



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VIVIAN MARIA DA SILVA BORGES


**UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: O caso de um
Ateliê de Acessórios Infantis**

**Mamanguape/PB
2025**


VIVIAN MARIA DA SILVA BORGES

**UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: O caso de
um Ateliê de Acessórios Infantis**


**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora
constituída pelos docentes:**

Documento assinado digitalmente
 **NIVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE M**
Data: 01/10/2025 16:33:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo – UFPB
Orientador(a)/Presidente**

Documento assinado digitalmente
 **ELIANE MARTINS DE PAIVA**
Data: 01/10/2025 17:09:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Eliane Martins de Paiva – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente
 **MARIA ANGELUCE SOARES PERONICO BARBOTI**
Data: 02/10/2025 11:09:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Maria Angeluze S. Peronico Barbotin – UFPB
Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB
2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR: O caso de um Ateliê de
Acessórios Infantis**

Vivian Maria da Silva Borges – UFPB – vivian.silva@academico.ufpb.br

Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo– UFPB – niveamarcelam@gmail.com

Eliane Martins de Paiva – UFPB – elianempaiva@gmail.com

Maria Angéluce S. Peronico Barbotin – UFPB – angeluce@ccae.ufpb.br

RESUMO

Os processos organizacionais em pequenas empresas quase sempre têm recebido menos importância em detrimento das grandes empresas. Nas pequenas, os processos não são mapeados e desenvolvidos com a mesma atenção e cuidado. Este estudo analisou os processos organizacionais de uma empresa familiar do setor artesanal, o Ateliê AB Laços e Acessórios, com o objetivo de compreender como tais processos impactam o desenvolvimento do negócio. A pesquisa, de caráter qualitativo, utilizou estudo de caso e entrevista com a proprietária. Os resultados identificaram que, apesar da produção estruturada e personalizada, a sobrecarga de funções compromete a eficiência operacional e o atendimento ao cliente. Foram sugeridas estratégias de melhoria, incluindo contratação, terceirização, implementação de ferramentas digitais para controle de estoques e pedidos, além da capacitação da equipe. Conclui-se que a gestão de processos em pequenas empresas familiares é essencial para otimizar recursos, aumentar a satisfação dos clientes e promover um crescimento sustentável do negócio.

Palavras-chave: Processos Organizacionais. Empresas familiares. Gestão de Pequenas Empresas. Otimização de Processos. Produção artesanal.

ABSTRACT

This study analyzed the organizational processes of a family-owned business in the artisan sector, Ateliê AB Laços e Acessórios, aiming to understand how these processes impact business development. The qualitative research employed a case study and an interview with the owner. The results revealed that, despite a structured and personalized production process, the overload of functions compromises operational efficiency and customer service. Improvement strategies were proposed, including hiring or outsourcing staff, implementing digital tools for inventory and order management, and team training. It is concluded that process management in small family businesses is essential to optimize resources, enhance customer satisfaction, and promote sustainable business growth.

Keywords: Organizational Processes. Family Businesses. Small Business Management. Process Optimization. Artisan Production.

1 INTRODUÇÃO

O estudo dos processos organizacionais é essencial para a evolução das empresas, pois permite aprimorar a produtividade e a gestão do negócio (Mello, 2023). Com a crescente concorrência e o avanço acelerado das novas tecnologias, as organizações enfrentam constantes mudanças no cenário competitivo. Para se manterem ativas e adaptar-se a esses cenários dinâmicos, é fundamental que busquem aprimorar e gerenciar seus processos internos de forma contínua (Seethamraju; Marjanovic, 2009). Nesse contexto das pequenas empresas, como é o caso do ateliê de acessórios infantis objeto deste estudo, a gestão eficaz dos processos organizacionais é essencial para garantir a adaptação às demandas do mercado e a sustentabilidade do negócio.

A gestão de processos tem como objetivo alinhar a organização com o foco na otimização de suas atividades, excluindo aquelas que não agregam valor ao negócio (Kujansivu; Lonnqvist, 2008). Para que essa otimização seja efetiva, é crucial que os gestores identifiquem os produtos e serviços mais valorizados pelos clientes, desenvolvendo uma percepção focada nas principais necessidades dos consumidores em relação aos processos e produtos. Dessa forma, é possível atender às demandas de maneira eficiente, alinhando-as aos objetivos estratégicos da organização, promovendo a satisfação de todos (Mello, 2023). Esse enfoque permite identificar oportunidades que elevem a qualidade e o desempenho operacional, garantindo a satisfação dos clientes (Fraser et al., 2013).

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia, contribuindo para a geração de empregos e a movimentação do mercado. No Brasil, representam 90% dos negócios e são responsáveis por 75% dos empregos no país (IBGE; Sebrae, 2024). A gestão em empresas familiares apresenta características próprias, a interação entre laços familiares e relações profissionais, o que pode gerar tanto desafios quanto vantagens competitivas. Entre os principais desafios que podemos encontrar estão os conflitos familiares e a falta de profissionalismo. No entanto, essas empresas possuem diferenciais estratégicos, como as vantagens, o comprometimento a longo prazo, e a valorização dos vínculos emocionais entre os membros, favorecendo uma visão estratégica voltada para a sustentabilidade do negócio (Sebrae, 2024).

