



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



VINÍCIUS ALMEIDA SCARPELLI SILVA

## **ESTUDO DA EFETIVIDADE DA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Limeira  
2021



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



VINÍCIUS ALMEIDA SCARPELLI SILVA

## **ESTUDO DA EFETIVIDADE DA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração de Empresas à  
Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade  
Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Daniel Henrique Dario Capitani

Limeira  
2021

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

Si38e Silva, Vinicius Almeida Scarpelli, 1998-  
Estudo da efetividade da otimização de processos e gestão do conhecimento /  
Vinicius Almeida Scarpelli Silva. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Daniel Henrique Dario Capitani.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão por processos. 3. Melhoria de  
processos. I. Capitani, Daniel Henrique Dario, 1983-. II. Universidade Estadual de  
Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Titulação:** Bacharel em Administração

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 29-11-2021

**Autor:** Vinícius Almeida Scarpelli Silva

**Título:** Estudo da Efetividade da Otimização de Processos e Gestão do Conhecimento

**Natureza:** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração

**Instituição:** Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

**Aprovado em:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

---

Prof(a). Dr(a). Daniel Henrique Dario Capitani  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Silva, Vinícius Almeida Scarpelli. Estudo da Efetividade da Otimização de Processos e Gestão do Conhecimento. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

## **RESUMO**

O Presente trabalho apresenta um estudo de caso aplicado a em uma empresa Varejista atuante no mercado de materiais de construção e seu projeto de mudanças nos processos do cálculo retroativo do setor de cobrança. O projeto foi elaborado com o objetivo de apresentar a necessidade de repensar processos existentes, aplicando a gestão do conhecimento e a automação e otimização de processos, no caminho de alcançar melhores resultados. Como objetivo secundário, buscou-se analisar a dinâmica dos retornos financeiros a partir da aplicação do projeto, além de se focar os resultados nas etapas de entendimento, reelaboração e aplicação e coleta de resultados. Para essa análise foi realizada uma revisão de literatura acerca das abordagens sobre Gestão de Conhecimento, Otimização de Processos e Automação de processos, visando analisar os conceitos dentro do projeto de cálculo retroativo. Em geral, o estudo conclui que o projeto tenha atingido o seu objetivo, ao destacar a importância da reelaboração das atividades de acordo com a necessidade, sendo importante para que a empresa alcançasse seus objetivos e incrementasse seus retornos financeiros.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Otimização de Processos. Automação de Processos. Reelaboração.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Esquema de aplicação do projeto.....	15
Figura 2	Proporção de Retorno monetário em comparação com anos anteriores.....	18

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	8
1.1	Justificativa.....	9
2	Revisão de Literatura.....	9
2.1	Gestão de Processos.....	10
2.2	Automação de Processos.....	11
2.3	Gestão de Conhecimento.....	12
3	Metodologia.....	14
4	RESULTADOS.....	15
4.1	Processo.....	15
4.1.1	Entendimento.....	15
4.2	Reelaboração e Aplicação.....	16
4.3.1	Coleta de Resultados: Cobrança.....	17
4.3.2	Coleta de Resultados: Retorno Monetário.....	17
5	Discussão.....	18
6	Considerações Finais.....	20
7	Referências Bibliográficas.....	21

## 1 Introdução

A otimização de atividades produtivas e comerciais é um dos principais pilares para que o desempenho e desenvolvimento de organizações seja mais saudável e apresente melhores resultados. Dessa maneira, empresas têm aplicado a gestão de processos de negócios (*Business Process Management* - BPM) a fim de mapear e repensar seus processos para, assim, aplicar em sua rotina, um constante aperfeiçoamento da divisão do trabalho através do uso de ferramentas, e da própria gestão.

Um campo muito explorado pelas companhias é a eliminação de processos manuais, uma vez que a existência do mesmo acarreta na possível falha humana gerando retrabalho e uma má otimização do tempo utilizado:

"(...)Ninguém pode garantir que os atos feitos numa determinada tarefa possam ser suficientemente livres de algum incidente ou acidente, errar é humano". SANDERS (1991:72)

Considerando a falha humana, empresas vêm procurando soluções para não se tornarem reféns de situações de seu cotidiano. Para isso, uma boa saída tem sido a automação de processos, que visa aprimorar a produtividade e a qualidade de uma ou um conjunto de atividades, com o uso principalmente das BPMs.

