

**ÁREA TEMÁTICA:**

**4 – ESTRA – Estratégia**

**GESTÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS NO SETOR DE SERVIÇOS: O CASO  
DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NATRÍPLICE FRONTEIRA**

## **RESUMO**

As empresas familiares correspondem a grande maioria das empresas do Brasil, portanto desempenham papel indispensável para a economia nacional. Tendo em vista o cenário competitivo ao qual as organizações estão sujeitas é fundamental o uso de ferramentas que possibilitem obter resultados otimizados em seus processos. Através de uma gestão de processos, as empresas familiares conseguem manter o profissionalismo, agir de maneira impessoal em suas decisões e promover um histórico da evolução gerencial. Considerando este contexto, o presente estudo tem como objetivo avaliar a atual estrutura de processos de uma microempresa familiar do setor de serviços. Para esse fim, utilizou-se uma metodologia de pesquisa de caráter descritivo, qualitativo, delimitada em um estudo de caso. Os resultados compreenderam a identificação, avaliação, e proposta de melhoria do processo, que foi identificado como crítico e que podem ser aperfeiçoados levando em conta as funções gerenciais apresentadas no modelo de Almeida e Silva (2016). Finalmente, apontam para a importância dos processos de planejamento, liderança, organização e controle com o propósito de promover o aperfeiçoamento na gestão da empresa e obterem resultados otimizados em seus processos.

**Palavras-chave: Processos, Gestão de processos, Microempresa familiar.**

## **ABSTRACT**

Family businesses correspond to the vast majority of companies in Brazil, therefore they play an indispensable role for the national economy. In view of the competitive scenario to which organizations are subject, it is essential to use tools that make it possible to obtain optimized results in their processes. Through process management, family businesses are able to maintain professionalism, act impersonally in their decisions and promote a history of managerial evolution. Considering this context, the present study aims to evaluate the current process structure of a small family business in the service sector. For this purpose, a descriptive, qualitative research methodology was used, delimited in a case study. The results comprised the identification, evaluation, and proposal for improvement of the process, which was identified as critical and that can be improved taking into account the managerial functions presented in Almeida and Silva model (2016). Finally, they point to the importance of planning, leadership, organization and control processes with the purpose of promoting improvement in company management and obtaining optimized results in their processes.

**Key-words: Processes, Process management, Family microenterprise.**

## INTRODUÇÃO

Dados do IBGE e do Sebrae mostram que 90% das empresas no Brasil são familiares. Elas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país. (SEBRAE, 2021) Assim sendo, estas empresas desempenham um papel indispensável para a economia nacional, tanto na geração de oportunidades quanto no aproveitamento de grande parcela da força de trabalho, além de atuarem no estímulo do desenvolvimento empresarial (LEONARDOS, 1984).

Considerando a proporção da relevância destas organizações, Ramos et al. (2019) afirmam que “é vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho”. Destacando também a importância dos processos, Davenport (1994) evidencia que uma grande parcela dos resultados obtidos pelas empresas japonesas nas décadas de 80 e 90 sucedeu a partir do estabelecimento da visão de processos, resultando em processos mais rápidos.

De modo geral, é evidente a importância dos processos nas empresas. Quando definimos processos estamos buscando a eficácia, sendo este o grau com que as necessidades dos clientes são atendidas. Ser eficaz é fazer o que o cliente solicitou e obter os resultados desejados (LIMA, 2017).

Dentro disso, como também tendo em vista o cenário competitivo ao qual as organizações estão sujeitas, torna-se necessário ferramentas que as possibilitem obter resultados otimizados em seus processos (SALGADO ET AL. 2013). E, Hammer (1997) destaca que o gerenciamento de processos é o cerne da gestão de um negócio, pois busca oportunidades de aperfeiçoamento visando a transformação de determinada realidade.