No setor artesanal, os empreendedores desenvolvem peças exclusivas e personalizadas, utilizando técnicas manuais e materiais variados, como tecido, argila, além de

acessórios para cabelos e itens de moda, para criar tanto objetos artísticos quanto utilitários (Sebrae, 2024). O Brasil conta com mais de 8,5 milhões de artesãos, sendo a maioria mulheres que dependem diretamente da própria produção (Sebrae, 2024).

Os estudos sobre gestão por processos destacam benefícios relacionados à eficiência operacional, à melhoria de desempenho e ao alinhamento estratégico em organizações de diferentes portes (Albuquerque, 2012; Barreto; Saraiva, 2017). No entanto, ainda são limitados os estudos voltados para as micros e pequenas empresas familiares no setor artesanal, nas quais a informalidade, a sobrecarga de funções e a personalização geram conflitos entre a flexibilidade e padronização (Barreto; Saraiva, 2017). Essa insuficiência de pesquisa indica a necessidade de compreender como as práticas de gestão de processos se implementam em negócios familiares de pequeno porte, onde os processos de funcionamento são diferentes das grandes organizações.

Diante disso, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como os processos organizacionais do ateliê analisado podem ser aperfeiçoados para um maior desenvolvimento do negócio?

O objetivo é analisar os processos organizacionais de uma empresa familiar, especificamente um ateliê de acessórios infantis, buscando compreender como tais processos impactam no desenvolvimento do negócio. O ateliê estudado está localizado na cidade de Guarabira–PB, com mais de 18 anos de operação, que inicialmente tinha suas atividades focadas em bijuterias e, posteriormente direcionou sua produção para acessórios infantis, consolidando-se como referência neste nicho.

A pesquisa adota um estudo de caso, com dados obtidos por meio de entrevista semiestruturada com a proprietária-artesã e uma análise direta das atividades. Os resultados permitem compreender como as decisões de processo relacionadas à produção, atendimento, precificação, divulgação se articulam ao desenvolvimento do negócio, contribuindo para a compreensão do impacto da gestão por processos no desenvolvimento do negócio.

Este artigo está estruturado em cinco seções: a introdução; a fundamentação teórica, que aborda conceitos sobre processos organizacionais e empresas familiares; a metodologia, detalhando os procedimentos para a coleta e análise dos dados; os resultados, obtidos a partir da entrevista com a proprietária e artesã do ateliê; e, por fim, as considerações finais sintetizando as conclusões, contribuições e sugestões de melhorias para a gestão do ateliê.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Caracterização e Importância dos Processos Organizacionais

Os processos organizacionais atuam como agentes de transformação, convertendo atividades em resultados tangíveis e impulsionando a eficiência e o valor da instituição. O mapeamento detalhado desses processos constitui ferramenta indispensável para a análise organizacional e institucional (Cunha, 2012). De forma semelhante, Harrington (1993) destaca que os processos organizacionais envolvem o uso integrado de todos os recursos disponíveis na organização, sempre buscando a melhoria contínua dos resultados. Priorizam-se os processos mais críticos ao desempenho global, garantindo suporte às atividades essenciais da organização, como o planejamento estratégico, recrutamento e armazenamento.

Segundo Campos (2013), processos organizacionais, também denominados processos de negócio, podem ser classificados de diferentes maneiras, a depender do critério utilizado, como a aplicação, nível estratégico ou a relação com as atividades da organização. O autor explica que quando analisados sob a abordagem da função organizacional, esses processos se dividem em três tipos: primários, suporte e gerenciais.

As pesquisas mais recentes em processos organizacionais têm sido voltadas para as áreas de transformação no mundo corporativo, tecnológico e as novas formas de trabalho. Todas essas áreas estão interligadas, pois as mudanças em um setor impactam diretamente o desempenho e a adaptação dos processos em outros setores, exigindo uma abordagem integrada e inovadora para garantir eficiência e competitividade. Estudos mostram que a inovação tecnológica e a inovação organizacional produzem efeitos sobre o desempenho empresarial, o que reforça a necessidade de alinhar mudanças tecnológicas e organizacionais nos processos organizacionais (Donbesuur et al., 2020).

Lima (2017) apresenta a classificação dos processos organizacionais de maneira mais detalhada em três tipos principais:

1. **Processos de negócio ou primários:** correspondem às atividades centrais de uma organização, sendo sustentados por processos internos voltados à produção de bens ou serviços destinados a clientes externos (ex.: vendas, atendimento de pedidos, garantia, fabricação).
2. **Processos organizacionais ou de integração:** sustentam os processos de negócio e visam à otimização do desempenho (ex.: planejamento, orçamento, recrutamento, compras, treinamento, armazenamento).

3. **Processos gerenciais:** englobam a medição e ajuste do desempenho organizacional, por meio da supervisão, coordenação, controle e aprimoramento contínuo dos demais processos, com o objetivo de promover melhorias e inovações.

A gestão por processos permite organizar e padronizar as atividades, otimizar recursos, melhorar a comunicação interna e alinhar tarefas aos objetivos estratégicos. Além disso, o uso de indicadores de desempenho para avaliar processos de forma abrangente, são tipicamente agrupados em três categorias principais: os **indicadores de eficácia** avaliam a percepção do cliente e se os requisitos são atendidos; os **indicadores de eficiência** medem o uso dos recursos organizacionais; e, os **indicadores de flexibilidade** avaliam a capacidade de respostas e adaptação de um processo às demandas em mudança (Mattos, 2011).

