

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIEL HENRIQUE GOMES CASCO

**ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE COLCHÕES NA CIDADE
DE FÁTIMA DO SUL-MS**

DOURADOS-MS

2022

GABRIEL HENRIQUE GOMES CASCO

**ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE COLCHÕES NA CIDADE
DE FÁTIMA DO SUL-MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador:

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva

DOURADOS-MS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C334a Casco, Gabriel Henrique Gomes

ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE COLCHÕES NA CIDADE DE FÁTIMA
DO SUL-MS [recurso eletrônico] / Gabriel Henrique Gomes Casco. -- 2022.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Amilton Luiz Novaes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão por processos. 2. Micro e pequena empresa. 3. Varejo. 4. Processos de negócios. I.
Novaes, Amilton Luiz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA –
FACE/UFGD

UFGD
Universidade Federal
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.2, RAEMF

**ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE
COLCHÕES NA CIDADE DE FÁTIMA DO SUL-MS**

GABRIEL HENRIQUE GOMES CASCO

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes
(Presidente)

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
(Avaliadora 1)

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 11 de maio de 2022.

REGISTRO: AB - 68/2022

**ANÁLISE DOS REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR
PROCESSOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE COLCHÕES NA CIDADE
DE FÁTIMA DO SUL-MS**

GABRIEL HENRIQUE GOMES CASCO

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes
Presidente

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
Avaliadora 1

Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva
Avaliador 2

DOURADOS-MS, ___ de maio de 2022.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à memória de minha querida e amada avó Raquel Casco Figueiroa, cuja presença foi essencial na formação de tudo o que sou. Minha eterna saudade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que por muitas vezes me deu forças para continuar e sem o qual eu nada seria.

Aos meus pais, Fábio Manoel Casco Neto e Rosana Maria Gomes Casco, que sempre estiveram nos momentos mais difíceis e nos mais felizes da minha vida, me fornecendo todo o suporte necessário.

À minha irmã Fabiele Gomes Casco por todo o apoio.

À minha namorada Bruna Flores Macário por todo o apoio, o amor e a compreensão, principalmente nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, professor Amilton Luiz de Novaes, que, com maestria e muita empatia me auxiliou durante toda a realização da pesquisa. Obrigado por todo o conhecimento e a amizade. Agradeço, também, a todos os professores da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE que contribuíram com ensinamentos valiosos, necessários para alcançar esta conquista.

A todos os amigos que sempre estiveram torcendo por mim.

E a todas as outras pessoas que direta ou indiretamente contribuíram com o sucesso deste trabalho.

RESUMO

A gestão por processos é uma ferramenta importante para a organização se desprender do modelo de gestão funcional, pois, ao mapear e entender os processos e as atividades, é possível atentar-se a todos os detalhes e, rapidamente, identificar os gargalos, além de melhorar a comunicação entre os setores. Porém, grande parte da literatura aborda métodos para implementar a gestão de processos somente em grandes empresas que, por mais que tenham uma gestão funcional, geralmente contam com melhor estrutura e mais recursos disponíveis. À vista disso, o presente trabalho teve o objetivo de analisar quais são os requisitos necessários para se implementar a gestão por processos em uma empresa varejista de colchões, na cidade de Fátima do Sul-MS. É pertinente ressaltar que o trabalho não almejou implementar a gestão por processos na organização e, sim, compor uma proposta de implementação para a mesma. O estudo buscou, portanto, entender a realidade desse tipo de empresa, apontando as mudanças necessárias para esse processo de implementação e os pontos críticos e as barreiras observados no modelo de gestão atual. Como resultado, foi constatado que a organização estudada se encontra em um estágio muito incipiente da gestão por processos, localizando-se na primeira etapa do método apresentado, que é o reconhecimento e a aceitação da gestão orientada por processos. Foi concluído que existe, sim, a possibilidade de se implementar a gestão em empresas desse porte, porém, que são necessários ajustes e soluções que requerem esforço dos proprietários para adequar o modelo à realidade da empresa, principalmente no que diz aos custos. Ainda, foram encontradas barreiras que impedem a implementação, porém, colocar o modelo em prática não significa garantia de sucesso e, sim, um primeiro passo rumo à profissionalização da gestão, com benefícios e riscos, mas sempre buscando a melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão por processos; Micro e pequena empresa; Varejo; Processos de negócios.

ABSTRACT

Process management is an important tool for the organization to understand the functional management model, because by mapping and understanding the processes and activities it is possible to pay attention to all the details and quickly identify bottlenecks in addition to improving communication between sectors. However, much of the literature addresses methods for implementing large management processes only in companies, which, despite having management, usually have a better functional structure and more resources. In view of this, the present work aimed to analyze what are the requirements to implement process management in a recruitment company in Fátima do Sul in the city. It is pertinent to emphasize that the work did not always implement management by processes in the organization, but rather compose an implementation proposal for it. The study qualifies this type of company, implementation process model and which are the critical points and obstacles observed in the current management. Initial management process of the first, located in the proposed process stage, which is the recognition and management method of process-oriented management. It was concluded that, yes, there is a possibility of implementing a management in companies, but these are adjustments and solutions that require an effort from the owners to adapt the model to the company's reality, in the case of main costs like all the main ones that prevent a implementation, however, putting the model into practice is a guarantee of success, but rather a step in the management of the first, presenting its benefits, but also containing its risks, always seeking continuous improvement.

Keywords: Process management; Micro and small enterprise; Retail; Business processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS	17
2.1.1 EXIGÊNCIAS E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO POR PROCESSOS	18
2.1.2 GESTÃO FUNCIONAL VERSUS GESTÃO POR PROCESSOS	20
2.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS	21
2.1.4 CRÍTICAS À GESTÃO DE PROCESSOS	25
3 METODOLOGIA	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	29
4.1 DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO	29
4.2 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS	31
4.3 PONTOS CRÍTICOS E AJUSTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS	35
4.4 BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS	36
5 CONCLUSÃO	39
6 BIBLIOGRAFIA	41

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como intuito aprofundar-se na realidade das micro e das pequenas empresas – MPEs e no impacto socioeconômico que elas têm no Brasil. No entanto, estudar a relevância desse setor no país pode ser um grande desafio, pois várias das informações específicas estão desatualizadas ou são insuficientes. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2014), historicamente, o estudo mais completo a respeito do impacto das MPEs na economia brasileira foi realizado em 1991.

Na ocasião, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE contratou a Fundação Getúlio Vargas – FGV para a realização do levantamento. Conforme dados do SEBRAE (2014), em 1985 a participação das MPEs no Produto Interno Bruto – PIB correspondia a 21%. Em 2001, essa presença subiu para 23,2% e em 2011 atingiu 27%, apresentando um crescente impacto econômico com o passar do tempo. Ao longo dos últimos 30 anos as MPEs vêm adquirindo uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por elas (SEBRAE, 2014).

Em Fátima do Sul-MS, cidade onde se localiza a empresa estudada, 99,4% das empresas são MPEs e mesmo sabendo que esse tipo de negócio individualmente não contrata muitos funcionários, cerca de 52,2% das pessoas do município atuam em uma MPE (SEBRAE, 2015). Isso evidencia a realidade, a importância e o grande volume das MPEs, principalmente nas pequenas cidades (SEBRAE, 2015).

Outros dados obtidos no momento da coleta de informações para este trabalho direcionaram para os relatórios elaborados pelo SEBRAE com base nos dados gerados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged, disponibilizados pelo Ministério do Trabalho. Eles apontam que em janeiro de 2021, 195.600 vagas de emprego oriundas de MPEs foram geradas, o que corresponde a cerca de 75% do total de 260.353 empregos formais registrados no país (NASCIMENTO, 2021). Já no mês de fevereiro, conforme a Agência SEBRAE de Notícias (2021), o crescimento foi de 68,5%, correspondendo a pouco mais de 275.000 vagas, ou seja, um índice ascendente. A mesma fonte aponta que apenas no comércio esse número foi de 65.084 vagas. No acumulado do ano, dos cerca de 611 mil empregos gerados no primeiro bimestre, 476.700 (72,26%) foram em MPEs, ao mesmo tempo em que as médias e as grandes empresas – MGEs criaram 134.100 novas vagas (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2021).

Além dos dados da participação das MPEs no PIB, o estudo realizado pelo SEBRAE

aponta mais alguns indicadores importantes. Como, por exemplo, o fato de que em 2011 as MPEs representavam 98%, no setor de serviço, e 99%, no comércio, do total de todas as empresas formalizadas. E, também, respectivamente, 44% e 77% dos empregos formais nos mesmos setores (SEBRAE, 2014).

O varejo, também objeto de estudo deste trabalho, apresenta grande impacto na economia nacional, principalmente se for levado em conta o número de empregos formais. De acordo com o mais recente estudo realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC, em 2019, o varejo foi responsável pela contratação de cerca de 26% de todos os trabalhadores no país – mais de 8,5 milhões de pessoas (SBVC, 2021). O mesmo estudo ainda aponta que o varejo restrito obteve um crescimento acima do PIB nacional – de 1,8% contra 1,1% do PIB. Já o varejo ampliado, teve crescimento de 3,9%, representando 26,2% do PIB (SBVC, 2021).