Com isso, de acordo com Porter (1999), Bateman, (2005), Dalmaris et al., (2007); “a gestão de processos proporciona o apoio necessário à melhoria de processos empresariais. Estudá-los representa uma estratégia vencedora para se alcançar a sustentabilidade organizacional em ambientes de alta competitividade e alta volatilidade de vantagens competitivas” (apud SALGADO *et al.*, 2013, p. 2)

A gestão de processos é indispensável em qualquer contexto organizacional, todavia é fator fundamental nas empresas prestadoras de serviços, visto que a sequência de atividades nem sempre é visível. E nesta realidade insere-se o objeto de estudo deste trabalho uma microempresa familiar do setor de serviços imobiliários na cidade de Foz do Iguaçu/ PR.

Diante do exposto, tendo em vista a relevância das empresas familiares, dos processos e de sua gestão para melhoria contínua e sustentabilidade organizacional, este estudo procura responder a seguinte questão: De que forma a estrutura de processos pode contribuir para a gestão de uma microempresa familiar do setor de serviços de Foz do Iguaçu-Paraná?

Para isso, este estudo buscou avaliar a estrutura de processos em uma microempresa familiar do setor de serviços de Foz do Iguaçu/PR. Fazendo uma apresentação e análise da estrutura atual dos processos, posteriormente identificando as possíveis adversidades, e sugerindo melhorias para o fluxo do processo.

Este estudo justifica-se, pois, poderá possibilitar uma maior clareza aos processos e permitirá possíveis sugestões de aperfeiçoamento e dessa forma, contribuir para a gestão do objeto estudado neste artigo.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentado o referencial teórico, neste tópico será abordado sobre as Micro e

Pequenas Empresas e as Empresas Familiares, contexto ao qual se encontra o objeto de estudo, em sequência será tratado sobre a definição de processos como também a gestão deles. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada no estudo. E por fim, os resultados, seguidos das conclusões do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A organização estudada está inserida no contexto microempresa, a fim de entender este enquadramento, precisamos compreender o funcionamento da estrutura que rege, segundo Sebrae (2022) os pequenos negócios empresariais são estruturados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI). Além disso, conforme o Sebrae (2018), no Brasil, dos 6,4 milhões de estabelecimentos existentes, 99% corresponde às micro e pequenas empresas, as quais contribuem com 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

Ainda conforme dados do Sebrae (2022) ressaltando a notoriedade das micro e pequenas empresas para a economia nacional constata-se que:

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Logo, compreendemos a relevância que estas empresas detêm sob a economia do país e para entender sua classificação Sebrae (2018) aponta que as micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o faturamento anual bruto e conforme o número de empregados.

Em relação ao faturamento anual bruto, a microempresa corresponde à sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada ou o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que possuam um faturamento de até 360.000 ao ano. Já as empresas de pequeno porte possuem faturamento anual acima de 360.000 e inferior a 4.800.000 (SEBRAE, 2022).

Já em relação ao número de empregados, no segmento da indústria uma micro, pequena, média e grande empresa podem possuir o seguinte índice relativo ao número de empregados: Micro até 19 e Pequena de 20 à 99. Já no segmento de comércio e serviços, o número de empregados pode variar para menos: Micro até 9 e Pequena de 10 a 49 funcionários (SEBRAE, 2022).

Conforme o exposto, entende-se que o objeto de estudo compreende a classificação microempresa do setor de serviços, a seguir neste mesmo intuito de entender o contexto da empresa estudada será discorrido o tópico empresa familiar.

### **2.2 EMPRESA FAMILIAR**

Entende-se por empresa familiar um negócio econômico que possui objetivos e atributos iguais aos outros grupos de empresas, porém sua especificidade está condicionada ao poder do controle de gestão pertencer a uma ou mais famílias (GONÇALVES, 2000).

Estas empresas correspondem à grande parcela das empresas no Brasil, o Sebrae (2021) reitera que de acordo com estatísticas do IBGE e do próprio Sebrae 90% das empresas no Brasil são familiares e elas representam cerca de 65% do PIB

e empregam 75% da força de trabalho do país. Além do mais, não somente no Brasil, mas na maioria dos países a base econômica tem como pilar fundamental as empresas familiares, conforme Lethbridge (1997, p. 8) “a nível mundial, empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB”

Compreende-se o valor que possuem as empresas familiares economicamente como também socialmente e entende-se que estas empresas estão presentes nos mais diversos níveis de atuação logo, a fim de entender os traços diferenciais da empresa em estudo O’Gorman, Bourke e Murray (2005) destacam algumas características no que se refere ao trabalho gerencial destas, uma delas seria proprietário- gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, atuando como estrategista, executando ações de gerente geral e gerente de linha. Outro aspecto, a predominância da comunicação verbal e ritmo de trabalho intenso.