O grande desafio das organizações está em superar as barreiras verticais e funcionais, promovendo a integração e o redesenho estratégico de seus processos. Essa reestruturação, orientada pela gestão eficiente de recursos e pela adaptação às demandas do mercado, pode ser potencializada pelo uso de indicadores e métodos analíticos. Essas ferramentas fornecem insights valiosos para a tomada de decisões gerenciais, otimizando a cadeia de valor e a previsão da demanda futura (Ladeira, 2012).

Implementar processos organizacionais alinhados às necessidades da empresa é fundamental para alcançar alta performance, garantindo integração entre diferentes áreas e promovendo o alcance de resultados eficazes (Mattos, 2011).

No entanto, as micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente voltadas para o artesanal ou familiar, a inserção da gestão por processos é de grande importância. A centralização de decisões a sobreposição de funções entre os membros da família a sobreposição de funções entre os membros da família, pois muitos processos estão focados na experiência prática dos envolvidos. A adoção de práticas de gestão por processos pode ajudar a padronização das atividades, otimizar recursos e fortalecer a competitividade dessas organizações (Dos Santos; Menezes, 2021).

A gestão por processos constitui, na atualidade, um instrumento estratégico que viabiliza a reorganização dos sistemas de trabalho nas empresas, promovendo maior padronização, eficiência na utilização dos recursos e a maximização do valor entregue ao cliente (Hörbe et al., 2015).

2.2 Gestão de Processos em Pequenas Empresas

A gestão de processos é essencial para a eficiência operacional das pequenas empresas, influenciando diretamente sua produtividade, competitividade e capacidade de adaptação ao mercado. O mapeamento de processos permite que micro e pequenas empresas (MPEs) desenvolvam uma compreensão do funcionamento organizacional, identificando os agentes envolvidos, as atividades, as decisões e os fluxos operacionais. Esse conhecimento capacita os gestores a tomar decisões mais assertivas, reduzir custos, otimizar investimentos, aprimorar a comunicação interna e padronizar procedimentos. Além disso, o monitoramento eficaz das atividades fortalece o desenvolvimento organizacional, reduz os riscos de falência e impulsiona a competitividade no mercado (Santos, 2021).

Os micro e pequenos empreendedores desempenham papel importante no desenvolvimento econômico do Brasil. Desde a instituição do Microempreendedor individual (MEI), em 2009, esse modelo de formalização obteve um crescimento expressivo, com 14 milhões de registros em menos de uma década. As pequenas empresas (incluindo MPEs e MEIs) representam 99% dos estabelecimentos do país, exercendo um impacto significativo na economia nacional. Esse impacto se reflete na geração de empregos, fortalecimento da economia local e inclusão de trabalhadores autônomos. Além disso, as MPEs contribuem para a inovação e diversificação de produtos e serviços, atuando na dinamização econômica do país (Sebrae, 2023; Turchi; Moraes, 2017).

Nesse contexto, o Business Process Management Suite (BPMS), ou Sistema de Gestão de Processos de Negócio, surge como uma plataforma tecnológica que viabiliza o gerenciamento do ciclo de vida completo dos processos, da descoberta até o monitoramento e controle. Essa ferramenta é relevante também para micro e pequenas empresas artesanais, pois não se limita apenas à automação, garante o alinhamento dos processos com os objetivos organizacionais, mesmo que de forma simplificada, podendo ser aplicados por meio de práticas adaptadas de mapeamento, controle e acompanhamento das atividades (Cunha, 2012). Dessa forma, a formalização contribui para o aumento do controle e da eficiência, reduzindo o retrabalho, controlando estoques e organizando a distribuição das tarefas, enquanto a informalidade — presente nas pequenas empresas — favorece a flexibilidade e a adaptação às exigências dinâmicas do mercado (Albuquerque, 2012).

Com base nessa realidade, Imanipour, Talebi e Rezazadeh (2012) realizaram uma análise dos fatores que influenciam a adoção e implementação eficaz no gerenciamento de processos de negócios, classificando-os em quatro categorias: organizacionais, tecnológicas, ambientais e individuais. Embora esses fatores sejam geralmente aplicáveis, sua relevância relativa de cada fator pode variar significativamente conforme a localização, o setor de

atuação da empresa e o porte da empresa, em pequenas empresas eles adquirem características próprias: a escassez de recursos financeiros, a centralização das decisões no proprietário e a baixa profissionalização tornam a implementação da gestão mais desafiadora. Tais fatores exigem novas estratégias de gestão mais flexíveis e adaptáveis para garantir a eficácia e a sustentabilidade dos processos, reduzir retrabalho, controlar estoques e manter a qualidade.

As diferenças entre os processos de pequenas e grandes empresas estão diretamente relacionadas ao nível de estrutura, formalização e profissionalização. Em pequenas organizações, é comum a ausência de padronização e a prevalência de práticas informais, o que pode comprometer a eficiência e dificultar a expansão. Em contrapartida, nas grandes empresas, os processos costumam ser devidamente documentados, padronizados e acompanhados por sistemas robustos de controle, assegurando maior eficiência operacional.