De acordo com Bernardes (2013, p.47) “a automação de processos auxilia na organização e na melhoria empresarial, bem como na padronização de seus processos, podendo levar a redução de custos”.

Como um exemplo, vale ressaltar a chegada das indústrias, que funcionavam de forma não sequencial, com seus operários doutrinados a seguir uma única atividade sozinhos. Entretanto, com a mudança de visão de como um trabalho poderia ser feito, houve a implantação de tarefas semi-automatizadas com grandes máquinas e operários criando, assim, um processo produtivo (LIMA, 2017).

Com o decorrer do tempo, novas formas de otimizar processos foram criadas possibilitando assim a evolução dos processos para como os conhecemos hoje, o que desencadeou em novas dificuldades e empecilhos.

Uma das complicações advindas dessa evolução do processo produtivo e organizacional foi o não conhecimento de todos os processos como um todo, o que acarreta em falhas e inconsistências na aplicação de tarefas e atividades.

Neste contexto, este Trabalho de Conclusão de Curso pretende analisar as etapas existentes entre a transição de trabalhos manuais, para trabalhos automatizados, e também medir o impacto que o mesmo pode causar, usando como exemplo processos de cobranças e cálculos retroativos contratuais em uma empresa varejista referência no mercado primário de construção.

## **1.1 Justificativa**

Uma vez que a avaliação dos resultados referentes a esse estudo permitirá apresentar um comparativo entre o retorno financeiro da empresa em questão, capaz de ser obtido através de processos manuais e suscetíveis ao erro, e processos automatizados, com menor interferência do fator humano, minimizando-se as falhas.

Portanto, com a apresentação dos resultados referentes a esse estudo, será possível entender a importância de manter os processos da empresa em constante otimização e organização para obter melhores resultados.

Neste sentido, no âmbito da organização e, especificamente, da área de estudo, entende-se que este trabalho permitirá a identificação de lacunas nos processos administrativos sequenciais da empresa, englobando não apenas a área de compras, mas, também, toda a área comercial.

## **2. Revisão de Literatura**

A divisão do trabalho é a expressão econômica do caráter social do trabalho no interior da alienação. Ou então, uma vez que o trabalho constitui apenas uma expressão da atividade humana no seio da alienação, da manifestação da vida como alienação da vida, a divisão do trabalho não passa de estabelecimento alienado da atividade humana como uma atividade genérica real ou como a atividade do homem enquanto ser genérico (MARX, 2011, p. 160).

De acordo com Fromm (1970, p. 48), “o conceito marxista do trabalho como expressão da individualidade do homem é expresso sucintamente em sua visão da abolição completa da sujeição do homem a vida inteira a uma única ocupação. Visto que a meta do desenvolvimento humano é a do desenvolvimento do homem total e universal, o homem tem de ser emancipado da influência mutiladora da especialização”.

Dessa maneira com o aumento da complexidade de produtos e consecutivamente uma demanda maior por quantidade e qualidade, novos desafios para a produção, otimização e realização de tarefas surgiram fazendo com que processos fossem nomeados e sua importância enaltecida (MUNIZ, 2019).

## **2.1 Gestão de Processos**

A Gestão de Processos de acordo com Paim (2009, p.26) “[...]tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias”. De acordo com o autor, três tópicos foram estabelecidos como métrica para a sua realização, os quais:

- 1) Projetar como os processos devem ser realizados;
- 2) Gerenciar esses processos no dia-a-dia;
- 3) Promover aprendizado e evolução dos processos.

De certa maneira as premissas relatadas por Paim (2009) são um conjunto de ações e atitudes que devem ser tomadas pelas organizações, assumindo a migração de um conceito de melhoria de controle, para algo mais denso e desenvolvido, como um ciclo constante de coordenação e aprendizado. A partir do momento em que essas tarefas são implementadas, se tornam parte indispensável e automática dos processos da organização.