Tendo em vista o exposto e principalmente a pertinência das empresas familiares, Oliveira (2016 p.1) reconhece que é fundamental a abordagem técnica, o conhecimento e informações que são capazes de contribuir para o constante aperfeiçoamento da gestão dessas empresas. Contudo, muitos empresários não utilizam fatores pertinentes à sustentabilidade das empresas familiares. Visto que, para que as pequenas empresas familiares acontecessem, era necessário apenas alguma oportunidade de mercado ou, somente, a criação de um pequeno negócio sem muito planejamento (BELMONTE E FREITAS, 2013). No entanto, aspectos devem ser considerados pela gestão familiar e conforme Kohlbacher (2010) estudar os fatores que integram os processos findam no desenvolvimento de soluções que resultam no aumento da velocidade, na melhora da execução das atividades e na maior compreensão das atividades da organização.

Portanto, com o propósito de promover o aperfeiçoamento na gestão dessas empresas é fundamental o uso de ferramentas que possibilitem às Micro e Pequenas Empresas Familiares obterem resultados otimizados em seus processos uma vez que, segundo Graham e LeBaron (1994) qualquer trabalho que tenha relevância dentro das organizações fazem parte de algum processo. E também, para Gonçalves (2000, p. 8) “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos”.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos pode e deve ser utilizado por pequenas e microempresas, não importa o tamanho da organização. Pequenas empresas não podem privar-se de utilizar as técnicas que as grandes empresas empregam e a capacidade de entender, dirigir e controlar seus processos faz parte de uma boa administração. (OLIVEIRA, 2006)

Palmberg (2009) entende que a gestão de processos tem a finalidade de controlar e melhorar os processos da organização, o autor defende que essa gestão proporciona a análise e melhoria contínua do processo. Em concordância Trkman (2010) afirma que para atuar na melhoria dos processos de uma organização no intuito de otimizar seu desempenho a gestão de processos é uma ferramenta de grande valia.

Para Kujansivu; Lonngvist e Fraser et al, conforme citado por Salgado et al. (2013, p. 4):

Em suma, a ideia principal da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio, de forma a identificar

oportunidades de melhoria da qualidade e do desempenho operacional da organização, visando à satisfação dos seus clientes.

Para colocar em prática o gerenciamento por processos, em primeiro momento podemos realizar o mapeamento de processos, que se conecta com dois fatores: a) o estudo do trabalho, que consiste no processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado, e b) o entendimento do trabalho, que se refere a compreender as particularidades e entender sua existência (PAVANI E SCUCUGLIA *apud* HORBE, 2015 p. 3).

Ainda sobre o mapeamento de processos, Schwaab *et al.* (2013, p. 4) afirmam que deve “facilitar o reconhecimento das necessidades da organização no que se refere à diminuição dos gargalos, à melhoria dos processos ou à retirada de algumas tarefas que não agregam valor à empresa”.

A gestão de processos proporciona às organizações oportunidades de melhoria, pois permite a avaliação e a remodelação dos sistemas de trabalho assim como a aplicação de recursos de modo eficiente, culminando em resultados positivos tanto para o cliente interno quanto para o cliente externo e por consequência impacto efetivo às organizações. Levando em conta este contexto, este estudo, tem como objetivo contribuir para a gestão de uma microempresa familiar do setor de serviço. A seguir será apresentado os métodos utilizados para este fim.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, caracterizada por um estudo de caso, que segundo Silva e Menezes (2000, p. 21) “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno [...]. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

E, segundo Yin (2001, p. 32): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O cunho desta pesquisa é qualitativo que conforme Gil (1999) o uso dessa abordagem proporciona uma investigação profunda das questões que têm relação ao fenômeno em estudo e das suas relações por meio do contato direto com a situação estudada, pela percepção da individualidade e os significados múltiplos.