No caso das MPEs artesanais e familiares, como ateliês de produção manual, esses desafios se tornam ainda mais evidentes. A personalização dos produtos, a distribuição informal de tarefas, a sobrecarga de funções, sazonalidade da demanda e a limitação de recursos dificultam a padronização e mapeamento. A ausência de sistemas de registros e a centralização das decisões no proprietário podem gerar retrabalho, desperdício de insumos e dificuldades no controle de estoque. Por outro lado, a formalização dos processos e a adoção de práticas sistematizadas como o gerenciamento por processos possibilita melhorar a organização, sustentar a qualidade e ampliar a competitividade sem comprometer sua capacidade de adaptação característica do negócio (Hörbe et al., 2015; Sebrae, 2023).

Observa-se que, embora as pequenas empresas apresentem estruturas flexíveis, a adoção de práticas sistematizadas de gerenciamento pode aproximá-las dos padrões de desempenho das grandes organizações. As grandes empresas, em grande parte, à maior formalização dos processos, que contam indicadores de desempenho, tecnologias de suporte mais robustos e departamentos. Já nas pequenas empresas, especialmente as familiares, a informalidade é o que mais prevalece, com a ausência de padronização e centralização das atividades do proprietário ou em alguns colaboradores, o que limita a expansão e continuidade das operações (UFRGS, 2013). Embora apresentem maior flexibilidade e adaptação ao mercado, a PMEs enfrentam dificuldades para implementar tecnologias avançadas, devido aos recursos financeiros e mão de obra especializada. Dessa forma, o ponto fraco das pequenas empresas está na falta de formalização e padronização, o que impacta diretamente sua produtividade e dificulta a elaboração de estratégias a longo prazo.

Dessa forma, a gestão de processos nas pequenas empresas deve ser analisada com atenção, considerando a necessidade de estruturação sem comprometer a capacidade de

adaptação. A busca pelo equilíbrio entre formalização e flexibilidade é um aspecto crucial para garantir o sucesso dessas organizações em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, por se fundamentar em descrições, análises e interpretações dos resultados que não foram obtidos por meio de dados numéricos, estatísticos ou métodos de quantificação (Gatti et al., 2015). Optou-se pelo método de estudo de caso, pois possibilita compreender o processo organizacional de fabricação em uma empresa familiar de acessórios infantis, explorando práticas e experiências da proprietária e artesã (Merriam, 2012).

A pesquisa apresenta também caráter descritivo, uma vez que busca detalhar e registrar os fatos observados, analisando as características de determinado fenômeno sem interferir diretamente em seu desenvolvimento. O caráter descritivo possibilita compreender a realidade de forma aprofundada, fornecendo informações detalhadas que servem de base para interpretações e análises, sem a necessidade de manipulação (Prodanov e Freitas, 2013).

A escolha desse caso se justifica por tratar-se de uma empresa familiar, representativa das micro e pequenas empresas artesanais, cujos processos apresentam informalidade, centralização de decisões e sobrecarga de funções. A análise dos processos do ateliê fornece uma visão completa das etapas dos processos organizacionais do ateliê, incluindo as etapas de fabricação, práticas, entre outros procedimentos, permitindo propor melhorias que possam organizar as atividades, reduzir retrabalho, otimizar recursos e apoiar o crescimento do negócio.

O estudo foi realizado com a proprietária da empresa, que é responsável pela execução da maioria das atividades do ateliê, garantindo acesso direto às práticas, decisões e fluxos operacionais essenciais para entender a dinâmica organizacional da empresa.

3.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

A pesquisa ocorreu na cidade de Guarabira-PB, onde está localizado o ateliê. A entrevista foi aplicada com a proprietária e artesã responsável pela produção do Ateliê AB Laços e Acessórios, com o objetivo de analisar os processos organizacionais de uma empresa

familiar, buscando compreender como tais processos impactam no desenvolvimento do negócio.

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semiestruturada. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em autores que abordam sobre processos organizacionais em pequenas empresas, incluindo Barreto e Saraiva (2017), Trkman (2010), Fetais et al. (2022) e Merriam (2012), como também elaboração própria. A proprietária enviou as respostas da pesquisa no dia 27/08/2025, que foram registradas por meio de transcrição, garantindo o acesso completo às informações e à dinâmica organizacional do ateliê.

O quadro 01 apresenta os elementos norteadores de cada questão elaborada para o roteiro de entrevistas e suas fontes de referência:

Quadro 01 – Elementos Norteadores de Cada Questão e Suas Fontes para o Roteiro De Entrevistas

Número da Questão	Elementos Norteadores	Fonte
01	Etapas/atividades do processo de fabricação	Barreto e Saraiva, 2017
02	Problemas dos processos organizacionais	Barreto e Saraiva, 2017
03	Oportunidades dos processos organizacionais	Trkman, 2010
04	Mudanças e adaptações em processos	Fetais <i>et al</i> , 2022
05	Diagnóstico de melhorias nos processos	Elaboração Própria
06	Informações adicionais	Merriam (2012)

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A análise dos dados foi realizada com base na análise de discurso. Esta análise foi mais pertinente para este estudo porque permitiu a interpretação do que a pesquisada quis dizer e as reflexões a partir de suas falas (Caregnato, Mutti, 2006). Ao longo dos resultados, são trazidas as falas, opiniões e interpretações da pesquisada sobre o que lhe foi perguntado, seguidas da análise conforme os padrões do roteiro de entrevistas e o objetivo desta pesquisa.

