ideia inovadora e que resolvem colocá-la em prática, mesmo correndo o risco de não dar certo, mas com a expectativa de que o resultado seja rápido e faça sucesso.

O tema planejar e organizar através do mapeamento de processos é antigo, mas com índice de importância alto, e diante deste contexto, este artigo tem o objetivo de responder a seguinte questão: Qual é a importância do mapeamento de processo para as *startups*?

O objetivo geral é identificar a importância do mapeamento de processos para as *startups*. Para alcançar o objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos: identificar se as *startups* possuem mapeamento de processos; identificar em qual momento de ciclo de vida uma *startup* deve desenvolver um mapeamento de

processos; e identificar se o mapeamento de processos gera melhoria para uma *startup*.

O resultado da pesquisa é um incentivo para as futuras *startups* e para aquelas que já existem usarem o mapeamento de processo para treinar seus funcionários periodicamente, pois eles são imprescindíveis na realização de tarefas e para isso precisam conhecer as estratégias para colaborar com o desenvolvimento da empresa. Do ponto de vista social, a *startup* sendo mais organizada, a chance de crescer aumenta, pois irá oferecer um serviço ou produto melhor para os seus clientes. Irá influenciar no crescimento dos funcionários, pois ocorrerá a descentralização de execução de tarefas em apenas uma pessoa, com isso os colaboradores conseguem se concentrar mais e realizar suas atividades com mais qualidade e trazendo um bem estar para todos da organização.

As *startups* irão diminuir seus custos se tornarem as rotinas mais claras e objetivas escolhendo adequadamente os procedimentos de tarefas mais eficientes. Em consequência, irão minimizar falhas e erros no processo do serviço, maximizando a empresa.

Serão abordados neste artigo, o referencial teórico sobre mapeamento de processo, empreendedorismo e *startup*. Em seguida, será exposta a metodologia executada através de uma entrevista semi-estruturada, a análise do tema e discussão de dados. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e os resultados alcançados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

2.1.1 Definições

O conceito de empreendedorismo envolve uma pessoa que tem uma oportunidade de colocar no mercado sua ideia e ganhar dinheiro com isso, assumindo todos os riscos, inclusive do fracasso. “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. (DORNELAS, 2005, p. 39).

O cidadão empreendedor precisa apresentar um perfil de iniciativa e, normalmente, ter uma visão inovadora para poder conseguir passar a frente do seu

concorrente, além de ter paixão pelo que faz, o que é um dos maiores incentivos que existe no ramo do empreendedorismo.

Para Dornelas (2005), é necessário ter iniciativa para gerar uma ideia boa, aproveitar os seus insumos para o desenvolvimento do seu negócio sabendo dos riscos que podem ocorrer no seu empreendimento. Já para Hisrich e Peters (2004), o empreendedorismo está ligado ao exemplo de uma família que possui algum tipo de negócio que vai passar normalmente de pai para filho, pois o relacionamento que existe na família, independente se é empreendedor, pode influenciar na vontade de exercer no ramo empresarial.

O termo empreendimento está ligado à criação de novos negócios, chamado de empreendedor revolucionário, mas a maioria tem ideias em mercados já existentes, e isso não implica em serem bem sucedidos. A empresa, em muitos momentos, não foi um caso pensado e planejado. A maioria das vezes cria-se uma organização motivada por uma oportunidade ou uma necessidade. E é por isso que muitos empreendedores não sabem explicar o motivo do aparecimento do seu empreendimento, pois aconteceu por acaso (DORNELAS, 2005).

O conceito de empreendedorismo é amplo, tendo em vista isso, este artigo irá dar enfoque no tipo de empreendedor por oportunidade, no qual o Brasil nos últimos anos mostra crescimento e espera-se que os empreendedores foquem mais em negócios de oportunidades, promovendo o desenvolvimento do país (DORNELAS, 2005).

2.1.2 Cenários

No Brasil, antes de 1990, não se ouvia falar sobre empreendedorismo. Ele começou a ter mais visibilidade depois que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* – SOFTEX foram criadas, pois até então não existia subsídio de informação e apoio nesse ramo, e com isso as pessoas não tinham muito interesse na área e até mesmo os empresários de pequeno porte não valorizavam, afirma Dornelas (2005).