Este estudo foi realizado em uma microempresa familiar do setor de serviços imobiliários em Foz do Iguaçu/PR, que atua na prestação de serviços de avaliação, locação, administração, compra e venda de imóveis. Atualmente a estrutura organizacional é composta por 5 pessoas.

Os dados coletados de fontes primárias foram através de entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Triviños (1987, p. 146), os questionamentos básicos que se apoiam em teorias e hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa são aspectos da entrevista semiestruturada. Já as fontes secundárias são oriundas da pesquisa bibliográfica, análise documental e da observação simples, que como ensina Cervo e Bervian (2002, p. 27) “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”.

A finalidade é possibilitar uma maior clareza das atividades executadas e promover um aperfeiçoamento, buscando contribuir na estrutura de processos da organização estudada a fim de provocar uma melhora de gestão. Portanto, para esse fim, será avaliado a estrutura de processos da organização, fazendo uma breve

apresentação e análise da estrutura atual destes processos, posteriormente será possível identificar os possíveis gargalos e sugerir melhorias neste fluxo.

As entrevistas foram feitas com os sócios, bem como observações e análises aos documentos existentes na empresa e utilização de uma escala de avaliação com o intuito de identificar o fluxo que apresenta menor desempenho na organização, ou seja, o processo crítico da operação.

Após a descrição dos processos na empresa e identificação do processo crítico, a análise dos dados foi realizada através de um mapeamento de processos gerenciais, utilizando o questionário de Almeida e Silva (2016) do seu artigo “Processo Gerencial: Um estudo nas Micro e Pequenas Empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri- MG”, para avaliar o nível do processo de gestão praticado pelas micro e pequenas empresas, este questionário foi utilizado com o mesmo intuito neste objeto de estudo.

E, por fim, com o objetivo de sugerir melhoria ao processo foi feito um plano de ação para as funções gerenciais a fim de contribuir no desempenho destas atividades.

Em resumo as etapas de análise foram definidas como sendo:

Quadro 1 – Etapas da Análise

ETAPAS	MÉTODO
1. Descrição da empresa	Entrevista com os sócios-proprietários, observação e análise dos documentos da organização.
2. Identificação do Processo Crítico	Observação e análise dos documentos da organização e escala de avaliação dos processos aplicada aos sócios-proprietários.
3. Avaliação do Processo Crítico	Utilizando o questionário de Almeida e Silva (2016) do seu artigo “Processo Gerencial: Um estudo nas Micro e Pequenas Empresas dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri- MG”.
4. Proposta de Melhoria	Plano de ação para funções gerenciais, as quais foram destacadas no questionário de Almeida e Silva (2016)

Fonte: elaboração própria (2022).

A etapa seguinte apresenta a descrição da coleta de dados e a análise e discussão dos resultados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo é uma microempresa familiar do setor de serviços imobiliários em Foz do Iguaçu/PR, formalizada no nome jurídico Ltda em 2011. Dentre os serviços prestados, estão compra, venda, avaliação, locação e administração de imóveis. Atualmente, a empresa é formada por dois sócios, uma funcionária, um auxiliar administrativo e um corretor. Um dos sócios atua na parte financeira e o outro atua na gestão geral da empresa, sendo responsável por exercer diversos papéis. A funcionária atua na locação e administração de imóveis com suporte do gestor. O auxiliar atua em processos de apoio de forma geral, como cobranças, cadastros e redes sociais da empresa. O corretor auxilia na venda de imóveis.

Em relação a requisitos funcionais, a organização possui dois sistemas que auxiliam em cadastros de clientes e imóveis, possui um site comercial, o apoio das redes sociais e a utilização do Kanban como ferramenta para colocar as tarefas.

A missão, visão e valores foi construída em 2016, porém não existem práticas, planos de ação, prazos, ou processos voltados ao estabelecimento efetivo destes.

No que diz respeito ao marketing da empresa, não existem estratégias de atração de clientes muito efetivas. É utilizado o site, as redes sociais, placas e as indicações para este fim, porém sem muito foco para expandir e utilizar novas estratégias.