Apesar do levantamento evidenciar a importância desse segmento, principalmente se comparado às médias e às grandes empresas, os números não se mostram expressivos em relação às maiores potências mundiais. Nos Estados Unidos, por exemplo, a renda gerada pela participação das MPEs no PIB representa 50% contra 27% do Brasil (OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE, 2020). Ou seja, é um grande indicativo para um crescimento ainda maior das MPEs no país. Portanto, tendo em vista que há um amplo espaço para a ascensão, são necessários a utilização e o desenvolvimento de ferramentas para a busca da melhoria da gestão, a fim de assegurar a qualidade e a longevidade dessas empresas.

Nesse sentido, sabe-se que o modelo de gestão, seja ele qual for, está relacionado diretamente ao método e às ferramentas que conduzem ao caminho almejado pelos gestores da organização. À vista disso, os modelos de gestão da maioria das empresas, de maneira geral, sofreram forte influência de Frederick Taylor, com a teoria da administração científica que traz conceitos de eficiência e de especialização. Matos (2006) aponta que os principais aspectos do método são o aumento da produtividade, a disciplina dos funcionários, além da hierarquização e da especialização do trabalho, sendo as atividades complexas divididas em frações padronizadas e assegurados incentivos na remuneração dos trabalhadores como benefício, pressupondo que sua única motivação seja financeira. No entanto, esse modelo tem seu foco apenas no aumento da produção e não aborda uma visão sistêmica da organização.

Até os dias atuais, as organizações baseadas nesse modelo sofrem do que são conhecidos como “silos funcionais”. De acordo com Sordi (2018, p. 55), “grande parte das empresas continua organizada e administrada segundo a visão das funções empresariais”, operando com “silos funcionais”. Nesse sentido, o autor complementa dizendo que “para termos visibilidade

das funções empresariais desempenhadas pelas empresas, basta analisarmos seu organograma”. Ou seja, o parâmetro que acusa esses “silos” é o organograma: quanto mais vertical, mais funcional é a organização.

A gestão por processos, de acordo com DeToro e McCabe (1997 apud SORDI, 2018, p. 21), visa possibilitar às organizações “uma estrutura gerencial orientada a processos”, de forma que “gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho de forma a alcançar melhores resultados”. Gonçalves (2000) evidencia que o modelo tradicional orientado por funções foi predominante nas organizações no século XX e as empresas que estão evoluindo se estruturam conforme seus processos básicos de operação, baseando sua organização em seus recursos e fluxos. A lógica de funcionamento passa a acompanhar a lógica dos processos e desprende-se do modelo de abordagem funcional.

Oliveira (2019) destaca que existem quatro pontos a serem exaltados em relação ao processo evolutivo da administração. O primeiro deles: a administração está se tornando mais simples, fácil e interativa devido ao foco no indivíduo, ao aumento da concorrência e à mudança ambiental dentro das organizações. Em segundo lugar, continua o autor, as empresas têm novas perspectivas nos contextos públicos e privados: conceitos como a privatização, a terceirização das atividades e a constante evolução tecnológica são os maiores responsáveis por essas perspectivas.

Oliveira (2019) ainda destaca que o terceiro ponto é a melhoria da capacitação e da visão dos profissionais, sendo que o processo se consolidou devido aos sistemas de informação e de comunicação complexos, pois, pessoas mais capacitadas podem assumir mais responsabilidades. Continuando, ele aponta que a remuneração por resultados cria incentivos e processos participativos, inclusive, para ganhar dinheiro, e que a atuação e o comprometimento das pessoas serão a mais significativa revolução da administração nos próximos anos.

Por fim, tem-se a otimização das interações gerais com a comunidade e a preservação do meio ambiente, pois, é certo que as organizações sofrerão evoluções ao longo dos anos, todavia, é necessária uma visão sobre o que será do futuro para se criar estratégias de atuação (OLIVEIRA, 2019). Todas as empresas passam pelo processo de transformação, porém as mais audazes criam sua própria transformação. Assim, aquelas que resistirem serão forçadas a mudar e a correr atrás do prejuízo (OLIVEIRA, 2019).

À vista disso, é possível concluir que as organizações acabarão sofrendo evoluções, quer queiram, quer não queiram, o que corrobora com a Teoria Geral dos Sistemas – TGS, que compara as organizações a sistemas abertos, os quais sofrem influência do ambiente. Logo, as

empresas que se destacam no mercado fazem isso com maestria, planejamento estruturado e plano de ação fornecido pelas informações gerenciais (SORDI, 2018). Para se adequar à realidade de mudança constante e estar sempre um passo à frente é necessário pensar sempre no futuro.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

De acordo com Maschka (2014, p. 15), a principal motivação que teve em sua dissertação para pesquisar a gestão por processos em MPEs foi a “pouca investigação empírica” do tema, algo que foi possível perceber ao se realizar o levantamento bibliográfico para este trabalho, já que uma maior quantidade de estudos é voltada às grandes empresas. O fato, no entanto, é compreensível, pois, ao se tratar de um modelo de gestão moderno e com exigências e princípios específicos, é natural que sua aplicação e seu estudo sejam feitos em empresas maiores e mais bem estruturadas. Ribeiro (2008), por sua vez, enfatiza que existe uma grande lacuna nos estudos sobre pequenos negócios que é corroborada pela falta de recursos, pelo levantamento de dados e pelo armazenamento de informações.

Conforme citado pelos autores, é possível identificar uma demanda pelo estudo da implementação da gestão por processos fora de grandes empresas, pois, ao se aprofundar nesse tipo de estudo, o pesquisador pode desmistificar a inviabilidade da aplicação, a fim de difundir e de auxiliar as MPEs que tenham ímpeto de se desvencilhar dos modelos funcionais.

Porém, independentemente do tamanho do negócio, todas as organizações devem perseguir a melhoria contínua. De acordo com Gonçalves (2000, p. 13), “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Essa melhoria passa pela adequação, pelo mapeamento e pelo controle de seus processos.

A maioria das empresas apresenta um sistema funcional em que existem muitas falhas de comunicação, sendo que, com a implementação da gestão por processos é possível observar e corrigir os gargalos, além de ressaltar as atividades que geram valor para a empresa e para seus clientes.

Considerando o que já foi apresentado, o que se busca com este trabalho é compreender como a gestão por processos pode ser aplicada em micros e pequenas empresas, quais são os desafios e quais são as sugestões de possíveis melhorias. Desse modo, a empresa escolhida como objeto de estudo é uma organização familiar que atua no ramo de colchões, no município

sul-mato-grossense de Fátima do Sul. Ela foi eleita devido à facilidade no acesso às informações por parte do pesquisador.

Além disso, de acordo com os dados apresentados acerca da importância econômica e social das MPEs no Brasil, percebe-se a necessidade de se realizar um estudo de caso para identificar quais são os requisitos necessários para a implementação da gestão por processos e, ainda, qual a melhor maneira de aplicá-los a uma empresa de pequeno porte.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os requisitos necessários para a implementação da gestão por processos e identificar os possíveis pontos fracos no modelo de gestão atual em uma empresa varejista de colchões na cidade de Fátima do Sul-MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar a realidade da organização em relação à sua gestão atual;
- Verificar quais são os pré-requisitos para a implementação da gestão por processos na empresa estudada;
- Identificar quais são os pontos críticos e a necessidade de ajustes para a implementação da gestão por processos;
- Comparar o estágio atual da organização com o método de gestão por processos proposto por Pereira Júnior (2010).

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o que anteriormente foi apresentado sobre a maior parte das organizações seguir o modelo tradicional de gestão, baseado na administração científica, a pesquisa mostra-se necessária para se entender qual é o passo a passo para a implementação da gestão por processos, verificando-se, também, quais são suas premissas.

Uma das maiores motivações para a realização desta pesquisa é que ela possibilita o

estudo de uma abordagem administrativa muito importante, que é a gestão por processos, todavia, inserida em um cenário recorrente no meio acadêmico, que são as MPEs brasileiras, entidades responsáveis pela geração de grande parte dos empregos do país.

Motivação essa que foi corroborada durante a pesquisa preliminar, pois, ao se coletar as obras relacionadas ao assunto foi percebida a sensação de que há ampla discrepância entre o número de artigos que compreendem grandes empresas, em grandes centros, com dezenas ou até mesmo centenas de processos complexos, e aqueles que abordam empresas de pequeno porte, como é o caso da organização estudada: uma empresa familiar, em uma pequena cidade.

De acordo com Chong (2007), essa falta de estudos específicos pode acabar gerando a sensação de que a aplicação e os benefícios da gestão por processos são somente possíveis em grandes empresas. Além disso, a carência de pesquisas desestimula a adoção do método por pequenos empresários, pois, sem o conhecimento necessário, não há condições de se avaliar os riscos da implementação.

Portanto, ao se abordar essa temática é possível obter uma ótica totalmente diferente e atrair a atenção para o importante cenário das MPEs brasileiras, pois, ao se colocar uma empresa de menor porte dentro de um estudo sobre um avançado método de gestão, se está incentivando que micros e pequenas empresas busquem melhores modelos, como a gestão por processos.

Para as MPEs, os benefícios desse método podem ser diversos, já que, ao assimilarem os processos e as atividades dentro do dia a dia, podem verificar quais são as ações que geram valor e exaltá-las. Se possível, ainda, mensurá-las por meio de indicadores, além de identificar quais delas apresentam gargalos para tentar diminuí-los e, sempre que for factível, erradicá-los. Se possível, ainda, mensurá-las por meio de indicadores, além de identificar quais delas apresentam gargalos para tentar diminuí-los e, sempre que for factível, erradicá-los. Além disso, ao se documentar os processos e adquirir uma base de dados concreta, se obtém um *know-how* no decorrer dessa trajetória. “A metodologia de modelagem de processos ganha importância pela sua função de registro e documentação histórica da organização, pelo fato do aprendizado ser construído, baseando-se em conhecimentos e experiências passadas.” (KIPPER *et al.*, 2011, p. 93).