Depois da criação do SEBRAE e SOFTEX que os brasileiros começaram a entender o que seria um plano de negócio e a sua importância para a criação da sua empresa.

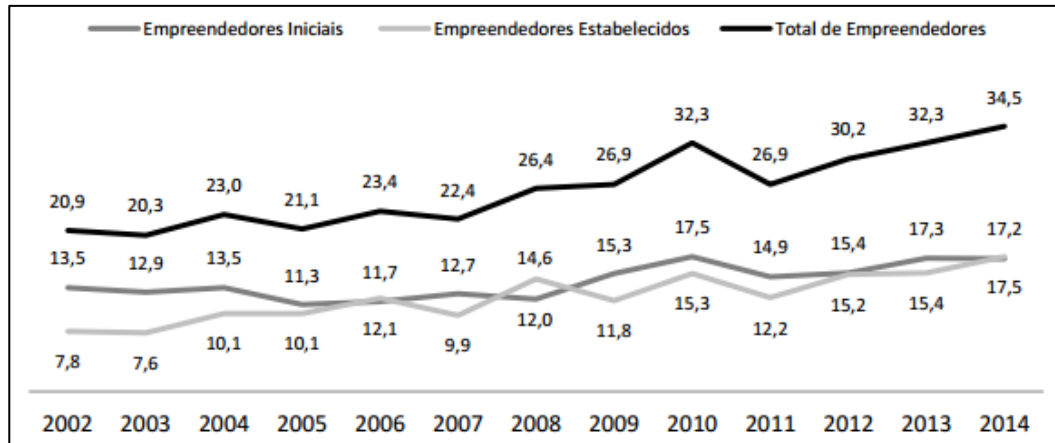


Gráfico 1: Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento TEA, TEE, TTE – Brasil – 2002:2014.

Fonte: GEM BRASIL, 2014.

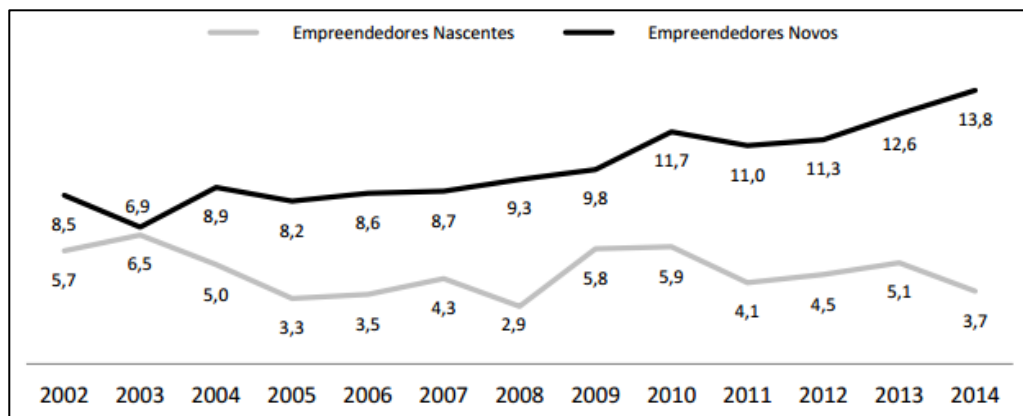


Gráfico 2: Evolução da atividade empreendedora segundo estágio do empreendimento: taxas de Nascentes e Novos – Brasil – 2002:2014.

Fonte: GEM BRASIL, 2014.

Os gráficos 1 e 2 mostram que no último relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM.

A razão entre oportunidade e necessidade alcançou 2,4. Isso indica que para cada empreendedor que iniciou suas atividades por necessidade, 2,4 o fizeram por oportunidade; Em termos gerais, observa-se que a proporção de empreendedores por oportunidade na composição da TEA do Brasil vem apresentando pequenas variações de 2010 a 2014 (GEM, 2014, p. 9).

O empreendedorismo é um forte fator para a economia, que vem tendo destaque no crescimento do país com a ajuda das *startups* que, está fazendo parte desse crescimento. Para uma melhor compreensão da importância das *startups*, o presente artigo dá um destaque especial para elas.