A projeção de realização de processos depende do mapeamento de necessidades de áreas e empresas no geral. A partir de então, a busca constante para a melhoria deve ser assumida como vital pela empresa, de forma a se alcançar novos e melhores resultados. Portanto, como consequência, os processos antigos

funcionarão com melhores rendimentos, possibilitando uma fonte de aprendizado e evolução (PAIM, 2009).

Para Santiago (2019), a evolução da gestão de processos pode ser relatada principalmente a partir das grandes mudanças produtivas causadas no século XX, através do Taylorismo, em 1903, com a divisão do trabalho e foco na padronização, do Fordismo, em 1914, com suas linhas de montagem e do Toyotismo, em 1960, com a gestão de qualidade total ou melhora contínua. Dessa maneira a gestão de processos ao decorrer do tempo se alinhou às estratégias e necessidades particulares das empresas, possibilitando a criação de processos cada vez mais complexos e avançados.

A gestão de processos, portanto, não está vinculada apenas com sua aplicação direta em um processo, mas sim, em uma cadeia de processos, constituindo-se através do *benchmarking*, bem como apresentação de alguns indicadores de desempenho, reformulação organizacional e da padronização de sistemas integrados, de acordo com a especificidade da situação (PAIM, 2009)

## **2.2 Automação de Processos**

De acordo com Côrte (2002, p. 18), “[...] a automação dos serviços de informação surge como elemento-chave para que os sistemas de informação se aperfeiçoem e se expandam, provocando, também, mudanças nos hábitos de acesso e uso da informação”.

A automação de processos tem a capacidade de, no geral, gerar benefícios e melhores resultados para as organizações, e segundo Schultz (2020) existem sete pontos a serem considerados.

- 1) Ganho na produtividade, e que produtividade é classificada como a possibilidade de gerar melhores resultados, com um tempo menor e sem alterações na quantidade de trabalhadores;
- 2) Diminuição de tarefas repetitivas, fazendo com que um tempo gasto com tarefas iguais e diárias, possa ser investida em novos processos e outros pontos de interesse da organização;

- 3) Integração de setores, sendo um ponto importante para que a mesma linguagem e interesses estejam alinhados e compartilhados por todas as áreas da empresa, permitindo maior confiabilidade de fatores e indicadores;
- 4) Padronização dos produtos e serviços, crucial para trazer confiabilidade à marca e também manter um melhor controle e maior eficácia na gestão da qualidade do produto vendido;
- 5) Análise do desempenho em conjunto com a automação de diversas áreas, levando a um crescimento exponencial na coleta de resultados, facilitando o acesso às informações e, conseqüentemente, a elaboração dos relatórios;
- 6) Transparência, sendo que a automatização e apresentação dos fatores e informações presentes podem ser vistas com maior clareza, já que são processadas automaticamente por sistemas bem elaborados;
- 7) Redução de custos, em que a automação de processos minimiza ou elimina procedimentos demorados e repetitivos, possibilitando realizar mais tarefas em um menor intervalo de tempo, incrementando os retornos financeiros a médio e longo prazo para a organização.

Neste sentido, a automação dos processos permite, segundo Tagliari et al. (2010), que as variáveis geradas por processos distintos consigam, através de um vínculo com um sistema de controle centralizado e uso de um Controlador Lógico Programável (CLP), se comunicar entre si, tornando capaz a geração de relatórios e realização de tarefas de acordo com demandas.

Dessa maneira, Tagliari et al. (2010) afirmam que, através da aplicação e preparação do CLP, é possível, considerando a padronização da linguagem usada entre funções, reconhecer falhas operacionais, gerar relatórios e até mesmo operar sistemas e tarefas automaticamente.

### **2.3 Gestão de Conhecimento**

A gestão do conhecimento, de acordo com Fernandes (2019), é nada menos do que o ciclo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento ativo do conhecimento dentro de uma organização. Além disso, é imprescindível pensá-la

dentro do conjunto multidisciplinar das áreas de uma empresa, de modo a permitir alcançar melhores resultados.