2 REVISÃO TEÓRICA

O presente trabalho é pautado pela busca do melhor referencial para o embasamento dos assuntos abordados. Dado isso, é importante ressaltar que a maioria dos conceitos aqui mencionados são embasados de acordo com a obra *Gestão por Processos*, do autor José Osvaldo De Sordi, todavia, com a contribuição de outras obras com conceitos também importantes, porém, pontuais. O livro de Sordi foi considerado por este autor o material mais completo para a elaboração e a elucidação dos seguintes conceitos:

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

O que se conhece hoje como gestão por processos é o resultado de uma metodologia que se deu a partir de um modelo chamado Teoria Geral dos Sistemas – TGS. De acordo com Sordi (2018, p. 15),

Essa teoria surgiu em meados da década de 1920, quando o biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy estudou a autorregulação dos sistemas orgânicos. Estes foram entendidos como sistemas abertos, ou seja, interagindo com o meio ambiente, incorporando alterações benéficas e neutralizando as maléficas (autorregulação regenerativa dos sistemas).

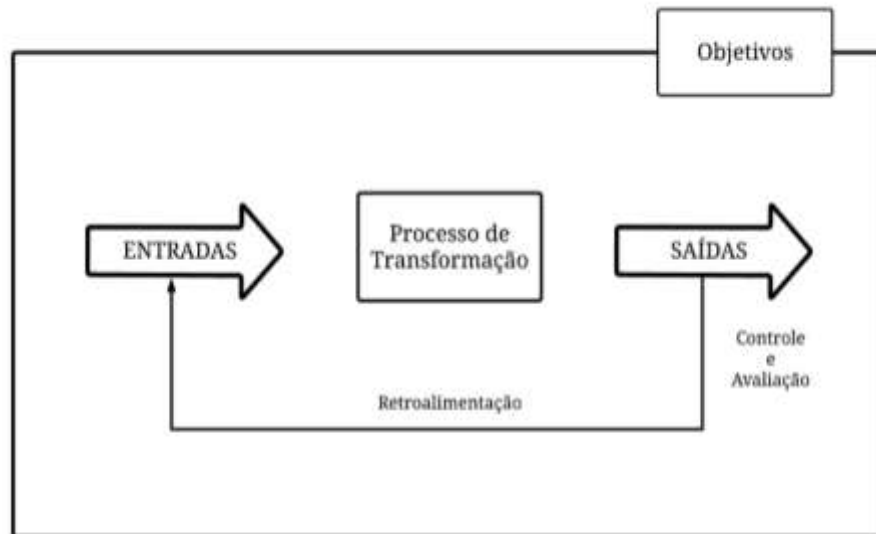
Esses conceitos, aplicados à ciência da administração, resultaram em uma nova abordagem chamada abordagem sistêmica para gestão das organizações. Os modelos anteriores não levavam em conta a parte externa da organização, tendo seu foco e todo seu esforço em estruturas simples especializadas em assuntos internos, o que não contribui para o entendimento da complexidade da organização como um todo. A partir da TGS foi possível considerar e analisar a complexidade das empresas e a forte influência que o ambiente gera nas organizações (SORDI, 2018).

Sordi (2018, p. 16) ainda destaca que a abordagem sistêmica da administração é baseada em dois conceitos principais da Teoria Geral dos Sistemas: a interdependência das partes e o tratamento complexo da realidade complexa.

O conceito de interdependência das partes refere-se à composição das entidades; o todo de uma entidade é composto por partes de outras, e estes são interdependentes com relação ao todo. O tratamento complexo da realidade complexa é a afirmação da grande dificuldade da sociedade moderna que exige técnicas específicas para lidar com este tipo de pensamento (SORDI, 2018, p. 16).

Oliveira (2019) define sistema como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Figura 1 – Componentes de um sistema



Fonte: Oliveira (2019, p. 90).

Já Sordi (2018, p. 17), define: “Um sistema é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais”.

Dadas essas definições, é possível concluir que, no caso de uma organização, cada setor ou departamento pode ser encarado com um sistema. A organização seria um sistema com vários subsistemas.

2.1.1 Exigências e Princípios Fundamentais da Gestão por Processos

De acordo com Zairi (1997) apud Sordi (2018), para a gestão por processos funcionar na prática, ela demanda algumas exigências: as atividades principais precisam estar mapeadas e registradas; deve-se interligar horizontalmente determinadas atividades para estabelecer o foco no cliente; é necessário buscar a disciplina, a consistência e a continuidade dos resultados por meio de documentação dos procedimentos via sistemas de informação; é preciso se utilizar de meios que avaliem o desempenho de processos de maneira particular, alinhado aos objetivos

e aos níveis de entrega corporativos; deve-se recorrer ao método de melhoria contínua para solucionar problemas e gerar qualquer tipo de benefício adicional; é necessário aplicar as melhores práticas para sempre proporcionar altos níveis de competitividade; deve-se desenvolver a mudança cultural, diligenciando para os melhores sistemas de informação e para a obtenção de uma estrutura organizacional adequada e, por fim, é preciso priorizar o cliente final.

Essas exigências estão todas alinhadas com os princípios e com o maior valor dentro do processo de negócio: o cliente final, valorizando o trabalho em equipe e eliminando todos os problemas acarretados pela gestão funcional.

Além das exigências, segundo Ostroff apud Sordi (2018, p. 30), existem também 12 princípios que constituem as principais características da abordagem administrativa: 1) a necessidade de a empresa estar "organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções"; 2) ter seu funcionamento "por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave"; 3) ser representada por meio de times, não de indivíduos compondo "o alicerce da estrutura organizacional e seu desempenho"; 4) otimizar os processos por meio da redução dos "níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos", que são resultado da "completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos processos como um todo"; 5) ter o dever de operar "de forma integrada com cliente e fornecedores"; 6) buscar meios para fortalecer "as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvimento de habilidades e motivações", utilizando-se do fomento do "processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas no nível operacional"; 7) manter-se atualizado utilizando "a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final"; 8) estruturar a organização para instigar o incentivo do "desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais"; 9) buscar promover a "multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização"; 10) promover a mudança estrutural que "redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos"; 11) desenvolver "métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos", com o intuito de "medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo" e 12) ter como

filosofia a “construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização”.

Os doze princípios citados estão estritamente relacionados à dissociação dos conceitos mais comuns na gestão funcional, abolindo-se a hierarquização pertinente a esse modelo. Em síntese, é possível afirmar que tanto as exigências quanto os princípios abordados têm como propósito constituir um modelo de gestão em que todas as áreas do negócio funcionem de maneira conjunta e colaborativa sem deixar de lado as responsabilidades individuais.

2.1.2 Gestão Funcional versus Gestão por Processos

Sordi (2018) expõe que na gestão funcional ou tradicional, as atividades são executadas e gerenciadas de maneiras específicas e especializadas, gerando os já citados “silos funcionais”. Já na visão por processos, as organizações podem se manter com a mesma estrutura, sendo necessário, todavia, ter a visão das atividades em uma sequência que interliga toda essa estrutura organizacional. No fim, o que importa não é a estrutura da empresa e, sim, os processos que ela possui.

A gestão funcional e a gestão por processos apresentam diversas diferenças de acordo com características analisadas e descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Principais diferenças entre a gestão por processos e a gestão funcional

CARACTERÍSTICAS ANALISADAS	GESTÃO FUNCIONAL	GESTÃO POR PROCESSOS
Alocação de pessoas	Agrupadas junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processo envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para a tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas, gerando desconfiança e competição entre elas	Comunicação e transparência no trabalho, gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização da tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e "orquestração" dos sistemas de informação

Fonte: Sordi (2018).

A forma como todas essas atividades estão distribuídas define quais são os “silos funcionais” ou quais são os processos de negócios e, dada a maneira como estão arrançadas, criam a arquitetura das transações. “Pode-se discernir pelo menos três propostas de arquitetura: estruturada em funções do negócio, em processos de negócios ou um misto dessas duas, a qual denominamos arquitetura função-processo.” (SORDI, 2018, p. 57).

2.1.3 Implementação da gestão por processos

A implementação da gestão por processos não é um procedimento simples, muito menos

rápido. “Alterar estruturas funcionais de grandes organizações tradicionais para processos de negócios não é uma atividade fácil. Impõe muitos riscos e requer muito trabalho e dedicação da organização.” (SORDI, 2018, p. 58).

Existem diversas abordagens sobre como implementar a gestão por processos em uma organização. No entanto, é importante atentar-se a alguns fatores determinantes em relação à estrutura da empresa. Objetivos, processos primordiais, estratégias da empresa e, até mesmo, o tamanho da companhia, por exemplo, afetam a maneira como a gestão por processos será implementada na organização. De acordo com Gonçalves (2000), “entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado”. Na visão do mesmo autor, isso se dá, pois, “cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica”.

Conforme citado anteriormente, para se implementar a gestão por processos é necessário atender às exigências da gestão por processos. Conforme Franco (2005), para se dar o primeiro passo na implementação da gestão por processos é necessário um diagnóstico completo da estrutura de todos os departamentos da empresa, além de se listar cada atividade realizada dentro de cada setor.