As entradas do objeto de estudo, como já dito anteriormente, são as solicitações de avaliação de imóveis, clientes com interesse em comprar um imóvel, clientes interessados na venda de um imóvel, clientes interessados em locar um imóvel e clientes interessados na locação e administração do seu imóvel.

Os processos da organização não têm um fluxo de entrada e saída muito eficiente. E a empresa não possui um sistema de funcionamento estruturado, em relação aos processos de rotina e em relação ao que é prioritário. Como também em relação a cada solicitação como se deve proceder. A empresa possui o know-how dos seus processos documentados e disponíveis na nuvem, são checklists com passo a passo.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO

Para identificar o processo crítico, no primeiro momento, foi realizado um levantamento de todos os processos da organização, na tabela a seguir estão descritos estes processos e sua classificação (processos de negócio, processos organizacionais e processos gerenciais) como também, uma breve análise de cada item:

Quadro 2 – Classificação dos Processos

PROCESSO	PROCESSO	AVALIAÇÃO DO PROCESSO
1. Visão, missão, valores (planejamento estratégico)	gerencial	Possui visão, missão e valores porém não possui estratégias de implementação, como também, não há documentos deste processo.
2. Análise de desempenho	gerencial	Não possui análise de desempenho de cada área da empresa. Não há um processo para esta análise.
3. Marketing	organizacional	Não possui estratégias de atração de clientes muito efetivas. Não há um processo de marketing.
4. Finanças	organizacional	Possui processo de pagamentos, lançamentos e fechamento de contas informal.
5. Contratação, integração, treinamento, desligamento	organizacional	Possui processo de contratação, integração, e desligamento documentado. Não possui treinamentos.
6. Avaliação de imóveis	negócio	Possui processo documentado.
7. Clientes interessados na compra de um imóvel	negócio	Não possui processo documentado.
8. Clientes interessados em	negócio	Possui checklist das etapas que devem ser feitas.

vender um imóvel		
9. Clientes interessados em locar um imóvel	negócio	Possui processo para clientes que tem interesse em locar um imóvel documentado.
10. Clientes interessados na locação (anunciar) e na administração do seu imóvel	negócio	Possui processo para clientes interessados na locação do seu imóvel.
11. Rescisão (administração de imóveis)	organizacional	Possui processo de rescisão documentado.
12. Manutenção (administração de imóveis)	organizacional	Possui processo de manutenção documentado.
13. Cobrança/ acordos (administração de imóveis)	organizacional	Possui processo de cobranças/ acordos documentados.
14. Administração IPTUs (administração de imóveis)	organizacional	Possui processo de administração de IPTUs documentado.
15. Administração Projetos Bombeiro (administração de imóveis)	organizacional	Possui processo de administração de projetos bombeiros documentados.
16. Angariação de imóveis	negócio	Possui processo de angariação de imóveis documentados.

Fonte: elaboração própria (2022)

Após este levantamento foi utilizado uma escala de avaliação de 1 a 5, sendo 1 para Ruim, 2, Razoável, 3, Bom, 4 Muito Bom e 5 considerado Excelente para que os sócios respondessem e no quadro 3 a seguir apresenta-se a avaliação feita por cada sócio.

Quadro 3 – Avaliação dos Sócios

Itens Avaliados/Sócios	1 Ruim		2 Razoável		3 Bom		4 Muito Bom		5 Excelente	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
1. Visão, missão, valores (planejamento estratégico)			X	X						
2. Análise de desempenho	X			X						
3. Marketing			X	X						
4. Finanças	X					X				
5. Contratação, integração, treinamento, desligamento			X	X						
6. Avaliação de imóveis					X	X				
7. Clientes interessados na compra	X			X						

de um imóvel										
8. Clientes interessados em vender um imóvel			X	X						
9. Clientes interessados em locar um imóvel						X	X			
10. Clientes interessados na locação (anunciar) e na administração do seu imóvel					X	X				
11. Rescisão (administração de imóveis)			X			X				
12. Manutenção dos imóveis (administração de imóveis)			X			X				
13. Cobrança/ acordos (administração de imóveis)					X	X				
14. Administração IPTUs (administração de imóveis)					X	X				
15. Administração Projetos Bombeiro (administração de imóveis)						X	X			
16. Angariação de imóveis			X	X						