Terra (2005) discute alguns pontos para melhor entender o funcionamento da gestão do conhecimento no âmbito das organizações, os quais:

- I. A alta administração tem um papel fundamental, ao definir metas desafiadoras na elaboração da cultura organizacional orientada à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo, sem perder o foco a longo prazo, considerando os impactos na empresa como um todo;
- II. A superação do aprendizado e inovação, além das impostas tradicionalmente através das hierárquico-burocráticas, pois permitem a obtenção de conhecimento válido de fontes diferentes;
- III. O desempenho da administração de recursos humanos, para a obtenção de conhecimentos advindos não apenas de meios externos à atmosfera empresarial, mas também internamente, através da difusão e armazenamento de conhecimentos da empresa.

Portanto, segundo Doyle (2019), segue-se uma linha de raciocínio de que a alta administração se torna responsável por saber direcionar o conhecimento obtido através dos meios de aprendizado presentes tanto interna, quanto externamente ao ambiente organizacional, fazendo com que a informação chegue a um profissional capaz de tratar essa informação de forma mais estratégica e eficiente.

A Gestão do Conhecimento por sua vez, conforme Batalha (2016), é vista de forma que, quando o conhecimento existente é compartilhado de maneira orgânica e fácil, os resultados podem ser observados (independentemente dos processos serem pequenos ou grandes), onde ganha-se tempo na aprendizagem de tarefas ocorrendo uma redução na perda conhecimentos, de acordo com necessidades individuais, podendo, portanto, a informação ser obtida e processada.

Dessa maneira, com um acesso maior às informações, tornam-se possíveis tomadas de decisões mais precisas, com ganhos de produtividade e possibilitando gerando uma redução mais significativa dos custos e maiores inovações (BATALHA, 2016).

### **3 Metodologia**

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica descritiva desenvolvimentista, que de acordo com Tumelero (2018) é a investigação de mudanças comportamentais ao longo de um intervalo de tempo, permitindo, através do cruzamento de dados, obter informações estratégicas e auxiliar no embasamento das tomadas de decisões. Dessa forma, ao seguir os padrões de pesquisa bibliográfica, conforme explicado por Padilha (2021), foi possível embasar teoricamente os pontos apresentados e tomar notas analíticas sobre a situação.

A aplicação existente no presente trabalho pretende mensurar a efetividade da otimização de processos e gestão de conhecimento através de um estudo de caso, que conforme Menezes (2021) trata-se de um meio de produzir conhecimento a respeito de um fenômeno, possibilitando a compreensão de situações similares.

Para compreender a aplicação e evolução do projeto, foram empregados alguns indicadores de caráter quantitativo e qualitativo, apresentando, dessa forma, como a automatização de processos e gestão de conhecimento pode impactar diretamente em resultados.

Os indicadores qualitativos adotados salientam a importância da Gestão do Conhecimento. Dessa forma, tem-se como ponto de atenção os indicadores relacionados nos processos, evidenciando a necessidade da noção da origem, processo e fim de uma informação antes julgada apenas como processual.

Isto permite que ocorra uma conscientização e entendimento da necessidade de analisar o processo como um todo, promovendo o conhecimento através de passos-a-passos e explicações detalhadas de processos por completo, criando transparência nas diferentes funções empregadas.

Os indicadores quantitativos, por sua vez, estão voltados para o entendimento da gama de processos existentes e a possibilidade de automatização vinculada com a gestão de conhecimento.

Para que haja um comparativo com a efetividade da automatização e organização de processos extensos e trabalhosos, são apresentados os resultados coletados através do entendimento de um fluxo de informações já existente,