3.3 Caracterização da Empresa Pesquisada

O Ateliê AB Laços e Acessórios, localizado na cidade de Guarabira-PB é uma empresa familiar composta atualmente por duas colaboradoras. Realiza atendimento personalizado tanto online (WhatsApp e Instagram) quanto presencialmente, além de realizar entregas em Guarabira e João Pessoa.

Com mais de 18 anos de atuação no mercado, o ateliê iniciou suas atividades com a produção artesanal de bijuterias, comercializando brincos, colares, pulseiras e outros acessórios. Com o passar do tempo, a empresa direcionou suas produções exclusivamente para o segmento de acessórios infantis, como laços, tiaras e outros itens para cabelos e vestuário infantil, consolidando-se como uma referência neste nicho e alinhando-se às exigências do mercado.

O ambiente de trabalho é de tamanho médio e organizado com prateleiras e balcões para exposição dos produtos, armários para armazenamento de materiais (fitas, tiaras, colas, linhas, tesouras, etc.), um armário para pedidos realizados e separados das vendas online, uma parte com o caixa e uma mesa para confecção das peças para a loja e encomendas personalizadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção abrange três categorias que colaboram para o alcance da pesquisa a partir de reflexões em torno dos relatos da entrevistada.

4.1 Análise dos Processos Organizacionais no Ateliê

A análise dos processos do Ateliê AB Laços e Acessórios permite compreender como a gestão artesanal e personalizada é organizada, destacando etapas da produção e seus impactos sobre a eficiência e qualidade. Observa-se que o processo produtivo acontece desde a pesquisa de mercado, a busca por matéria-prima, a conferência das peças, até a precificação, divulgação, exposição e atendimento ao cliente.

Apesar de estruturado, o processo apresenta fragilidades. A maior parte das atividades está concentrada na proprietária, o que compromete a qualidade, gera sobrecarga e possíveis gargalos. Essa situação limita a capacidade de adaptação às mudanças e capacidade de crescimento, aumenta risco de falhas. Essas dificuldades acontecem devido à ausência de divisão formal de funções, o que compromete a clareza de responsabilidade e dificulta o monitoramento por indicadores de desempenho.

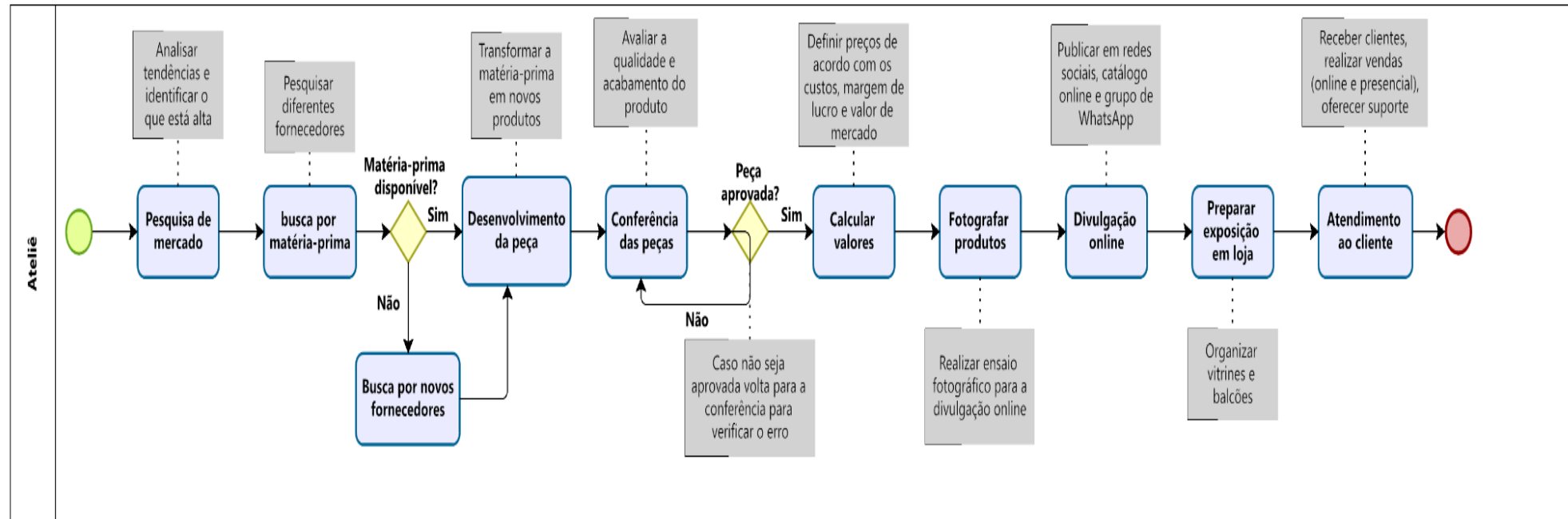
Por outro lado, o processo evidencia alguns pontos fortes, como a criatividade, envolvida na elaboração dos acessórios e o diferencial proporcionado pela qualidade da matéria-prima utilizada, a flexibilidade diante as demandas do mercado, e a personalização no atendimento, que é um diferencial competitivo. Como possíveis melhorias para o processo produtivo, a contratação de uma equipe de produção distribuindo as atividades a proprietária manteria sua responsabilidade sob a pesquisa de mercado e confecção dos produtos, até mesmo terceirização de determinadas peças, de forma a reduzir a sobrecarga e otimizar os resultados.