Fonte: elaboração própria (2022)

O mesmo questionário foi preenchido pelo sócio 2 e da mesma forma, seguindo a escala de 1 a 5, que são apresentadas no quadro 4 a seguir:

Por fim, com base nas respostas dadas pelos sócios, realizou-se uma média e entende-se como processos críticos da organização os itens 2 e 7, os quais apresentaram menor pontuação, sendo estes, a análise de desempenho e o processo que se sucede quando clientes têm interesse na compra de um imóvel.

O processo feito quando clientes têm interesse na compra de um imóvel entende-se como um processo de negócio, este processo não está documentado, porém é realizado de maneira informal.

Já, a análise de desempenho refere-se, como citado anteriormente, à análise de cada área da empresa e consiste em um processo gerencial, atualmente a empresa não utiliza de forma periódica processos gerenciais. Observa-se que a organização possui seus processos voltados ao nível operacional, porém os processos gerenciais desempenham papel fundamental na gestão de toda e qualquer organização visto que, viabilizam ações de medição como também, de ajuste do desempenho da organização.

Dentro disso, o processo de análise de desempenho será delimitado como o processo crítico da organização, bem como o foco nesta análise será atribuída a função gerencial.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO

Retomando, o conceito de Schwaab *et al.* (2013) que indica o mapeamento de processos como sendo uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem

o objetivo de ajudar na melhoria dos processos existentes nas empresas ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. Comparando a situação atual e a desejada a fim de impulsionar uma mudança.

Pode-se dizer que a situação atual da empresa apresenta uma lacuna em sua estrutura de processos de cunho gerencial. Portanto, com o intuito de transformar essa realidade, será necessário primeiro, entender no que consiste a função gerencial e conforme propõe Silva (2011) as técnicas e ferramentas gerenciais podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização. O autor ainda afirma que o alcance dos objetivos organizacionais está vinculado à capacidade das pessoas exercerem as funções gerenciais ou funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. (*apud* ALMEIDA E SILVA, 2016, p. 3)

Dentro disso, entende-se como funções gerenciais, o planejamento, a organização, a direção e o controle. Com isso, é fundamental mapear para entender onde se encontra a empresa no tocante aos seus processos gerenciais. Para isso, foi utilizado uma tabela de avaliação de processos gerenciais que Almeida e Silva (2016), em seu artigo elaboraram enquanto buscavam avaliar o nível do processo de gestão praticado pelas micro e pequenas empresas.

Quanto aos processos de planejamento compreende-se que, dentre as demais questões levantadas: A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores; as estratégias não estão definidas; não existem indicadores relacionados às estratégias e não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias, conforme apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Processo de Planejamento

<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO</b>	
CONHECIMENTO DA VISÃO DA EMPRESA PELOS COLABORADORES	
A visão não está definida	
A visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes	
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores	X
A visão está registrada sob forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores	
<b>DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA</b>	
As estratégias não estão definidas	X
As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas	
As estratégias estão definidas informalmente, mas não são consideradas informações relacionadas ao negócio	
As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que considera a análise de informações interna e externa	
<b>OS INDICADORES E METAS ESTABELECIDOS</b>	
Não existem indicadores relacionados às estratégias	X
Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a	

esses indicadores	
Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados	
<b>OS PLANOS DE AÇÃO E A RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS</b>	
Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias	X
As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias	
Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias	

Fonte: Almeida e Silva (2016)

No que se refere aos processos de liderança entende-se que a missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores; não existem regras para assegurar o comportamento ético; não é feita a análise de desempenho da empresa; o compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente e os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

Quadro 5 – Processo de Liderança (Direção)