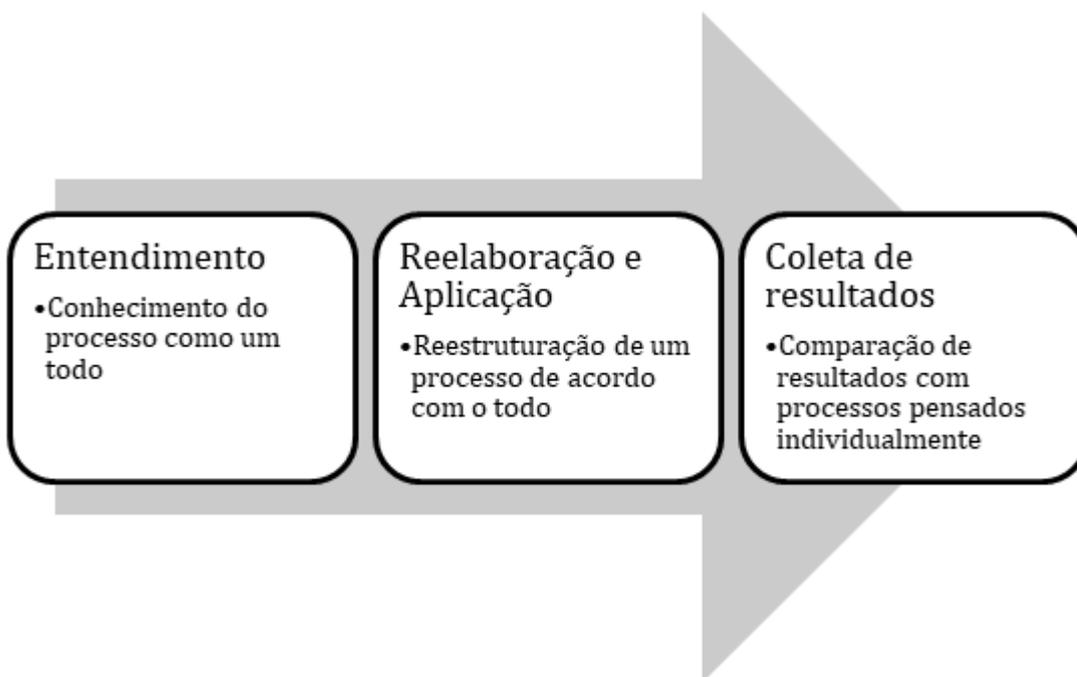
considerando o antes e depois, visando repensar e ampliar e, assim, apresentar os resultados decorrentes das mudanças empregadas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Processo

O projeto como um todo apresentou três etapas diferentes. Primeiramente, para iniciar o projeto, foi necessário entender a questão contratual e suas defasagens devido às tarefas repetitivas e manuais. Posteriormente, foi necessário repensar o processo e aplicá-lo de forma organizada e automática com auxílio de sistemas para, então, coletar os resultados e compará-los com o ano anterior. Na Figura 1, apresenta-se a ordem de atividades tomadas ao decorrer do projeto.

**Figura 1** – Esquema de aplicação do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência desta seção são descritas as etapas do processo de forma mais completa e de acordo com seu desenvolvimento.

#### 4.1.1. Entendimento

Primeiramente, para o entendimento do processo, foi necessário analisar a aplicação contratual e suas formas de capitalização existentes. Então, observou-se a existência de uma lacuna a ser melhor explorada – referente aos contratos renovados posteriormente ao período de renovações contratuais. Dessa maneira, pôde se perceber que havia uma limitação e perda de capital para as bonificações estipuladas em contrato, ao se tratar de contratos exclusivamente renovados para o período de janeiro a dezembro, uma vez que não havia o bloqueio do fluxo de compras de mercadoria, podendo causar em diferença de porcentagem negociada de um ano para o outro.

Como consequência, todo e qualquer contrato para renovação posterior ao fechamento do primeiro mês letivo, em que houvesse mudança na negociação bonificada, acarretaria em perda de bonificação prevista.

Após esta constatação, foi possível entender que toda diferença e ganho contratual de porcentagens de bonificação eram esquecidos devido ao grande volume contratual e complexidade do processo de cálculo retroativo. Tal problema se deve ao atraso de resposta hábil para que os processos fossem concluídos antes do período mencionado.

#### **4.2. Reelaboração e Aplicação**

Após o entendimento da lacuna nos processos, um projeto de reelaboração e capitalização foi elaborado para apresentar aos contratados o previsto em contrato e, então, calcular o que havia sido negociado de forma que houvesse o cumprimento do negociado.

Decorrida a aprovação do projeto de reelaboração pela área comercial, um processo de comparação de bonificação foi iniciado para calcular o valor devido pelas partes envolvidas, juntamente ao realizado aos meses anteriores. A importância dessa etapa se dá em razão de possibilitar a visualização dos valores devidos individualmente por cada fornecedor com negociação fora do período padrão estabelecido.