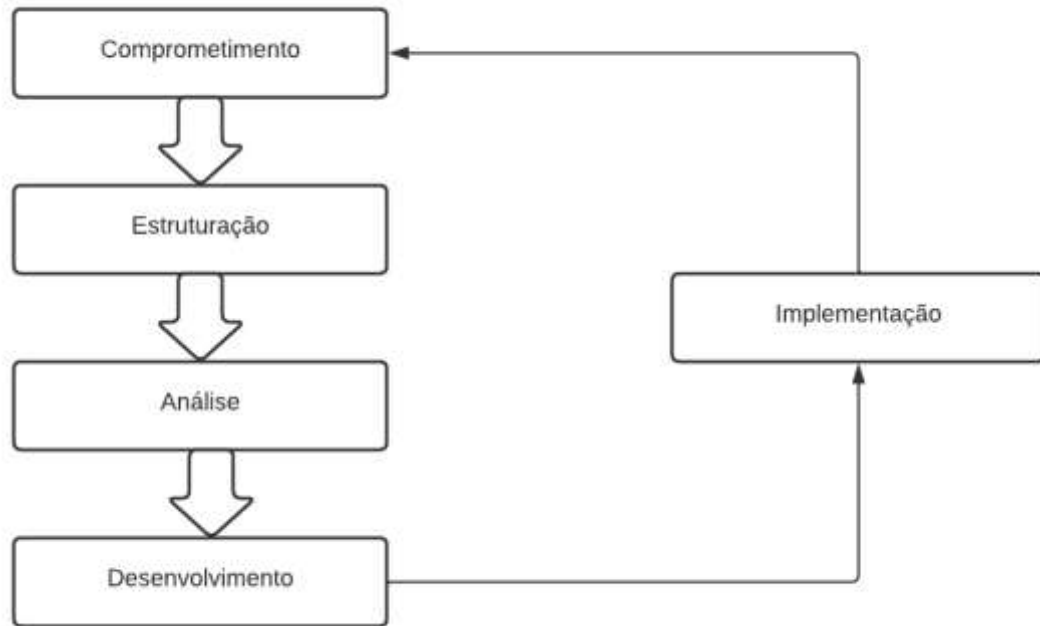
Identificar processos não é uma tarefa fácil. Por isso, pela forma abstrata dos processos, é fundamental o uso de uma metodologia (GONÇALVES, 2000).

De acordo com Sordi (2018), antes da aplicação dos métodos para a gestão por processos, é imprescindível desenvolver a cultura da gestão por processos dentro da organização. É necessário entender os benefícios que a gestão por processos pode trazer à organização e que restrições devem ser superadas. O autor pontua, também, que é preciso superar as barreiras internas e externas à organização e que para alcançar o objetivo, que é a implementação da cultura organizacional, é possível utilizar-se de meios educacionais, como seminários, cursos e palestras. Tanto para o público interno, como para os interlocutores do negócio.

“Para evitar os riscos da implantação é necessário ter alguns cuidados. A fim de evitar riscos, sugere-se um processo de mudança não radical, ou seja, a melhoria de processos em vez da reengenharia.” (SORDI, 2018, p. 344).

Oliveira (2019) explica que existem cinco etapas básicas para o entendimento da implementação da gestão por processos e que as adequações devem ser realizadas conforme a realidade da organização, vide figura abaixo:

Figura 2 – Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos



Fonte: Oliveira (2019).

Esse modelo proposto se refere ao ciclo que dá início ao processo de implementação, ou seja, etapas a serem seguidas para se começar a implementar a gestão por processos na organização.

Para tanto, existem diversas ferramentas, podendo-se utilizar a mais adequada conforme a situação e o contexto em que se encontra a organização. Pode-se, inclusive, associar mais de uma ferramenta. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que a melhoria contínua deve ser o pilar da mentalidade a ser seguida para a implementação da gestão por processos. Essa filosofia tem como base o ciclo PDCA: planejar-executar-verificar-agir (*plan-do-check-act*). E o processo de melhoria de produtividade e de qualidade passa por três princípios básicos: a satisfação do cliente, o gerenciamento com base em fatos e o respeito pelas pessoas.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 192) resumem o ciclo PDCA: “Essa abordagem é representada por um ciclo e consiste em quatro passos: planejar, escolher e analisar o problema; executar, implementar a solução; verificar os resultados da mudança; e agir para padronizar a solução e refletir sobre o aprendizado”.

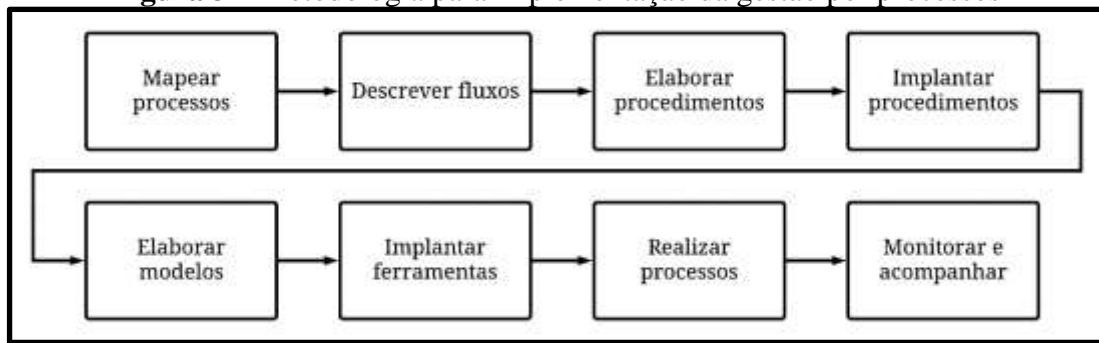
A busca da melhoria contínua tem como propósito a eliminação da causa dos problemas para que eles não se repitam no futuro. Por meio dela, existem dez etapas para a implementação da gestão por processos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014):

Quadro 2 – Etapas do ciclo PDCA para implementação da gestão por processos

Etapa 1	Reconhecer o problema e estabelecer prioridades Durante o estágio de reconhecimento, o problema é delineado em termos bastante gerais, utilizando informações de muitas fontes.
Etapa 2	Formar equipes de melhoria de qualidade Cria-se uma equipe interdisciplinar de indivíduos próximos ao problema, que recebem autonomia para lidar com ele. O envolvimento por parte da gerência determina o foco da equipe e demonstra interesse em encontrar uma solução a ser implementada.
Etapa 3	Definir o problema Primeiro, a equipe tem de definir claramente o problema e seu escopo. A análise de Pareto pode, muitas vezes, apontar as áreas significativas a serem investigadas.
Etapa 4	Desenvolver medidas de desempenho O efeito das mudanças no processo pode ser verificado quando se faz uma análise comparativa do antes e do depois.
Etapa 5	Analisar o problema/processo Elaborar um fluxograma do processo neste estágio é, muitas vezes, o primeiro passo para chegar a uma compreensão total de todas as complexidades envolvidas. As informações reunidas neste estágio ajudarão a determinar soluções potenciais.
Etapa 6	Determinar causas possíveis O diagrama de causa e efeito é particularmente útil para identificar possíveis causas do problema. A equipe adota o diagrama para debater ideias a respeito da raiz do problema. Em um <i>brainstorm</i> , os membros da equipe são incentivados a lançar ideias, sem comentário algum por parte dos outros membros. Não é permitida qualquer argumentação, crítica ou avaliação de ideias durante essa reunião, que é dedicada a gerar possíveis causas. Após a identificação, os dados são organizados em planilhas de controle, diagramas de dispersão, histogramas e gráficos de controle, para que seja descoberta a raiz do problema.
Etapa 7	Escolher e implementar a solução Este é o estágio mais interessante, mas a tentação de imediatamente propor soluções tem de ser evitada. Os critérios para escolher uma solução incluem o foco sobre a raiz do problema, a prevenção da recorrência do problema, a efetividade em termos de custos e a pontualidade.
Etapa 8	Avaliar a solução: o acompanhamento Uma vez implementada a solução e passado o tempo, o processo é checado para verificar se o problema foi resolvido. Os gráficos de controle são úteis para a comparação de dados anteriores com o desempenho atual.
Etapa 9	Assegurar a continuidade Novos métodos devem ser estabelecidos e os trabalhadores precisam ser treinados. Os gráficos de controle podem ser usados no monitoramento do processo para assegurar que ele permaneça estável.
Etapa 10	Melhoria contínua A qualidade e a produtividade são impulsionadas somente com as repetições do ciclo PDCA. Uma vez resolvido um problema, outra oportunidade é identificada para uma nova rodada de análise de melhorias.

Fonte: FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2014).

Em cada caso, durante a aplicação dos métodos, é necessário utilizar a ferramenta mais adequada de acordo com as características da organização, executando-se o mapeamento dos processos com o emprego um fluxograma, por exemplo. Para Harrington (1993, p. 103), o fluxograma “é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais”. O fluxograma é uma representação gráfica que permite entender o funcionamento e as atividades, além de obter uma visão clara do fluxo do processo, podendo-se identificar oportunidades de melhorias valiosas para toda a organização (HARRINGTON, 1993).

Figura 3 – Metodologia para implementação da gestão por processos

Fonte: Santos *et al.* (2010).