Pesquisa de mercado para analisar o que estará em alta. A busca pela matéria prima de qualidade em vários fornecedores com antecedência. Transformar todo o material em uma coleção para em breve ser lançada. Entramos com a parte de conferência, calcular valores, tirar fotos e assim preparar o produto para expor em loja (Proprietária do Ateliê).

Esses processos demonstram a importância da organização para que a empresa consiga atender às demandas do mercado e manter a qualidade de seus produtos.

A figura 1 apresenta a representação de uma notação de Modelagem de Processos de Negócio ou Business Process Model and Notation (BPMN), em que é possível visualizar o resultado de um fluxograma parcial, descrevendo de forma simplificada todo caminho percorrido dentro do processo organizacional.

Figura 1 - Modelagem BPMN dos Processos Organizacionais da Empresa Pesquisada



Fonte: Elaborada pela autora (2025)

A partir desta modelagem apresentada na figura 1, observa-se que embora o processo esteja organizado com etapas bem definidas, grande parte das atividades concentra-se na proprietária, evidenciando acúmulo excessivo de responsabilidades. Essa centralização gera falhas, pois todas as decisões e etapas dependem de uma única pessoa, limitando o crescimento do negócio, reduzindo a capacidade de inovação.

Apesar das limitações, o processo evidencia pontos fortes como a personalização do atendimento, criatividade na produção artesanal, entre outros fatores que são diferenciais competitivos da empresa. Percebe-se, em todo esse processo, possibilidades de melhorias, principalmente relacionadas à inserção de mais profissionais para a realização das etapas. Essa redistribuição das atividades mostra-se essencial para reduzir a sobrecarga concentrada na proprietária, além de favorecer uma maior eficiência e melhor aproveitamento das competências individuais da equipe. A ampliação de colaboradores permitirá uma melhoria na gestão operacional, mas também o fortalecimento da capacidade produtiva da empresa, a melhoria da qualidade no atendimento, além de consolidar estratégias de crescimento de forma sustentável. Essa reorganização, ainda não representada no diagrama, mostra-se essencial para reduzir a sobrecarga, melhorar a eficiência e consolidar o crescimento sustentável do negócio.

4.2 Oportunidades e Impactos Positivos para o Negócio

Nesta sessão, a proprietária foi indagada sobre quais eram as principais oportunidades percebidas dentro dos processos, bem como os possíveis impactos positivos esperados a partir da implementação. A entrevistada destacou como possível oportunidade a criação de uma equipe exclusiva para a produção, a possibilidade de terceirização de alguns produtos e a utilização da matéria-prima diferenciada, associada a criatividade como diferencial competitivo.

A criação de uma equipe dedicada à produção, seria uma das principais oportunidades, já que só temos uma funcionária que é a minha mãe que me ajuda nos atendimentos presenciais. Se houvesse uma equipe voltada só para produção, conseguiríamos atender uma demanda maior e sobraria tempo para que eu pudesse focar na parte de divulgação e conseguisse fazer um atendimento 100% (Proprietária do Ateliê).

As oportunidades referem-se à criação de uma equipe dedicada exclusivamente à produção, o que aumentaria a produtividade, que possibilitaria melhor aproveitamento do tempo e redução da sobrecarga atualmente enfrentada.

Outra oportunidade mencionada pela gestora é a terceirização da parte produtiva, que contribuiria para otimizar o funcionamento do ateliê, possibilitando que a proprietária direcione sua atenção para as estratégias de divulgação e ao relacionamento com os clientes.

Por fim, a entrevistada enfatizou a utilização de matéria-prima diferenciada e investimento na criatividade como oportunidade de garantir exclusividade das peças e fortalecer o valor da marca.

Trazer uma equipe de produção ou terceirizar algumas peças ajudariam a reduzir o acúmulo de funções, além de aumentar a produção para abastecer a loja, pois falta peças de cores e modelos principais, o que acaba deixando de vender, me ajudaria também na questão da sobrecarga, já que a maioria das coisas dentro de loja quem faz sou eu (Proprietária do Ateliê).

A adoção dessas oportunidades traria efeitos positivos ao Ateliê, a concentrar seus interesses na produção de peças personalizadas, como as confeccionadas com nomes ou para ocasiões específicas, como aniversários e batizados, enquanto a confecção de várias peças básicas, modelos da moda ou em maior quantidade poderia ser terceirizada. Além disso, essa medida contribuiria para otimizar o tempo, reduzir custos operacionais, ter maior flexibilidade para investimentos em inovações e melhoria contínua. Outro ponto positivo é que manteria o padrão de qualidade já consolidado, garantindo que a marca continue sendo reconhecida pela qualidade de seus produtos, ao mesmo tempo em que ampliaria a capacidade produtiva e a possibilidade de atender um público maior (Rosa, 2022).