Porém, por ser um processo trabalhoso e de cujo entendimento é complexo para demais colaboradores, foi elaborada sua automatização, por meio de programações dentro do sistema já existente para a empresa, de forma que esse

cálculo não mais deixasse de ser contabilizado e realizado juntamente às renovações contratuais. Para isso, a correção e adaptação de todo o processo contratual de inclusão em sistemas e base de dados foi alinhado com a equipe e parceiros para que, de forma justa, a cobrança fosse realizada sem a necessidade de olhar individualmente caso a caso.

Dessa forma, a equipe que anteriormente às mudanças trabalhava exaustivamente para realizar um processo, passou apenas a acompanhar os resultados e manter os padrões de organização dentro do sistema, podendo dedicar parte do tempo antes despendido nesta função, em atividades específicas da área, otimizando os processos.

#### **4.3.1. Coleta de Resultados: Cobrança**

Na sequência da etapa de implantação do projeto, ainda em fase de teste, se deu o processo de cobrança, cuja importância era inserir, no fluxo de capital, uma transação nova e entender o seu processo até a efetivação da cobrança. O início do processo se deu a partir dos primeiros casos anuais, objetivando entender o posicionamento dos fornecedores com o acréscimo de uma cobrança em suas rotinas de pagamentos.

Conforme o esperado, ao realizar a cobrança, houveram questionamentos por parte dos fornecedores, que por sua vez, ao entenderem a legitimidade da cobrança, e que esta estava amparada contratualmente, seguiram com o processo de bonificação sobre o calculado.

#### **4.3.2. Coleta de Resultados: Retorno Monetário**

Por consequência imediata à cobrança, o novo fluxo do cálculo retroativo de recolhimento foi fortalecido e, por não ser um ponto anteriormente explorado de forma ampla, se mostrou eficaz ao não acarretar em adversidades à rotina já existente para as atividades da organização, já que, de certa forma, não haviam preocupações em se analisar caso a caso.

Na Figura 2, abaixo, apresenta-se um comparativo entre o arrecadado através de cálculos retroativos, manualmente para os anos de 2019 e 2020, e automaticamente, após a implantação do projeto, em 2021.

**Figura 2** – Proporção de Retorno monetário em comparação com anos anteriores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para fim de ilustração, foi adotada uma perspectiva comparativa de acordo com dois anos anteriores, assumindo a segunda maior arrecadação como 100% do valor. Dessa forma, foi possível identificar um crescimento de aproximadamente 6,5 vezes o valor anteriormente arrecadado, o que pode ser dado em decorrência da automatização, reestruturação e simplificação do processo.

## 5. Discussão

Todo o processo de entendimento, reelaboração e coleta de resultados de acordo com o conceito de gestão de processos, proposto por Paim (2009), desde a idealização do projeto, até a obtenção de seus resultados, ocorreu ao longo do primeiro trimestre do ano de 2021, junto à empresa foco deste estudo.

Com a implementação do projeto, a empresa varejista no mercado primário de construção teve em sua rotina diária a possibilidade de entender a importância da gestão de conhecimento e aplicação de processos automatizados e menos trabalhosos para otimizar seus resultados e, conseqüentemente, poder otimizar seus ganhos e minimizar custos, de acordo com suas políticas contratuais.

Em uma análise ano a ano, um importante fator observado se deu no decorrer de 2021, com a continuidade do projeto, em que houve um crescimento direto da receita vinculada ao cálculo retroativo de aproximadamente 650% se comparado com o ano anterior. Isto permitiu à empresa atingir seus objetivos, uma vez que ao capitalizar novos valores através da gestão do conhecimento sobre um processo pouco explorado, como o cálculo retroativo, pôde mostrar a importância de repensar processos, não os deixando dependentes de pessoas ou relatórios, promovendo, portanto, o conhecimento geral de atividades.