<b>PROCESSO DE LIDERANÇA (DIREÇÃO)</b>
<b>O CONHECIMENTO DA MISSÃO PELOS COLABORADORES</b>
A missão não está definida
A missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
A missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores
A missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores
<b>O COMPORTAMENTO ÉTICO NA EMPRESA</b>
Não existem regras para assegurar o comportamento ético
O comportamento ético é promovido por meio de regras informais
O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.
<b>O DESEMPENHO DA EMPRESA PELOS DIRIGENTES</b>
Não é feita a análise de desempenho da empresa
A análise de desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
A análise de desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos.
A análise de desempenho da empresa é feita regularmente, incluindo aspectos abrangentes ao negócio.
<b>COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES ENTRE DIRIGENTES E COLABORADORES</b>

As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores
O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os Colaboradores
<b>O INVESTIMENTO DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL DOS DIRIGENTES DA EMPRESA</b>
Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

Fonte: Almeida e Silva (2016)

Em relação aos processos de organização: as funções e responsabilidades estão definidas informalmente; a seleção de colaboradores é feita com padrão definido para algumas funções e os colaboradores não são capacitados.

#### Quadro 6 – Processo de Organização

<b>PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO</b>
<b>AS DEFINIÇÕES DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS ENVOLVIDAS</b>
Não estão definidas
Estão definidas informalmente
Estão definidas e documentadas para algumas funções
Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores
<b>PROCESSOS DE SELEÇÃO DOS COLABORADORES</b>
A seleção é feita de forma intuitiva
A seleção é feita com padrão definido para algumas funções
A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades
<b>PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE COLABORADORES</b>
Os colaboradores não são capacitados
Os colaboradores são capacitados eventualmente
Os colaboradores são capacitados regularmente
Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação

Fonte: Almeida e Silva (2016)

E, no que se diz respeito aos processos de controle: os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.

Quadro 7 – Processo de Controle

<b>1. PROCESSO DE CONTROLE</b>
<b>A PADRONIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DA EMPRESA</b>
Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados
Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes
<b>O CONTROLE FINANCEIRO DA EMPRESA</b>
Não existem controles financeiros
Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa
Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano

Fonte: Almeida e Silva (2016)

Portanto, levando em conta a identificação do processo gerencial como fator crítico e tendo o entendimento no que consiste a função gerencial como também possuindo um mapeamento para se ter um diagnóstico da organização, a seguir será apresentado a parte final desta análise.

Mediante os levantamentos já feitos torna-se possível traçar objetivos a fim de promover uma melhora nos processos gerenciais da organização estudada. Os objetivos precisam ser claros quanto ao que será feito, por que será feito, quem irá fazer, quanto irá custar, quais os recursos necessários, quando será iniciado e concluído, portanto, é necessário planejamento e acompanhamento.

Por fim, a partir do mapeamento, que contribuiu para análise da organização quanto aos seus processos gerenciais e o norte das iniciativas junto do implemento torna-se possível para a organização desempenhar funções gerenciais, sendo fator contribuinte para a gestão da empresa estudada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Micro e Pequenas empresas, bem como as empresas familiares representam a maioria dos negócios no Brasil. E a gestão de processos é o pilar fundamental do gerenciamento de um negócio pois proporciona às organizações oportunidades de melhoria, permite a avaliação, a remodelação e a aplicação de recursos de forma eficiente nos seus sistemas de trabalho.

Este estudo contribuiu na gestão de uma microempresa familiar do setor de serviços através da estrutura de processos e por meio do mapeamento destes, visto que, permitiu reconhecer as necessidades quanto aos seus processos gerenciais como também tornou possível traçar objetivos visando a melhora nesta estrutura e

entende-se que a implementação possibilita à organização desempenhar funções gerenciais.

O estudo avaliou a estrutura de processos da imobiliária, uma microempresa familiar no município de Foz do Iguaçu-PR, identificando gaps que podem ser eliminados através da análise de processos indicados por Almeida e Silva (2016). Desta forma, o problema de pesquisa foi respondido quando apresentado nos resultados da pesquisa de que forma os processos podem contribuir para a gestão de uma microempresa familiar do setor de serviços, de forma planejada e ordenada.

Desta forma, os sócios precisam aplicar os planos de ação e manter continuamente o desempenho de avaliar e traçar objetivos quanto aos seus processos, sejam eles de negócio, organizacionais ou gerenciais.