A diferenciação torna-se um elemento primordial para pequenas empresas que buscam destacar-se em mercados altamente competitivos, possibilitando a criação de valor percebidos pelos consumidores, como também o fortalecimento do diferencial competitivo da organização (Silva, 2022). Foi indagado a proprietária sobre o que ela acredita ser o ponto forte no processo produtivo. Sobre isso ela relatou a criatividade como elemento principal, mas também a importância da qualidade dos materiais utilizados:

A criatividade nas peças e o diferencial da matéria prima utilizada, principalmente em peças exclusivas. Cada item é pensado de forma que combine com a estética, funcionalidade e que seja algo especial aos clientes. Eu escolho cuidadosamente os materiais desde o modelo da fita ao acabamento, algo diferente para que eu possa usar minha criatividade e que me permita personalizar conforme o desejo do cliente (Proprietária do Ateliê).

A criatividade e a utilização de matéria-prima diferenciada nas peças também se destacam como grandes pontos fortes, pois muitas artesãs da região não conseguem ou não possuem acesso a fornecedores ideais que ofereçam fitas, peças de acabamentos e outros materiais de alta qualidade, garantindo a exclusividade, contribuiria para a fidelização dos clientes.

Conforme Mações (2017), a inovação nos produtos é a principal característica para que as empresas se adaptem às mudanças e exigências do mercado, além da concorrência. No contexto do Ateliê, essas inovações estão diretamente ligadas a utilização de materiais diferenciados e técnicas de produção mais eficientes, que tornam a produção mais competitiva.

Esses elementos agregam valor ao produto, fortalecem a identidade da marca, a fidelização de clientes, posicionamento sólido no mercado. Além disso, a combinação de criatividade, inovação e qualidade da matéria-prima permite que o Ateliê mantenha uma ótima competitividade em relação aos seus concorrentes e, garanta que a empresa continue sendo reconhecida pelo diferencial de seus produtos.

4.3 Impactos Negativos para o Negócio

Ao analisar os impactos negativos, identificaram-se fragilidades e pontos fracos que comprometem a eficiência, limitações estruturais, qualidade do atendimento e capacidade de crescimento do negócio. Os problemas evidenciaram gargalos produtivos, ausência de ferramentas de gestão e acúmulo de funções como barreira ao desempenho organizacional. Com esse objetivo, a entrevistada foi questionada sobre os principais problemas nos processos organizacionais que impactam diretamente a eficiência e o desempenho da empresa, destacando-se as possibilidades de melhoria da comunicação entre áreas, a necessidade de automatização de atividades e a eliminação de perdas processuais, como retalho, gargalo e atividades desnecessárias:

Produzir e atender o cliente praticamente ao mesmo tempo, faz com que eu não realize um serviço 100 % para ambos os lados, prejudicando o atendimento e a produção. Acredito que se eu contasse com uma equipe seria mais fácil de organizar para que pudesse oferecer um atendimento personalizado aos clientes sem comprometer a produção (Proprietária do Ateliê).

Um dos principais pontos que foi destacado pela entrevistada é a dificuldade no atendimento aos clientes e, conseguir um aumento na produção de forma satisfatória, devido

ao acúmulo de responsabilidades produtivas, administrativas e de atendimento. Esse excesso de atividades dificulta a padronização do fluxo de trabalho e limita a capacidade de resposta da empresa. Além disso, aumenta o risco de erros, retrabalho e atrasos em lançamentos de novas coleções, comprometendo a qualidade e diretamente a satisfação do cliente (Silva, 2022).

Outro aspecto identificado é a ausência de um sistema formal de controle de estoque e cadastro de produtos, o que dificulta o monitoramento de mercadorias de produção e das vendas. A falta de indicadores de eficiência impede o planejamento mais eficiente da produção, previsão de demanda, gerando desperdícios e dificultando a tomada de decisão estratégica.

As limitações produtivas e ausência de processos estruturados, reflete no atendimento ao cliente. A proprietária nos relatou esse ponto de atendimento como principal fragilidade:

O atendimento ao cliente que acaba não sendo 100 % devido a correria de produção e necessidade de repor mercadorias, o tempo termina sendo pouco para aumentar a produção e dificulta manter um padrão de atendimento personalizado que desejo. Acredito que se houvesse um melhor planejamento das atividades seria possível oferecer um atendimento mais completo e aumentar a produção (Proprietária do Ateliê).

Como mencionado anteriormente, o atendimento é um dos maiores desafios enfrentados pelo Ateliê AB, junto com as limitações produtivas. Demandas recebidas nos canais de atendimento (WhatsApp e Instagram) frequentemente não são respondidas rapidamente, como dúvidas frequentes sobre valores, tamanhos, prazos e detalhes das peças, geram atrasos na confecção dos produtos e dificultam a finalização em tempo hábil. Esse cenário resulta em falhas no abastecimento da loja, não conseguindo oferecer variedades em cores e tamanhos, prejudicando tanto o atendimento quanto às vendas. Mesmo com o apoio da mãe no atendimento presencial, a carga de trabalho ainda não é suficiente para suprir todas as demandas, tornando o trabalho desgastante e limitando o crescimento do negócio.

De acordo com Santos (2011), o atendimento ao cliente é uma relação interpessoal, construída por meio da comunicação e motivação. Para que as organizações consigam manter seus colaboradores comprometidos, é fundamental reavaliar o ambiente de trabalho, identificar as necessidades e oferecer soluções de capacitação. Além disso, assegurar-se de condições adequadas que promovam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores nas suas funções.