Com a automação do processo de cálculo bonificado para os contratos, e, consecutivamente, a diminuição das tarefas repetitivas, foi possível realocar a atenção e tempo investidos em outras atividades do setor, colaborando, dessa forma, para obtenção de melhores resultados indiretos ao projeto aplicado. Em suma, o tempo investido originalmente para essa atividade era de aproximadamente 3 horas para casos individuais. Com a aplicação do projeto, adotando o mesmo investimento de tempo, foi possível obter o resultado mensal para casos fechados posteriormente ao fechamento do mês de renovação contratual. Ademais, a padronização da base de dados vinculada à automatização do processo possibilitou a apresentação de relatórios compartilhados para a área comercial com uma maior confiabilidade e precisão de informações, além dos reportes para acompanhamento dos cálculos e contratos. Dessa forma, é possível associar as evidências observadas ao apresentado por Schultz (2020), que afirma que a confiabilidade da informação, ao permitir a multidisciplinaridade entre áreas, permite com que a mesma linguagem seja dita a diferentes colaboradores, contribuindo com a economia de tempo e melhor processo.

Ressalta-se que a implementação e reelaboração do cálculo retroativo impactou diretamente o retorno monetário, agregando diretamente para cumprimento de metas previamente estabelecidas pela empresa, que por sua vez passou a estudar mais a fundo as lacunas não automatizadas e de conhecimento escasso. Como sugere Silva (2020), as mudanças de processos tendem a trazer benefícios financeiros às corporações, e, portanto, os resultados deste estudo corroboram com o encontrado pelo autor.

Uma grande dificuldade encontrada pelo projeto foi a não existência da gestão do conhecimento na rotina empresarial, que acaba ofuscando possibilidades de mudança e crescimento para todos os processos, atividades e pessoas existentes na organização, que, como proposto por Terra (2005), é o processo de desenvolvimento e aprendizado, que ultrapassa o hierárquico-burocrático, permitindo que o desenvolvimento se dê pelo protagonismo e validação de informações diferentes. Além disso, outro ponto foi repensar e entender processos manuais e cansativos que atrasavam e impossibilitavam a imersão em tarefas mais complexas e demoradas.

## **6. Considerações Finais**

Este trabalho teve como objetivo analisar as etapas existentes entre a transição de trabalhos manuais para trabalhos automatizados, mensurando seus impactos, usando como exemplo processos de cobranças e cálculos retroativos contratuais em uma empresa varejista referência no mercado primário de construção.

Em geral, observa-se que, para organizações privadas, um dos principais pontos de importância é a capitalização por meio de suas atividades. Sendo assim, a abertura a novas ideias e o repensar de novos processos e atividades é essencial para se adaptar diante de situações adversas. Dessa forma, apresentar o conceito de Gestão de Conhecimento atrelado à automatização de processos está diretamente ligado à cultura existente de protagonismo para inovar dentro da companhia, além de impactar no pertencimento organizacional ao possibilitar novos resultados.

O projeto de aplicação de cálculo retroativo possibilitou o atingimento não apenas à área comercial a qual está vinculada, mas sim à cultura organizacional, proporcionando a obtenção de novos resultados futuros.

Nesse sentido, pode se observar que a gestão de conhecimento é uma atividade organizacional que muitas vezes não é adotada, por não se conhecer o seu conceito e importância para o dinamismo empresarial.

A iniciativa de promover a gestão de conhecimento organizacional foi o primeiro movimento adotado na empresa varejista em foco. Porém, teve a

possibilidade de apresentar seu valor para futuros projetos e protagonismos de carreira. Dentre os projetos futuros sob análise, existe a tarefa de organização e provisão de produtos estocados e sem venda durante um longo período.

## **7. Referências bibliográficas**

BATALHA, Felipe. GESTÃO DO CONHECIMENTO: POR QUE SUA ORGANIZAÇÃO PRECISA?. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO: POR QUE SUA ORGANIZAÇÃO PRECISA?. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://impulse.net.br/gestao-do-conhecimento-por-que/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

BERNARDES, Guilherme. Uma proposta de Modelagem e Automação de Processos Operacionais/ Administrativos em uma Empresa Estudo de Caso 2013. 97 p. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (COMPLETO) - UNISUL, [S. l.], 2013. DOI <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/11065>