2.1.4 Críticas à gestão de processos

De acordo com Laurindo e Rotondaro (2011), existem alguns pontos desfavoráveis em relação à implementação da gestão por processos, que ocorrem quando: há a identificação dos processos, porém sem mudança na gestão; questões práticas nas organizações acabam limitando a produção de modo geral, o que ocasiona congestionamentos e a falta de trabalhadores capacitados ou, ainda, a inexistência de integração entre os sistemas; e utiliza-se da gestão por processos buscando prioritariamente o corte de custos, desencadeando mudanças que não acontecem na prática e que não acompanham a alteração nos processos.

Para os mesmos autores, outros pontos desfavoráveis ocorrem quando: há ausência de liderança e mudanças significativas na administração e nos métodos de implementação do modelo de gestão por processos; realiza-se a escolha equivocada dos processos, desperdiçando recursos e esforços da organização; não há direcionamento por parte da alta gestão; e há o desdém aos problemas surgidos durante a implementação do sistema de gestão por processos.

Laurindo e Rotondaro (2011, p. 30) estabelecem, ainda, os “sete pecados mortais da administração: (1) a estratégia do negócio não está alinhada à melhoria do processo; (2) desperdícios de esforços na melhoria dos processos não designando as pessoas certas para as respectivas tarefas, incluindo os gestores; (3) falta de avaliação e orientação e imposição de metas direcionadas às equipes de melhoria de processos; (4) pensamento de que se não houver uma reformulação da organização existente não haverá melhorias significativas; (5) falta de clareza dos responsáveis pelos projetos de processos de como as mudanças afetarão a forma de trabalhar no processo reformulado; (6) foco da organização no reprojeto ao invés de sua implementação e (7) falhas frequentes das equipes na avaliação e na implementação da melhoria contínua dos processos.”

Conforme levantado pelos autores, pode-se afirmar que os principais gargalos e críticas

à implementação da gestão por processos estão diretamente relacionados aos métodos utilizados na implementação dentro das organizações, o que, na maioria das vezes, configura-se em má utilização da ferramenta ou em atitudes equivocadas que acabam gerando limitações e barreiras.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como intuito entender a realidade de uma empresa de pequeno porte no ramo varejista de comércio de colchões, realizando um levantamento – conforme a literatura – dos pré-requisitos necessários para a implementação da gestão por processos. Além disso, objetiva apresentar e compreender quais são as principais falhas do modelo de gestão atual e, enfim, identificar de que maneira a gestão por processos pode ser implementada.

A metodologia do trabalho foi definida de acordo com os objetivos eleitos. A pesquisa tem caráter exploratório-descritivo e de estudo de caso e, no que se refere aos meios, pode ser classificada como um levantamento bibliográfico com o emprego de abordagem de cunho qualitativo.

Conforme a definição de Gil (2017), constata-se que a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, pois o trabalho consiste em um estudo profundo e exaustivo de um caso em particular, para obter amplo e detalhado conhecimento acerca de uma conjuntura específica, em uma situação da vida real, em que os limites não são definidos, elucidando-se o contexto e as variáveis da empresa objeto de análise. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo conforme o contexto, principalmente se os limites entre o fenômeno e o contexto não forem bem definidos. Para o autor, é necessário definir se o estudo de caso é único – quando o estudo é feito levando em conta apenas um caso – ou se é múltiplo – quando são comparados vários objetos de pesquisa. Esse último oferece uma pesquisa mais robusta, mais embasada e com mais exigências, enquanto o estudo de caso único se concentra e procura entender melhor um caso específico.

Gil (2017) também afirma que a pesquisa é considerada de caráter exploratório, pois o objetivo aborda um tema que não dispõe de muitos artigos a respeito. No primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica a fim de se obter embasamento para o desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa também utilizou a aplicação de entrevistas com pessoas que trabalham diretamente na organização, no caso, os proprietários. Elas foram realizadas com o intuito de coletar informações a respeito dos processos e das atividades existentes para se identificar as características organizacionais. Por meio desses dados, foi possível fazer a comparação com os pré-requisitos da gestão por processos apontados pela literatura e a identificação de possíveis gargalos e melhorias.

Portanto, como o trabalho não teve como finalidade a utilização de dados estatísticos, é

considerado um trabalho com abordagem qualitativa. Marconi e Lakatos (2017) definem que as principais diferenças da abordagem qualitativa para a quantitativa vão além do simples fato de não se empregar instrumentos de cunho estatístico e abrangem, também, a forma como é feita a coleta e a análise dos dados. Na abordagem qualitativa o intuito é analisar e interpretar aspectos mais complexos e profundos, gerando uma análise detalhada de todos os dados sobre as investigações, os hábitos e as atitudes, além de o instrumento de coleta não ser estruturado. Já na abordagem quantitativa, a coleta é baseada em uma quantidade ampla de amostras e em informações numéricas (MARCONI E LAKATOS, 2017).

O trabalho também pode ser classificado como descritivo, dado que ele descreve a realidade dentro da empresa para, somente assim, ser feita a comparação com o modelo de gestão por processos. De acordo com Matias-Pereira (2016), é possível verificar que no método qualitativo é utilizada a pesquisa descritiva, pela qual não é possível quantificar as informações obtidas, além de os dados serem analisados de forma indutiva. Ou seja, baseadas na observação e no raciocínio. A interpretação e a atribuição de conceitos são fundamentais no processo desse tipo de pesquisa.

É importante evidenciar, por fim, que o trabalho, os levantamentos e toda a pesquisa, começaram no primeiro semestre de 2021 e todas as informações contidas e analisadas refletem a realidade da empresa nesse período, levando em consideração algumas variáveis, como por exemplo, a pandemia de covid-19 – que dificultou muitos dos processos, além da situação econômica. Diante disso, vale ressaltar que esta pesquisa não almejou avaliar a implementação da gestão por processos dentro da organização e, sim, compor uma análise das principais dificuldades e observar que pontos de melhoria são necessários para realizá-la.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo tem o intuito de contextualizar a situação da empresa estudada, apresentando sua estrutura, a forma como trabalha, além de todos os itens que a compõem. Em seguida, apresenta um modelo de três fases e oito etapas com uma série de exigências necessárias para a execução da gestão por processos. Com base nesse modelo, foi feita a análise do momento atual, identificando os principais pontos críticos e os ajustes possíveis, e a verificação das barreiras para a implementação do método alinhada com a realidade da organização.

4.1 DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada se configura como uma microempresa – ME varejista de estrutura familiar que atua no setor terciário, sendo franquia de uma grande empresa de colchões, na cidade de Fátima do Sul-MS. O município está localizado na porção Sul do estado de Mato Grosso do Sul, distante 239 quilômetros da capital Campo Grande e 45 quilômetros de Dourados (segunda maior cidade do estado). A empresa começou suas atividades em julho de 2015, em um endereço diferente do atual, e em 2016 mudou-se para o ponto em que se encontra atualmente.

No momento do levantamento dos dados e de sua análise, a empresa estudada não contava com nenhum funcionário efetivo, principalmente devido aos impactos da pandemia de covid-19, que passou a afetar o Brasil no ano de 2020¹. Suas atividades são divididas entre os dois sócios e, eventualmente, contam com o auxílio de *freelancers* (trabalhadores temporários). Todavia, anteriormente, a empresa chegou a dispor de uma funcionária efetiva.

Em relação à estrutura física da organização, é composta por um prédio alugado, de aproximadamente 96 metros quadrados, localizado no centro da cidade. Esse local representa o ponto comercial da empresa e conta com três cômodos: a parte da frente, onde está instalado o *showroom* e a mesa com computador para atendimentos, abrangendo 90% da área; um pequeno banheiro, a que se tem acesso por uma porta localizada do lado direito do salão, e uma pequena cozinha, que comporta um minidepósito com itens menores para a reposição do *showroom* – a

¹ Considera-se para fins de marco temporal que a pandemia é efetivamente reconhecida no Brasil a partir da Portaria nº 454, de 20 de março de 2020, que “declara, em todo o território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19)” (BRASIL, 2020).

loja ainda dispõe de um depósito próprio com aproximadamente 40 metros quadrados, em outro endereço, também no centro da cidade. O estoque médio é de cerca de 200 itens com diferentes tamanhos e volumes, sendo que o prédio destinado ao armazenamento dos produtos comporta em torno de 50% desse total.

A infraestrutura utilizada demanda poucos equipamentos para o seu funcionamento diário, entre eles: um computador ligado a uma máquina de cartão e dois sistemas gerenciais – um fornecido pela franqueadora, de uso obrigatório, e outro contratado pela loja para emissão de notas fiscais. É importante ressaltar que ambos os *softwares* funcionam em ambiente *web* e, por serem 100% on-line, é obrigatória a conexão à internet.

Outros itens utilizados são: uma impressora térmica e uma impressora multifuncional toner, além de um telefone fixo e de um telefone celular, que é utilizado para consultas de preços e atendimentos via redes sociais e aplicativo de mensagem. A empresa também conta com um veículo utilitário para realizar as entregas.

Tratando-se do volume de vendas, a organização apresenta uma média de 60 itens mensais, com alterações sazonais desse número. Há menor fluxo de vendas no começo do ano, principalmente nos meses de janeiro e de fevereiro, e maior quantidade nos meses finais do ano, com destaque para novembro e dezembro, que representam significativo aumento no movimento do comércio, devido às promoções de *Black Friday* e de Natal, respectivamente.