2.2 Startups

De acordo com SEBRAE (2015), *startup* é “um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza”. E para Ries (2012, p. 24), “uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Por conta das incertezas que as *startups* enfrentam, o ciclo de vida é menor comparado à administração geral, pois ela não está preparada para um cenário incerto como esse pelo fato de ser voltada para a realização do produto ou serviço, diz Ries (2012).

Segundo Gitahy (2010), muitos produtos de *startups* estão ligados à informática, mas isso é resultado do fácil acesso a sistemas de informação e por ter menor custo no ramo da internet. Além disso, características como escalável e repetível são chaves para uma *startup* de sucesso.

Diante disso, uma *startup* parte de uma ideia nova e que é ligada a um produto/serviço e a uma inovação que juntos tornam-se um negócio de alto risco que também precisa ser estruturada e organizada como uma empresa de médio e grande porte. No próximo tópico será abordada a relação entre o mapeamento de processos e uma *startup* contribuindo para o crescimento dos negócios no mercado.

2.3 Organização, Sistemas e Métodos

Organização, Sistemas e Métodos (OSM) é uma técnica antiga que é utilizada para organizar e melhorar os processos dentro das empresas, que utiliza como ferramenta, por exemplo, o fluxograma no mapeamento de processo (LLATAS, 2011).

Essa técnica é feita por etapas e leva tempo para ser efetuada, pois precisa ser realizada uma análise criteriosa para se obter êxito. Além disso, a OSM é uma técnica de alto custo, tanto que era realizada por empresas com poder aquisitivo alto e o resultado demorava a ser obtido (LLATAS, 2011).

Por consequência disso, a OSM passou por uma fase crítica na década de 90, quando o *Windows* foi criado pela *Microsoft*, pois as empresas intensificaram a informação e deixou de lado os quesitos da organização, ainda mais por causa do alto preço. Por isso, as equipes de OSM tiveram que se adaptar ao meio para não perder o seu espaço no mercado (LLATAS, 2011).

Llatas (2011) diz que a credibilidade na eficiência dos computadores e os departamentos de OSM entraram em decadência. Pressionadas com os avanços da informática, as empresas apostavam todas as suas fichas na Ciência da Computação. A tecnologia influenciou no auxílio de acelerar os processos e mesmo assim os analistas de OSM não perderam a sua função.

Para isso, os analistas tiveram que mudar suas estratégias em decorrência das mudanças:

ANTIGO DEPARTAMENTO DE OSM	NOVO DEPARTAMENTO DE OSM
Pouco estratégico: organizava por organizar.	Muito estratégico: cria sistemas e métodos tendo em vista os objetivos da empresa.
Excesso de formulários, fluxogramas e organogramas.	Formulários, fluxogramas e organogramas deixam de ser <i>fins</i> em si próprios e passam a ser vistos como <i>meios</i> de alcançar objetivos. Tais ferramentas são usadas, portanto, de maneira estratégica.
Objetivos internos: o departamento de OSM preocupava-se com a estrutura organizacional sem levar em conta a satisfação do cliente ou a inserção competitiva da empresa no mercado.	Objetivos estratégicos: o departamento de OSM busca a qualidade dos processos, a redução de custos e a satisfação do cliente, a fim de tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Quadro 1: transformação do departamento de OSM.
Fonte: LLATAS, 2011,p.9.

O quadro 1 mostra a transformação que o departamento de Organização, Sistemas e Métodos, teve que fazer para permanecer no mercado. O departamento se reestruturou com foco em melhoria contínua, reorganização de processos, aumento da produtividade e busca pelo menor custo, conforme o que Llatas (2011) retrata, ocasionando mais eficiência nos processos da empresa.

2.3.1 Mapeamento de Processo

2.3.1.1 Conceito

Para explicar sobre Mapeamento de Processos, é preciso primeiro entender o que é um processo. Diante disso, Cury (2000, p. 303) afirma que processo é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

Há várias definições de processo no ramo de OSM que são correlacionadas como Cruz (2002) define que para um processo ser de valor, ele precisa de suas entradas, ou seja, atividades desenvolvidas naquele setor, que no final do processo geram com qualidade, bens e serviços. Também, de acordo com Chiavenato (2010,

p. 167) “processo é um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado”.

Para se ter um resultado com alto valor, são usados vários tipos de ferramentas. Neste artigo será usada uma delas, que se chama Mapeamento de Processos.