CÔRTE, ADELAIDE R. et al. Avaliação de Softwares para bibliotecas e arquivos, 2. ed. São Paulo: Polis, 2002. 219 p. [https://stream2.docero.com.br/pdf\\_dummy/eyJpZCI6IjlyNDU2MSIsIm5hbWUiOiJJSYW1vcyAmIENvcnRIIGV0IGFsLiAoMjAwMikiLCJleHRlbnNpb24iOiJwZGYiLCJjaGVja3N1bV9pZCI6IjQ3MjIwNDkifQ](https://stream2.docero.com.br/pdf_dummy/eyJpZCI6IjlyNDU2MSIsIm5hbWUiOiJJSYW1vcyAmIENvcnRIIGV0IGFsLiAoMjAwMikiLCJleHRlbnNpb24iOiJwZGYiLCJjaGVja3N1bV9pZCI6IjQ3MjIwNDkifQ)

DOYLE, Daniella. O que é gestão do conhecimento organizacional: 6 princípios essenciais para fazer a empresa crescer. [S. l.], 27 mar. 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/comunicacao/gestao-conhecimento-organizacional/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

FERNANDES, Gide José. Gestão do Conhecimento: O que é, importância e como aplicar. [S. l.], 28 fev. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

FROMM, Erich. Conceito Marxista do Homem. 5ª ed. Trad. Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

LIMA, Elaine Carvalho; NETO, Calisto Rocha de Oliveira. Revolução Industrial: Considerações sobre o pioneirismo industrial inglês. Espaço Acadêmico, [s. l.], ed. 194, Julho 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/32912/19746>. Acesso em: 11 jul. 2021.

MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos. In: MARX, Karl. Manuscritos Económico-filosóficos: 2ª Edição. Tradução: Alex Marins. 2. ed. [S. l.]: Martin Claret, 2011.

MENEZES, Pedro. O que é um Estudo de Caso?. In: O que é um Estudo de Caso?. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.significados.com.br/estudo-de-caso/>. Acesso em: 17 nov. 2021.

PADILHA, Adriano. O que é Pesquisa bibliográfica. In: O que é Pesquisa bibliográfica. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.significados.com.br/pesquisa-bibliografica/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+de+processos&ots=rIOvPFc1ML&sig=kh3sSO2jdPuSoOFc5NwRNJloulhQ#v=onepage&q&f=true>: [s. n.], 2009. E-book 327 p.

SANDERS, J. W. ; MORAY, N. P. Human error, cause, prediction and reduction. Lawrence Erlbaum Associates, publishers, 1991.

SCHULTZ, Felix. Conheça as 7 vantagens da automatização de processos. [S. l.], 6 jan. 2020. Disponível em:

<https://blog.bomcontrole.com.br/vantagens-automatizacao-de-processos/>. Acesso em: 11 jul. 2021.

TAGLIARI, Ivan Bovarotti et al. Automação em Processos Produtivos Baseada em Instrumentação Virtual. 2010. 6 f. Pesquisa Científica (COMPLETO) - UNESP, [S. l.], 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Galdenoro-Botura-Junior/publication/272745136\\_Automacao\\_em\\_Processos\\_Produtivos\\_Baseada\\_em\\_Instrumentacao\\_Virtual/links/54ecd9c10cf28f3e6534e6c9/Automacao-em-Processos-Produtivos-Baseada-em-Instrumentacao-Virtual.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Galdenoro-Botura-Junior/publication/272745136_Automacao_em_Processos_Produtivos_Baseada_em_Instrumentacao_Virtual/links/54ecd9c10cf28f3e6534e6c9/Automacao-em-Processos-Produtivos-Baseada-em-Instrumentacao-Virtual.pdf). Acesso em: 11 jul. 2021

TERRA, José Cláudio C. GESTÃO DO CONHECIMENTO: O grande Desafio empresarial. TerraForum, [s. l.], p. 1-6, 4 fev. 2005. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf). Acesso em: 11 jul. 2021.

TUMELERO, Naína. Pesquisa descritiva: conceito, características e aplicação. In: Pesquisa Descritiva: Conceito, características e aplicação. [S. l.], 19 jan. 2018. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/>. Acesso em: 17 nov. 2021.