Em relação à estrutura dos processos, a empresa não os possui bem definidos. Cabe ressaltar que por ser uma franquia, desde do início de suas atividades é obrigada a cumprir uma série de requisitos que vão da escolha do ponto, passando pelo *layout*, até o atendimento. À vista disso, a organização segue os moldes do franqueador e, de certa maneira, se estrutura pelo modelo exigido. As atividades são divididas entre os sócios de forma orgânica e principalmente conforme a demanda. Existem atividades prioritárias, porém não são claramente separadas por setores ou departamentos e, sim, por tarefas. Normalmente, enquanto um dos sócios é responsável pelas vendas, pela logística, pela pós-venda, pela assistência técnica, pelo marketing e por auxiliar nas finanças, o outro é responsável também pelas vendas, pelo financeiro e pelos recursos humanos. As principais áreas a serem observadas são: administrativa, vendas, contas a pagar, logística de entregas, pós-venda e assistência técnica.

A empresa tem ciência da importância da estruturação de seus processos, no entanto ainda não adota o modelo de gestão por processos.

4.2 PRÉ-REQUISITOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Para que a implementação da gestão por processos seja possível, é necessário atender a alguns pré-requisitos com relação à estrutura e à organização da empresa, alterando-se práticas gerenciais e, até mesmo, a própria cultura organizacional.

Usualmente, a teoria utilizada como base para a pesquisa é exposta no capítulo que apresenta o referencial teórico, porém, a fim de facilitar a comparação e a análise e embasá-las conforme a realidade da empresa, a parte teórica do modelo proposto está abordada neste tópico.

Define-se “requisito” como “condição ou exigência imprescindível a que se deve satisfazer para alcançar determinado fim.” (REQUISITO, 2022). Portanto, entende-se que para alcançar a gestão por processos é imprescindível atender às condições expostas pelos autores.

Sordi (2018) sugere que para as empresas que estão no começo da implementação da gestão por processos, o melhor a se fazer é realizar as mudanças de maneira gradual, iniciando-se com um processo não crítico, por exemplo. Na empresa estudada foi observado que há necessidade de mudanças e os gestores informaram estar dispostos a executá-las de maneira gradual.

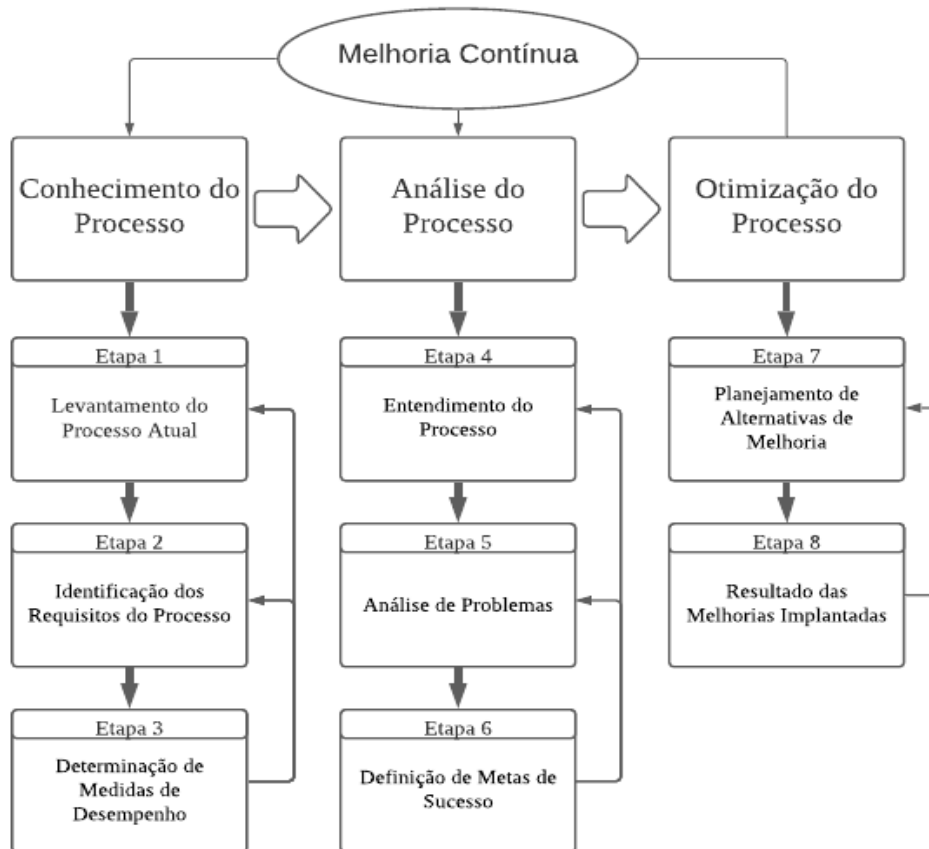
De acordo com Zairi (1997) citado por Sordi (2018), a abordagem administrativa da gestão por processos traz algumas exigências, entre elas: necessidade de mapeamento e documentação das atividades principais; que as atividades-chaves estejam conectadas por conexões horizontais, criando foco no cliente; emprego de sistemas para documentar e garantir a consistência de resultados com qualidade; mensuração do desempenho de atividades para avaliar, estabelecer e alcançar objetivos; obtenção da resolução de problemas por meio da filosofia da melhoria contínua; utilização dos melhores meios para se alcançar os maiores níveis de competitividade e, por fim, que toda mudança de sistemas, ferramentas e meios não seja sem propósito, tendo o intuito de estabelecer uma cultura organizacional adequada com a nova realidade.

Portanto, é necessário atender a requisitos importantes para se conseguir implementar a gestão por processos com sucesso. De acordo com os proprietários da organização estudada, existe consenso em relação à importância da implantação da gestão por processos, sendo a ideia bem aceita entre eles. No entanto, ainda existe dificuldade e falta de conhecimento, o que seriam as maiores barreiras para uma possível implementação, até mesmo no que se refere aos primeiros passos, como o mapeamento dos processos, por exemplo.

Pereira Júnior (2010), baseando-se em diversas metodologias existentes, desenvolveu

um modelo de implementação de gestão por processos observando as principais características comuns entre as MPEs. A seguir, a Figura 4 demonstra como esse modelo funciona:

Figura 4 – Método de implementação da gestão por processos



Fonte: Pereira Júnior (2010, p. 67).

O modelo é constituído de três fases e oito etapas. A primeira delas se chama “conhecimento do processo” e abrange três dessas etapas:

- Levantamento do processo atual: é o início de tudo, o escopo do projeto do início ao fim, etapa em que se cria o macrodiagrama, detalhando “as entradas do processo; os seus fornecedores; as saídas do processo; os seus clientes; os subprocessos que o compõem” (PEREIRA JÚNIOR, 2010, p. 68). Após identificados os subprocessos, cria-se fluxogramas e expõe-se as sequências e as relações de atividades do sistema.
- Identificação dos requisitos do processo: de acordo com Pereira Júnior (2010, p. 71), “consiste em determinar os requisitos, necessidades e expectativas da organização e do cliente. E, a partir disso, entender como o processo está atuando para atendê-los”. Nessa

etapa, o objetivo é basear-se nos dados obtidos anteriormente para identificar os requisitos que geram valor. Segundo o autor, trata-se de uma parte crítica, pois se for feita de maneira equivocada pode traduzir também de forma equivocada os desejos dos clientes.

- Determinação de medidas de desempenho: “A determinação das medidas de desempenho do processo tem como objetivo determinar indicadores de desempenho para medir o processo em cada requisito que agrega valor ao cliente” (PEREIRA JÚNIOR, 2010, p. 72). Dessa forma, “os processos podem ser medidos por meio de indicadores de desempenho. Esta medição deve ser realizada de forma clara, baseada nas expectativas e objetivos do negócio” (LOUZADA, 2013, p. 48).

A segunda fase é a “análise do processo” e se trata do detalhamento dos processos, buscando entender quais as possíveis causas dos problemas e suas prováveis soluções. Ela abrange mais três etapas:

- Entendimento do processo: para conseguir identificar os pontos de melhoria é necessário entender como o processo é executado, na prática. De acordo com Pereira Júnior (2010, p. 74), os itens a serem apurados são: “identificação do nível de desempenho atingido pelo processo; problemas crônicos; oportunidades de melhoria; principais dependências; integridade dos sistemas; planos de melhoria existentes; barreiras às melhorias”.
- Análise de problemas: utilizando uma série de ferramentas, essa etapa busca compreender as causas-raízes dos problemas identificados na etapa anterior. “Todo o fluxo do sistema deve ser analisado, considerando as entradas, atividades, inter-relações e saídas, a fim de identificar e solucionar os problemas potenciais antes da intervenção da concorrência” (LOUZADA, 2013, p. 49).
- Definição de metas de sucesso: aproveitando-se da base de dados geradas na etapa precedente, essa parte consiste em englobar à realidade da empresa os fatores críticos de sucesso, constituindo novos objetivos para a organização. Pode ser obtida em uma conversa direta com os clientes mais importantes (PEREIRA JÚNIOR, 2010).

A terceira e última fase, “otimização do processo”, representa a definição das alternativas para o aprimoramento dos processos e conta com as duas últimas etapas:

- Planejamento de alternativas de melhoria: estando as metas de sucesso definidas, as alternativas de melhoria devem ser planejadas com cautela. Conforme Pereira Júnior

(2010, p. 78), “é necessário priorizar as oportunidades de melhoria sugeridas com base no impacto que causará no processo, urgência das ações e no nível de desempenho para os clientes”.