Para próximos estudos sugere-se a aplicação dessa pesquisa em outras micro e pequenas empresas no intuito de avaliar e propor melhorias aos seus processos gerenciais, além disso, visar a implementação das melhorias propostas.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. C e SILVA E. E. **Processo Gerencial: Um estudo nas micro e pequenas empresas dos vales do Jequitinhonha e Mucuri- MG**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharel em Administração) - Universidade Fed. dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus Mucuri (MG). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/532464.pdf>. Acesso em 18/07/2022

BELMONTE, Victor e FREITAS, Wesley. Empresas Familiares e a profissionalização da Gestão: Estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 6, núm. 1, p. 71-89, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428927006.pdf>. Acesso em: 20/06/2022

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 1, p.6-19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwd84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 20/06/2022

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam o controle de qualidade.** São Paulo, McGraw Hill, 1993.

HORBE, T. A. N.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H.; VARGAS, K. S.; MACHADO, E. C. Gestão por processos: Uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Volume 10, Número 2, p. 226-237, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/281234716\\_Gestao\\_por\\_Processos\\_Uma\\_Proposta\\_Aplicavel\\_a\\_uma\\_Pequena\\_Empresa\\_do\\_Ramo\\_de\\_Alimentacao](https://www.researchgate.net/publication/281234716_Gestao_por_Processos_Uma_Proposta_Aplicavel_a_uma_Pequena_Empresa_do_Ramo_de_Alimentacao). Acesso em 20/06/2022.

KOHLBACHER, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, 16(1), 135-152.

LEONARDOS, R. B. (1984), Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa, 2ª ed. **Codimec**, São Paulo, SP.

LETHBRIDGE, ERIC. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**. V. 7, n. 1, jun de 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11525>. Acesso em 18/07/2022

LIMA, F. U. **Processos Organizacionais**. Disponível em: [https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos\\_Organizacionais\\_1.pdf](https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf). Acesso em 20/06/2022.

LOPES, M. A. B. e BEZERRA, M. J.S. (2008), **Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**, artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008, disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf).

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

O'GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. The Nature of Managerial Work in Small Growth-Orientated Businesses. **Small Business Economics**, v. 25, p. 1-16, 2005. Acesso em 20/06/2022.

PALMBERG, K. Exploring process management: are there any widespread models and definitions?. **The TQM Journal**, v. 21, p. 203-215, 2009.

SEBRAE 2021. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 20/07/2022.

RAMOS, K. H. C; MONTEZANO, Lana; JUNIOR, R. L. C; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 188-213, jul./set. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336158180\\_Dificuldades\\_e\\_beneficios\\_da](https://www.researchgate.net/publication/336158180_Dificuldades_e_beneficios_da)

\_implantacao\_da\_gestao\_de\_processos\_em\_organizacao\_publica\_federal\_sob\_a\_otica\_dos\_servidores. Acesso em 22/06/2022.

SALGADO, C.C.R; AIRES, R.F.F; WALTER, Fábio; ARAÚJO, A.G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, Rio Grande do Norte, Brasil, Ano 29, Vol 1, março, 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em 20/06/2022.

SANT'ANNA, A. C. Gestão de processos de negócios: uma abordagem para a qualidade no atendimento ao cliente. **Congresso nacional de excelência em gestão** 08 e 09 de agosto de 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/gestao-de-processos-de-negocios-uma-abordagem-para-a-qualidade-no-atendimento-ao>. Acesso em 21/06/2022.

SEBRAE 2022. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 20/06/2022.

SEBRAE 2018. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 20/06/2022.

SCHWAAB, B. G; WEBER, F. Z; BALSAN, L. A. G; MOURA, G. L. Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos. **Revista Uniabeu Belford Roxo**, Vol.6 No. 12, janeiro- abril 2013. Disponível em: <https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/612>. Acesso em 08/07/2022.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. PPG em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005, 118p. Disponível em: [https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf). Acesso em 20/06/2022.

SOUZA, D. G. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - UFRGS, Brasil. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>. Acesso em: 22/06/2022.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 125-134, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERKEMA, C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Vol. 1. Ed.2, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Christiano Ottoni, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.