Para Villela (2000, p. 36) “Mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

Para a realização dessa ferramenta, é usado o fluxograma que conforme Oliveira (2010), é um gráfico que mostra o início até o fim do processo daquela atividade, na qual o preço é acessível ajudando na melhoria do desempenho.

O fluxograma serve, para documentar um setor específico envolvido em cada etapa do processo, permitindo identificar seus elos de ligação com outros setores, por isso o fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais da organização, já que em muitos casos esse é o maior potencial de melhoria de processos. (OLIVEIRA, 2006, p. 5).

O conceito de processos tem equivalência entre autores, e para Costa e Politano (2008, p. 5), eles afirmam que: “o mapeamento de processos consiste basicamente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos, e registrá-los de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento”.

2.3.1.2 Importância do Mapeamento de Processos

Muitas empresas investem na sua estruturação visando diminuir custos e despesas, tirar a concentração de tarefas de uma só pessoa fazendo distribuições corretamente no setor, resultando na maximização da organização. Depois que os empresários perceberam a importância do mapeamento de processo e identificaram os problemas, os resultados foram alcançados com rapidez, “tendo-se a clara noção dos resultados que podem ser obtidos e os retornos financeiros desses resultados para a empresa” (OLIVEIRA, 2006, p. 4).

Essa ferramenta é importante também para detectar os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados na empresa, além de entender os processos e melhorar a organização, com o objetivo de satisfazer o cliente e a performance do negócio (CAMPOS; LIMA, 2012). Os autores Ottoboni e Pagni (2003), afirmam que

na criação da eficiência dos processos da atualidade são garantidos também o futuro de novos produtos com maior rapidez.

Ainda de acordo com Ottoboni e Pagni, (2003, p. 4), “com o mapeamento é possível identificar as melhorias que podem fazer com que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia, bem como fazer o desdobramento dos indicadores de desempenho e a implantação das soluções propostas”.

No próximo tópico será mostrado que o resultado do mapeamento de processo é importante, pois registra e identifica os impasses que possam existir em uma organização.

2.3.1.3 Resultado do Mapeamento de Processos

De acordo com Campos e Lima (2013), há várias formas para implantar o mapeamento de processo com qualidade, tais como: entrevistas, questionários, reuniões, *workshops*, observação de campo, análise de documentação Etc., que mostram o que uma empresa precisa para modificar ou continuar com o tipo de processo que utiliza mapeando o processo através de 10 (dez) passos: Identificar os objetivos do processo; identificar as saídas do processo; identificar os clientes do processo; identificar as entradas e componentes do processo; identificar os fornecedores do processo; determinar os limites do processo; documentar o processo atual; identificar melhorias necessárias ao processo; consenso sobre melhorias a serem aplicadas ao processo e documentar o processo revisado.

Teixeira (2013) mostra as decorrências do fluxo de atividades que um mapeamento de processo pode gerar em uma organização:

- Mostra os limites (início e fim) e o todo fluxo de trabalho;
- Simultaneamente mostra a atividade e onde essa atividade é realizada dentro da empresa;
- Torna visível a relação entre fornecedor e consumidor;
- Destaca os *handoffs* - que são atividades que passam o controle do processo para outro setor da organização;
- Identifica padrões no fluxo de trabalho;
- Ressalta os pontos de contato com o consumidor.

Para ilustrar esse fluxo, usa-se a técnica gráfica chamada de fluxograma, que será abordada nesse artigo, apesar de existirem outras técnicas de mapeamento de processos, como cronogramas (CHIAVENATO, 2010).

O fluxograma aborda os seguintes resultados, de acordo com o autor Oliveira (2010):

- Padronização da representação dos métodos e procedimentos administrativos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilidade na leitura e no entendimento das atividades realizadas;
- Facilidade na localização e na identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos;
- Maior flexibilidade;
- Melhor grau de análise.

De acordo com Oliveira (2010, p. 295),

o fluxograma permite que visualize movimentos ilógicos e dispersões de recursos materiais e humanos. É o meio pelo qual o analista de sistemas, organizações e métodos consegue articular as diversas etapas de uma rotina, depois da divisão e distribuição das tarefas.