- Resultado das melhorias implantadas: a última etapa consiste em colher os resultados oriundos do plano piloto e realizar os ajustes necessários. “Não somente o plano piloto, mas todos os processos devem ser constantemente analisados” (LOUZADA, 2013 p. 50).

Dado isso, é possível observar que todo o plano faz parte de um ciclo que, conforme a Figura 4, é um processo de melhoria contínua. Portanto, é necessário que o plano esteja sempre em revisão – assim como os processos atuais – e constantemente buscar alternativas para se obter mudanças de sucesso e, ao mesmo tempo, se adquirir aprendizado.

Conforme observado na organização estudada, é possível concluir pela primeira etapa do estudo de caso, no contato com os proprietários, que há grande conhecimento sobre o negócio e que o fato de se tratar de uma franquia facilita as relações, pois lida-se com um único fornecedor. No entanto, todos os processos envolvidos nunca foram documentados, nem “passados para o papel” (mapeados, registrados ou controlados).

Já na segunda etapa, que demanda documentação, conforme sugerido pelo modelo, os proprietários afirmaram que entender o desejo do cliente sempre foi uma das prioridades, mas que sempre foi algo captado de maneira natural, pelo *feeling* transmitido pelos consumidores, e sem registros, nem mensuração.

Ficou constatado que os proprietários têm ciência da importância de todas as etapas do ciclo de melhoria contínua, todavia, essa consciência sobre a relevância de se profissionalizar a gestão é apenas a primeira fase da implementação, conforme a Figura 2. Logo, ela esbarra na segunda fase do modelo proposto, pois, a partir da segunda e da terceira fases – que são a análise e a otimização do processo, respectivamente – é necessária uma boa base de dados dos processos existentes, que também estejam documentados, mas, conforme mencionado anteriormente, isso não ocorre.

Conclui-se, então, que a empresa se mostra disposta a adotar a primeira fase da implementação para, depois disso, haver possibilidades de analisar e de otimizar os processos e, por sua vez, otimizar a gestão e dar entrada no ciclo de melhoria contínua, como sugerido no modelo apresentado.

4.3 PONTOS CRÍTICOS E AJUSTES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Para se colocar a implementação da gestão por processos em prática, é de suma importância conjecturar quais as possíveis adversidades em todo o processo e, de acordo com Oliveira (2019), esse exercício é fundamental para evitar a perda de tempo e o desperdício de recursos. Logo, foram observados alguns fatores que podem se tornar barreiras em uma eventual execução da implementação na empresa estudada.

O primeiro passo pode ser considerado um ponto crítico na implementação, pois é o começo de todo esse processo. Provavelmente, o passo mais difícil a ser dado é, sem dúvida, um dos mais importantes. Profissionalizar a gestão, mapear todos os processos e atividades e entender como tudo deve funcionar é um grande desafio, principalmente para uma empresa que já trabalha da mesma maneira há aproximadamente sete anos. Estabelecer uma cultura organizacional exige grande comprometimento, além de conhecimento e familiaridade com uma gestão profissional.

Um ponto que chamou a atenção durante o estudo de caso foi a falta de clareza na distribuição de algumas tarefas e atividades, pois, essa indefinição pode causar confusão na execução dos processos, diminuir consideravelmente a produtividade e, até mesmo, ocasionar a não realização das atividades. Por menor que seja a equipe, a definição de cada tarefa é essencial, aliada à integração entre as áreas relacionadas a cada processo.

Apesar de ser uma empresa de pequeno porte e de apresentar limitações estruturais e até mesmo financeiras, a organização, que tem uma equipe de trabalho reduzida, pode ter problemas a médio e a longo prazo, pois as tarefas se concentram em poucas pessoas. Isso pode gerar sobrecarga e se configura como aspecto negativo, já que certas tarefas não podem ser atribuições exclusivas de uma única pessoa, dado que são essenciais para que as atividades e, conseqüentemente, os processos possam ser executados de maneira adequada.

Outro ponto observado foi certa limitação na autonomia quando da tomada de algumas decisões. Conforme citado no tópico referente ao diagnóstico da organização, a empresa é uma franquia, modelo de negócio que tem seus prós e contras – nesse último aspecto, demonstra ser um modelo inflexível em alguns pontos, impossibilitando a tomada de decisões específicas, como: o fornecedor da empresa, que é exclusivo da marca representada; a tabela de preços, que é definida pela franqueadora semanalmente, e as campanhas promocionais, determinadas mensalmente pela marca. Todos esses fatores podem implicar ou acabar inibindo vários tipos

de decisões nos aspectos gerenciais, financeiros e de marketing, pois é necessário seguir o padrão da franquia.

Todavia, essa relação também apresenta seus benefícios. Por exemplo: o fato de se trabalhar com uma grande marca do mercado, seguindo um padrão, coopera com a identidade visual da marca e com a fixação da mesma; o marketing da empresa é feito em nível nacional, algo que uma empresa de pequeno porte jamais conseguiria alcançar; e o risco do negócio para a empresa franqueada é minimizado.

Mesmo com tais aspectos positivos, em algum momento, uma decisão necessária para a execução da gestão por processos pode entrar em choque com os termos contratuais do modelo da franqueadora. Sordi (2018, p. 88) define essa situação como “regra de negócio”: “Podemos defini-lo como a declaração de políticas e práticas que determinam o que é possível, desejável ou mesmo impossível na operação do negócio”.

Portanto, são limitações impostas pela franqueadora, previstas em contrato, que podem impor ou restringir comportamentos e/ou decisões. No entanto, é possivelmente o quesito que tem a resolução mais simples, apesar de ser um ponto que requer cuidado. Contudo, a regra de negócio também apresenta benefício, pois, já que as etapas e as atividades são previamente definidas, o processo de identificação e o mapeamento se tornam mais fáceis.

Além disso, a falta de integração entre os sistemas pode dificultar muito a execução dos processos, pois os *softwares* não são interligados. A plataforma disponibilizada pela franqueadora oferece alguns recursos, mas não todos os necessários, apresentando, ainda, o sistema, lacunas em algumas das funções existentes.

Todos os pontos críticos citados requerem atenção na implementação e na execução da gestão por processos, porém, por se tratarem, em sua maioria, de hipóteses, é necessário que alguns processos estejam mapeados, documentados e em funcionamento para que, com uma análise mais profunda, sejam identificadas as adversidades com precisão e obtidas possíveis soluções e ajustes no ciclo de melhoria contínua.

4.4 BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

A análise dos obstáculos na implementação da gestão de processos na organização estudada é baseada em alguns pontos, como os pré-requisitos considerados fundamentais para a execução e o sucesso do projeto e sua adequação à realidade da empresa, conforme informações coletadas com os proprietários. Além de formular hipóteses almejando as melhores

alternativas em cada caso, é fundamental visualizar opções que sejam concebíveis para cada etapa e ter em mente que as mudanças sugeridas precisam ser aceitas e alteradas de maneira gradual, para que as novidades não entrem em conflito e comprometam os processos.

O primeiro ponto a ser observado é a mudança da cultura organizacional, sendo fundamental a consciência sobre a importância das dificuldades que existem em um processo de transformação tão relevante.

A principal barreira visualizada nessa primeira etapa – a falta de conhecimento em relação à gestão por processos – pode ser sanada com capacitação realizada pelos próprios sócios, como cursos e acesso a diversos materiais disponíveis na internet (vídeos e livros, por exemplo). Buscar esse conhecimento é a alternativa considerada mais viável, pois, além de representar menor custo, elimina a dependência que os proprietários possivelmente teriam se optassem por um profissional para realizar o projeto. Além disso, após a capacitação, é necessário estabelecer um prazo para a execução dessa etapa, estipulando um período de aproximadamente seis meses para o mapeamento dos principais processos dentro do negócio.

Apesar do domínio que os proprietários possuem do entendimento do próprio negócio, é fundamental escolher um método para realizar a documentação dos dados e definir métricas para mensuração do desempenho ao longo do tempo. Logo, a capacitação citada anteriormente contribuirá também para a escolha dos métodos apropriados a serem empregados no desenvolvimento de análise detalhada, de acordo com as demandas da organização.

Depois de definir as métricas e alinhá-las, é possível entender quais são as expectativas dos clientes e da própria empresa. Compreender a vontade do cliente é um processo contínuo e a documentação ajuda na organização desse tópico. É possível conhecê-lo melhor e perceber como seus desejos vão mudando com o tempo. A aplicação de questionários e contatos pós-vendas são as formas mais eficazes de captar essas informações.

Com tais etapas definidas e os processos mapeados, é importante, de acordo com o conhecimento do negócio e da gestão por processos, desenvolver uma análise a fim de identificar indicadores de desempenho dentro desses processos. O intuito é avaliar quais atividades mais agregam valor para os clientes e aprimorá-las, alinhando-as com as expectativas que a empresa tem em relação a resultados, e quais objetivos a organização almeja alcançar.

Após as etapas de estruturação da gestão por processos, é essencial olhar para tudo o que foi feito até esse momento e analisar o processo, com a finalidade de se identificar e solucionar possíveis problemas.

Para se entender o funcionamento do processo, é importante constatar o quão avançado ele está em relação a alguns pontos, sendo: o nível de desempenho que o processo atingiu em

relação à expectativa determinada anteriormente; os problemas crônicos que ele apresenta; as principais oportunidades de melhoria existentes conforme a realidade do momento e as barreiras para as melhorias.