As empresas estão sempre buscando soluções com retornos rápidos. As projeções mostram que os resultados através do mapeamento de processos estão preparando-as para melhorar a satisfação do cliente nas negociações, e definições de regras dentro do seu mercado do trabalho.

3. MÉTODO

Malhotra (2005) explica que um modelo de pesquisa demonstra todas as etapas em um projeto de pesquisa acadêmica que se baseia na definição do problema e da abordagem, com estrutura conceitual, perguntas de pesquisas, hipóteses e informações necessárias ao projeto. Afirma também que existem dois tipos de modelo de pesquisa: exploratório e conclusivo. O conclusivo pode ser classificado em descritivos ou causais.

Neste artigo foi definido o problema: “Qual é a importância do mapeamento de processo para as *startups*?”. Foi apresentada a parte conceitual dos autores mais importantes, artigos e monografias. Foi estabelecido que o modelo de pesquisa é descritivo, pois para Gil (2008), significa descrever as características. Elas são:

empreendedorismo, *startups*, mapeamento de processos e análise da importância de um mapeamento de processo em três *startups*, na qual a primeira e a segunda *startup* estão no estágio inicial de organização e a terceira no estágio final, tendo como objetivo explorar as duas fases críticas e compará-las no desenvolvimento. Já para Malhotra (2005, p. 58) a pesquisa descritiva “é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, como a frequência de compra, a identificação de relacionamentos ou a elaboração de previsões”.

A figura 1 representa como obter dados qualitativos na pesquisa descritiva.

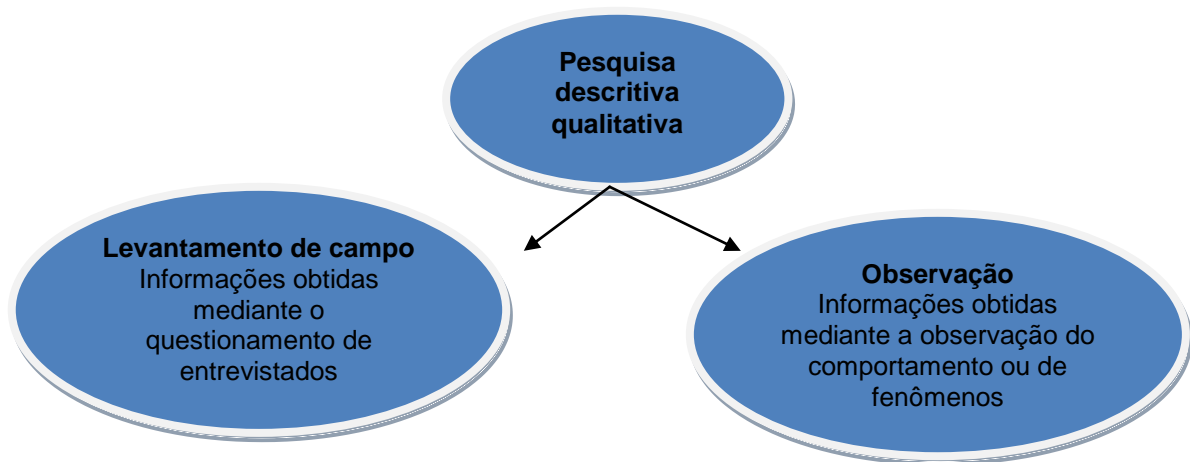


Figura 1: Métodos de obter dados qualitativos na pesquisa descritiva
Fonte: Malhotra, 2005, p. 135.

Divide-se a pesquisa descritiva qualitativa da seguinte maneira: levantamento de campo, no qual obtém informações através de questionários e entrevistas, e por meio da observação, que abrange o comportamento do entrevistador. Por conta disso, foi escolhido para essa pesquisa o levantamento de campo.

O levantamento de campo analisa dados dos consumidores através do seu comportamento e o porquê da existência dele. Existem vários tipos de coletas de dados, tais como: entrevistas por telefone, entrevistas pessoais com a ajuda do computador, entrevistas pelo correio etc. (MALHOTRA, 2005 E foi escolhido como coleta de dados a entrevista pessoal com a ajuda do computador.

Neste artigo foi definido como técnica a amostragem não-probabilística, na qual é o pesquisador que escolhe a amostra por questão pessoal, ao invés de casualidade. Além disso, é classificado dentro da não-probabilística a amostragem

por julgamento, pois os elementos da população são escolhidos com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2005).

Foi escolhido para o instrumento de pesquisa deste artigo uma entrevista pessoal semi-estruturada, contendo no total de dezoito questões para três donos de *startups*: sujeito X, que tem uma empresa inovadora na qual monitora vacinas, o sujeito Y, que desenvolve aplicativos para as empresas e o sujeito Z, que possui uma *startup* que realiza maquete eletrônica e representação gráfica para imobiliárias. Os sujeitos Y e Z estão incubados em uma universidade particular de Brasília acerca de três anos. E o sujeito X atuou na incubadora por quatro anos.

As entrevistas duraram em média 40 minutos e foram gravadas com autorização dos empreendedores após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Elas foram utilizadas como análise de conteúdo e as categorias foram definidas como *a priori*, conforme o quadro:

CATEGORIAS
1. Rotina de atividades;
2. Documentos e desenhos de trabalho;
3. Caracterização de <i>startup</i> ;
4. Importância de mapeamento de processo em uma <i>startup</i> .

Quadro 2: Categorias

Fonte: Elaborado pela autora

Para Bardin (2010, p. 44), essa análise é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foi elaborado um roteiro de entrevista para dar suporte na captação de informações dos entrevistados. As entrevistas foram transcritas na ferramenta *Microsoft Word* com o intuito de explorar de forma detalhada todo o conhecimento. Foram coletados assuntos equivalentes em um modo geral sobre mapeamento de processos e isso implica na correspondência com a teoria, objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa.

Os três empreendedores disseram que é importante ter mapeamento de processos em uma *startup*, porém nenhum deles possui mapeamento completo. O sujeito X afirma que não é o momento para fazer, pois o processo da *startup* dele

muda constantemente e que a hora certa será quando tiver certeza de qual é o seu modelo de negócio. O sujeito Y foi o único dos entrevistados que disse que possui documentos descritivos e desenhados de uma determinada atividade que são utilizados para auxílio, são eles: desenvolvimento de *software* e processo de faturamento, porém eles não são de fácil acesso para os colaboradores e afirma que “Deveria estar ali na parede para a gente ver toda hora, mas todo mundo tem conhecimento, já tá meio que emergido na gente”. Ele aponta que não tem tempo para fazer um mapeamento de processo completo atualmente, mas acha de extrema necessidade que as *startups* façam pelo menos no início da carreira da empresa, pois otimiza tempo de organização do trabalho. E o sujeito Z afirma também que não possui tempo, mas acha importante. Ele caracteriza que o plano de negócio é o único documento da empresa e que se encontra defasado e necessita ser atualizado e expõe que “O nosso trabalho é executado em um ambiente virtual e esse ambiente é como se fosse relacionado com uma obra. Temos o terreno vazio que é o arquivo em branco, depois temos toda a construção do terreno, do empreendimento, tem que colocar mobília, iluminação e construímos tudo. E a partir disso separamos por fases de construção. Para poder otimizar o tempo temos esse padrão de funcionamento, mas não de rotinas”.

Outro quesito em comum mostrado nas entrevistas foi que o mapeamento de processo é visto como um método para planejamento. Por ser uma *startup*, a forma como é desenvolvida e trabalhada muda continuamente, e usar o mapeamento de processo como em empresas de médio e grande porte, teria que alterá-lo frequentemente. Todos concordaram que as *startups* precisam mapear atividades de pelo menos rotinas que se qualificam como importantes. Foi levantado também que as três *startups* usam metodologias de apoio, tais como: *canvas*, *startup machine*, *lean startup*, *cust devolvment velop* e *designer thinking*. As empresas não possuem rotinas fixas, pois como são empresas flexíveis, dinâmicas e focadas no resultado, os colaboradores são desprendidos de realizar da sua maneira as atividades desde que entregue com qualidade e no prazo estabelecido. Apesar disto, o sujeito Y, relatou que exerce reunião de planejamento estratégico ao final do ano, tenta executar reuniões de planejamento semanalmente e tem a intenção de por em prática reuniões diárias.