Identificando-se os problemas na etapa anterior, a etapa em vigência compreende a observação das causas. A maneira mais eficiente de encontrá-las é destrinchar todo o fluxo dos processos – incluindo entradas e saídas – sendo possível identificar e solucionar até mesmo potenciais problemas a médio e a longo prazo, além de gerar uma valiosa base de dados para alimentar todo o sistema.

Com um banco de informações sólido, o próximo passo é constituir novos objetivos na empresa, determinando-se os fatores críticos de sucesso. Para isso, os proprietários podem consultar os principais clientes da empresa e englobar seus desejos aos da organização.

A fase seguinte tem foco em otimizar o processo com base em toda a análise feita anteriormente. Após a definição das metas de sucesso, os proprietários devem ter cautela e buscar todas as oportunidades de melhoria, realizando-as de acordo com o impacto que podem causar no processo, além da urgência ou da necessidade de ações imediatas.

Por fim, é imprescindível reunir todos os resultados da análise dessas adversidades e realizar os ajustes que ainda forem necessários, não somente nos processos. O modelo em si também pode ser revisado e analisado a fim de se adequar à realidade da organização e de desenvolver um ciclo de melhoria contínua.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de verificar quais as condições necessárias para a implementação da gestão por processos em empresas de pequeno porte, dado que a maioria dos estudos existentes é voltada a organizações maiores e mais estruturadas e pouco se fala em como proceder quando se trata de empresas menores. Abordou, ainda, a importância das MPEs no cenário nacional, enfatizando sua grande participação na taxa de emprego, principalmente, no setor do comércio.

O principal ponto direcionador deste trabalho foi a necessidade de se comprovar a possibilidade de desenvolvimento de um estudo sobre a gestão por processos em condições que geralmente não são retratadas na maioria das obras, em um cenário de muitas incertezas e dificuldades que é a realidade das MPEs.

Com base na pesquisa realizada foi possível encontrar um método adaptado para desenvolver a implementação da gestão por processos, desprendendo-se do modelo de gestão funcional e estabelecendo-se uma cultura organizacional.

A pesquisa também contribuiu na definição dos pontos que merecem maior atenção ao se fazer esse tipo de análise e, com isso, foi possível verificar quais os principais requisitos a organização precisa alcançar para poder implementar a gestão por processos de acordo com sua própria realidade. Assim, também foi possível identificar os pontos críticos e a possibilidade de ajustes, que foram os objetivos propostos desde o início do trabalho.

Dessa maneira, sugere-se à empresa que a implementação da gestão por processos seja feita de maneira gradual, levando-se em consideração que foram detectadas algumas fragilidades e que, por isso, é necessário estruturar-se de maneira adequada para o atendimento dos pré-requisitos. O primeiro ponto a se ressaltar é a necessidade de documentação de todas as atividades, sendo mais urgentes as ações mais realizadas no dia a dia, como, por exemplo, elaborar a estruturação do fluxo de caixa, requisito fundamental para qualquer empresa manter a organização financeira.

Outra questão que acaba gerando grande impacto na empresa é a distribuição de tarefas, sendo necessário aumentar a equipe. A contratação de um funcionário efetivo já diminuiria a sobrecarga existente na empresa, considerando que esse colaborador irá gerar retorno. A partir do momento em que há mais uma pessoa na organização, é possível delegar tarefas e organizar e dividir todas as atividades, deixando claro de quem é a prioridade para cada uma e tentando ao máximo excluir a dependência de uma única pessoa por atividades específicas.

É necessária, também, a implementação de um *software* que consiga integrar todas as informações obtidas no processo. E como o uso do programa próprio da franqueadora é obrigatório, provavelmente alguns dados deverão ser inseridos manualmente, sendo essenciais cuidado e organização.

Pelo fato de a empresa encontrar-se nos estágios iniciais da implementação, esta análise aponta que após sanadas as questões referentes à estruturação da organização em si, será possível começar o mapeamento dos processos e dar seguimento ao modelo apresentado (Figura 4).

A implementação da gestão por processos deve ser minuciosa, com a finalidade de proporcionar melhoria em todas as etapas dos processos, otimizando todos os tipos de recursos existentes. Porém, é preciso cautela, pois o modelo não é a solução para todos os problemas, sendo necessário identificar em quais pontos ele poderá ajudar. Há que se julgar caso a caso, pois se a organização não conseguir atender às demandas, o resultado pode ser totalmente o inverso do esperado.

É importante ressaltar, ainda, que este trabalho não teve como pretensão colocar em prática a gestão por processos, tendo em vista que o processo de implementação demanda muito tempo e recursos, além de compreender várias etapas. Sendo assim, é possível afirmar que o objetivo, que era identificar todos os possíveis pontos de melhoria, foi alcançado.

Por fim, esta pesquisa serviu para introduzir a gestão por processos no contexto das MPEs, podendo futuramente ser utilizada como base para outros trabalhos, como: desenvolver o projeto de mapeamento dos processos desde o início, criando-se uma base de dados sólida sobre cada processo; determinar todas as métricas necessárias – principalmente os indicadores de desempenho – para se obter dados factíveis e traduzir as melhorias em números com o intuito de determinar objetivos realistas; e, após construir essa sólida base de dados, experienciar o método na prática para constatar o sucesso e as alternativas de melhorias possíveis. Ainda, uma possibilidade de pesquisa futura é a averiguação do desenvolvimento de um *software* voltado para a gestão por processos, visando planejar e acompanhar os processos nas pequenas empresas de maneira simplificada.

6 BIBLIOGRAFIA

ASN - AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS (Brasília). **Pequenos negócios foram os responsáveis por quase 70% dos empregos gerados em fevereiro.** 2021. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-foram-os-responsaveis-por-quase-70-dos-empregos-gerados-em-fevereiro,c58565ccb01a8710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 19 mai. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 454, de 20 de março de 2020.** Declara, em todo o território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19). 20 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-454-de-20-de-marco-de-2020-249091587>>. Acesso em: 16 set. 2020.

CHONG, S. Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. **Journal of Information Systems and Small Business**, v. 1, n. 1, p. 41–58, 2007. Disponível em: <<https://ojs.deakin.edu.au/index.php/jissb/article/view/3/5>>. Acesso em: 14 mai. 2022.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014. Tradução: *Scientific* Linguagem Ltda. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553291>>. Acesso em: 15 mai. 2021.

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO.** 2005. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101652/225295.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 24 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012934/epubcfi/6/60%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml29%5D!/4/160/1:19%5B%5E%3B%200%2CZCA%5D>> Acesso em: 27 abr. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Rae - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 40, p. 6-19, mar. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2021.

HARRINGTON, H. James - **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Editora Makron Books, 1993.

KIPPER, Liane Mahlmann *et al.* GESTÃO POR PROCESSOS: COMPARAÇÃO E ANÁLISE ENTRE METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS. **Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 88-99, dez. 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>. Acesso em: 25 jun. 2021.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOUZADA, Camila Cristina. GESTÃO POR PROCESSO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE COLCHÕES. **Rev. Científica Eletrônica Uniseb**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 36-53, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/artigo1.11.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845>. Acesso em: 12 mai. 2021.

MASCHKA, Marcele Guerra. **Gestão de Processos de Negócios: um estudo empírico em micro e pequenas empresas brasileiras**. 2014. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17114>. Acesso em: 21 ago. 2021.

MATIAS-PEREIRA, José *et al.* **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821>. Acesso em: 12 mai. 2021.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.** Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, set. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 05 mai. 2021.

NASCIMENTO, Luciano (Brasília). Agência Brasil. **Micro e pequenas empresas geraram 75% dos empregos formais em janeiro: resultado é quase o dobro do mesmo mês de 2020, diz SEBRAE**. Resultado é quase o dobro do mesmo mês de 2020, diz Sebrae. 2021. Edição: Graça Adjuto. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/micro-e-pequenas-empresas-geraram-75-dos-empregos-formais-em-janeiro>. Acesso em: 19 mai. 2021.

OIS - OBSERVATÓRIO INTERNACIONAL SEBRAE (Brasília). **Estados Unidos - Contexto dos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/02/Estados-Unidos2.pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597021301>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

PEREIRA JÚNIOR, Edson Hermenegildo. **UM MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2101177-Um-metodo-de-gestao-por-processos-para-micro-e-pequena-empresa.html>. Acesso em: 27 abr. 2022.

RIBEIRO NETO, Antonio Batista. **FATORES QUE IMPACTAM O DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS**. 2008. 378 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/AntonioBatistaRibeiroNeto.pdf. Acesso em: 14 mai. 2022.

SBVC, **O Papel do varejo na economia brasileira - atualização 2021**. São Paulo, 2021 Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2021-SBVC-4.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

SEBRAE. **Desenvolvimento econômico do territorial - Mato Grosso do Sul - Fátima do Sul**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Mapa%20Oportunidades/Livreto_FÁTIMA%20DO%20SUL.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2022.

SANTOS, Alisson Lima et al. A gestão por processos aplicada ao gerenciamento de projetos: um estudo de caso do programa Sergipe Cidades - SEPLAN/SE. In: **XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 2010, São Carlos, Sp. Abepro, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_15875.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/>>. Acesso em: 30 mar. 2021.

REQUISITO. In: DICIO, **Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Melhoramentos, 2022. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/requisito/>>. Acesso em: 14 mai. 2022.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 15 mai. 2022.