Dornelas (2005) diz que empreendedorismo é a junção de pessoas que têm uma ideia e processos, transformando-as em oportunidade para gerar criação de

negócio de sucesso, caso a implementação seja perfeita. Desta maneira, quando o sujeito X comenta: “Surgiu a ideia de montar minha primeira empresa. A ideia era treinar as pessoas para que elas ficassem mais preparadas para atuar no mercado de trabalho porque a faculdade não tinha me entregue aquele conhecimento que eu deveria ter” confirma o que o autor afirma.

Em relação ao conceito de *startup* de Ries (2012, p. 24), como uma “instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, corrobora com o que os entrevistados disseram. O sujeito Z menciona que o que caracteriza seu negócio como *startup* é a inovação. “A gente sempre está à frente buscando produtos inovadores, *softwares* inovadores, também o fato de estar explorando um mercado que é pouco explorado. O mercado é inexplorável. Ele também é um trabalho bem dinâmico. Não é um trabalho pré - feito. É dinâmico e cheio de descobertas. Tem que está pesquisando, inventando, buscando.” O sujeito Y descreve sua *startup* através do conceito: “é um grupo de pessoas buscando um modelo de negócio lucrativo em um cenário extremamente de incerteza. A gente está em um cenário que precisa aprender como fazer porque não tem no mercado.”. E o sujeito X ao especificar sua *startup* comenta que “ainda não sei o meu modelo de negócio”.

Em relação ao mapeamento de processos, que está dentro da técnica de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), Llatas (2011) afirma que essa técnica é feita por etapas e leva tempo para ser efetuada, pois precisa ser realizada uma análise criteriosa para obter êxito. Além disso, a OSM é uma técnica de alto custo, lenta e era usada normalmente por empresas que tinham capital para adquiri-la. Cury (2000, p.303) afirma que processo é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos e geram produtos com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”. Diante disso, o sujeito Y comenta a respeito do assunto que “Acho muito difícil ter processo de como fazer determinada coisa, mas pode ter uma diretriz de como prosseguir. A gente ainda não tem, no dia que tiver demanda e não conseguir passar isso...hoje eu consigo lidar com cada um e não preciso ter um processo para isso”. Ele acredita que mais importante que processo é a cultura e que elas estão interligadas. “Mais que processo, pra mim pelo menos, é cultura. Tem algumas coisas que a gente faz, que faz parte de como é a gente”. O sujeito X diz que “No momento que as minhas dúvidas forem sanadas, aí é a hora de

mapear os processos” e que “as ferramentas tradicionais não são muito mais aplicadas no meu negócio”.

Sobre a importância do mapeamento de processo, o sujeito Z aborda que “a falha no processo significa esforço perdido, esforço a mais depositado. Processos não definidos ou incompletos podem ser ditos como esforço perdido”. O sujeito Y diz que “tem que ter um mapeamento de como é a melhor forma de fazer porque você discute para saber qual é a melhor forma de fazer”. Isso reforça o que Oliveira (2006) diz sobre a importância de ter um mapeamento de processos na empresa, pois investindo na estrutura, diminui riscos e maximiza a organização. E o sujeito Y afirma que o processo precisa ter limites e focos. “Eu preciso disso até tal data, que isso fique dentro desse orçamento, preciso que esteja dentro dos princípios éticos, preciso que o cliente esteja satisfeito...é mais esse parâmetro geral”, corroborando com Campos e Lima (2012) abordaram sobre o objetivo de satisfazer o cliente e a performance do negócio.

Em comparação ao resultado do mapeamento de processos, Teixeira (2013) aponta como deve ser o fluxo de atividades em uma organização. Isso acarreta no que o Sujeito Y expressa sobre a complexidade da tarefa e necessidade de obter o fluxo. “Se é algo mais complicado, que exija um tempo, ai faz mais sentido ter, por exemplo, emitir uma nota fiscal eletrônica. A equipe cresceu e a gente precisa padronizar e colocar no papel.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo respondeu ao problema de pesquisa de identificar a importância do mapeamento de processos em uma *startup* e alcançou o seu objetivo geral de identificar a importância do mapeamento de processo para as *startups* através dos objetivos específicos: identificar se as *startups* possuem mapeamento de processo; identificar em qual momento de ciclo de vida uma *startup* deve desenvolver um mapeamento de processo e identificar se o mapeamento de processo gera melhoria para uma *startup*, tendo em vista que no referencial teórico foi apresentado conceitos sobre empreendedorismo e *startups*, além de terem sido explicitados os cenários do empreendedorismo e a importância do mapeamento de processos em uma *startup*. Foi mostrado também na pesquisa o que os entrevistados caracterizam seu negócio como *startup* e a concepção deles sobre a importância do mapeamento de processos.

Este trabalho contribui para que outras *startups* possam analisar a importância de ter mapeamento de processos e com isso implementar esse método na sua organização, pois otimiza o trabalho de todos os colaboradores, facilita o treinamento para novos funcionários por meio de fluxogramas e documentos padronizados, detecta com mais agilidade falhas nos processos e minimiza o poder centralizado em uma pessoa, mesmo sendo uma empresa onde se encontra em um cenário de incertezas e atividades dinâmicas.

Visto que cada vez mais as empresas têm progressão rápida, tornando-se indispensável à utilização do mapeamento de processos para administrar os processos com efetividade, é arriscado orientar e ensinar as atividades para os colaboradores recém-contratados com base apenas na experiência quem julga ter. Por isso é necessário padronizar tarefas e documentá-las a fim de auxiliar as necessidades colocadas no cotidiano, usando todas as ferramentas disponíveis para que não ocasione o esquecimento de algum procedimento e a desorganização da empresa.

A falta da utilização do mapeamento de processos muitas vezes deixa as empresas vulneráveis e elas acabam desperdiçando tempo em apresentar todos os processos da organização para seus colaboradores. O uso deste método na gestão das empresas é incontestável, uma vez que mapeamento de processos possibilita a agilidade e facilidade do controle e monitoramento dos processos da organização. Assim, as chances de crescimento e permanência no mercado são maiores ao sistematizar as rotinas internas assegurando melhor as tomadas de decisão.

Por ser um tema de pouca abordagem, beneficia o conhecimento no meio acadêmico pelo fato de ter usado entrevistas em um campo de pesquisa com dados reais e que foram corroboradas pela teoria abordada neste trabalho, incentivando alunos e professores que se interessarem pelo tema para aprofundar em pesquisas futuras.

As limitações encontradas neste artigo foram: número escasso de entrevistas e pouco material sobre o assunto. Como sugestão de agenda futura, aconselha-se aumentar o número de organizações na entrevista ou ampliar para todas as *startups* de Brasília.

Conclui-se que o mapeamento de processos é um importante método para o desenvolvimento interno das organizações e que, apesar de avanços das ferramentas, é necessário aperfeiçoá-las. Uma empresa, independente do seu

cenário, deve formar documentos para auxílio das rotinas de seus colaboradores. Isso evidencia o que um dos fundadores que foi entrevistado relatou. Dentre os três entrevistados, ele foi o único que retratou uma pequena amostragem de mapeamento de processos em sua *startup*, possuindo documentos e desenhos padronizados de processos que servem de auxílio para seus colaboradores, e também afirmou que realiza reuniões para alinhar as decisões internas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2010.

CAMPOS, Renata Alves; LIMA, Sandra Maria Peron De. **Mapeamento de Processos**: Importância para as organizações, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M**. São Paulo: Manole, 2010.

COSTA, Eugênio Pacceli; POLITANO, Paulo Rogério. **Modelagem e Mapeamento**: Técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_496_11484.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assim. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITAHY, Yuri. **Afinal, o que é uma startup?**, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

Global Entrepreneurship Monitor – GEM. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2015.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LLATAS, Maria Virginia. **Organização, Sistema e Métodos**. São Paulo: Pearson, 2011.

MALHOTRA, Naresh K; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Raquel. **A lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações**, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450313_8769.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2015.

OTTOBONI, Célia; PAGNI, Tales Eduardo Monteiro. **A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard**, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2003_TR0115_1666.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE – **O que é uma startup?**, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-que-%C3%A9-uma-startup%3F>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de Processos: Teoria e Caso Ilustrativo**, 2013. Disponível em: <http://www.pucrio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/ind/ind-analuisaalvesteixeira.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

VILLELA, Cristiane. **Mapeamento de Processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 ago. 2015.