Dessa forma, os impactos negativos identificados revelam fragilidades estruturais que comprometem o desempenho organizacional. A ausência de gestão formal, junto com o excesso de centralização de tarefas, evidencia a necessidade de adotar práticas de melhoria contínua, de modo que sustente o crescimento do ateliê e fortaleça a posição competitiva no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os processos organizacionais de uma empresa familiar, especificamente um ateliê de acessórios infantis, buscando compreender como os processos podem influenciar o desenvolvimento do negócio. O problema da pesquisa está relacionado às fragilidades da gestão por processos em pequenas empresas familiares, nas quais a centralização de atividades e a informalidade frequentemente comprometem o desempenho organizacional.

Os resultados evidenciaram que a gestão eficiente dos processos é essencial para garantir a competitividade, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes. Verificou-se que o Ateliê AB Laços e Acessórios possui processos estruturados e personalizados, desde a pesquisa de mercado até a comercialização dos produtos, o que demonstra diferenciação e valor agregado às peças produzidas. Entretanto, a acumulação de funções pela proprietária limita a eficiência do atendimento e da produção, evidenciando a necessidade de estratégias de aprimoramento da gestão organizacional.

Durante a pesquisa, surgiram novos problemas, como a ausência de um sistema formal de gestão de estoque e cadastro de produtos, que impactam negativamente o planejamento e a reposição de mercadorias, a fragilidade no atendimento aos clientes, que se torna sobrecarregado pela alta demanda e pela falta de divisão de tarefas.

No campo acadêmico e científico, este trabalho contribui para os estudos sobre a gestão por processos em empresas familiares de pequeno porte, evidenciando a importância de práticas de divisão de funções, uso de ferramentas simples de controle e padronização. Além disso, reforça a importância de adaptar-se e da inovação como fatores determinantes para a sobrevivência e crescimento em mercados altamente competitivos.

Como limitações deste estudo, destaca-se o fato de ter sido realizado em uma única empresa, o que restringe o estudo mais aprofundado. Como possibilidades de estudos futuros, sugere-se a ampliação da análise para outras organizações de setores parecidos ou do mesmo

setor, permitindo a comparação e identificação de padrões de gestão em pequenas empresas familiares.

Conclui-se, portanto, que a gestão por processos em pequenas empresas familiares é um instrumento estratégico capaz de integrar eficiência, inovação e flexibilidade. Além disso, o estudo reforça a importância que ao adotar práticas de adaptabilidade característica de organizações de pequeno porte, como fator determinante para a competitividade, fortalece sua identidade, fideliza clientes e conquista resultados consistentes a longo prazo. Assim, a pesquisa contribui para o campo da Administração ao demonstrar que a gestão de processos é uma ferramenta de eficiência, caminho sustentável e consolidação de empresas familiares no mercado.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. P. D. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 313-329, maio/jun. 2012.
- BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais**. Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- CAMPOS, A. L. **Modelagem de processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto – Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out./dez. 2006.
- CUNHA, A. U. D. N. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC**. 2012. 68 f. – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- DONBESUUR, Francis et al. Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 161, p. 120252, dez. 2020.
- DOS SANTOS, M. S.; MENEZES, R. C. Aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas. **Revista Cadernos de Negócios**, Sorocaba, v. 2, n. 1, 2021.
- FALCÃO, A. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócios (versão 3.0 – 2013)**. 2024. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.
- FETAIS, A. et al. Modeling the relationship between business process reengineering and organizational culture. **Applied System Innovation**, Basel, v. 5, n. 4, p. 66, 7 jul. 2022.

- FRASER, K.; TSENG, B.; HVOLBY, H. H. TQM em concessionárias de carros novos: um estudo na perspectiva das empresas. **The TQM Journal**, Bingley, v. 25, n. 1, p. 5-17, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262851438_TQM_in_new_car_dealerships_A_study_from_the_firms'_perspective. Acesso em: 11 set. 2025.
- GATTI, A. L. et al. Pesquisa qualitativa: grupo focal e intervenções psicológicas com idosos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 1, p. 20-39, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/zntsWcjZcR8XD7tvZKtCcQs/?lang=pt>. Acesso em: 11 set. 2025.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HÖRBE, T. D. A. N. et al. Gestão por processos: uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Sistemas & Gestão**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 226-237, abr./jun. 2015.
- IMANIPOUR, N.; TALEBI, K.; REZAZADEH, S. Obstacles in business process management (BPM) implementation and adoption in SMEs. In: CONGRESSO DE BPM, 2012, [S. l.]. **Anais [...]**. [S. l.]: SSRN, 2012. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1990609. Acesso em: 11 set. 2025.
- KUJANSIVU, P.; LÖNNQVIST, A. Business process management as a tool for intellectual capital management. **Knowledge and Process Management**, Chichester, v. 15, n. 3, p. 159-169, 2008.
- LADEIRA, M. B. et al. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, abr./jun. 2012.
- LIMA, F. U. **Processos organizacionais**. [S. l.], [20--]. Disponível em: https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos_Organizacionais_1.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.
- MAÇÃES, M.; ALBERTO, R. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional** – vol. III. Lisboa: Grupo Almedina, 2017.
- MATTOS, M. E. D. **Processos organizacionais**. São Paulo: Sol, 2011.
- MELLO, M. N. O. **Processos organizacionais**: estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura. 2023. 50 f. – Universidade Federal do Oeste do Pará, Santarém, 2023.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- NASCIMENTO, M. V. D. **A relação entre bricolagem empreendedora e inovação frugal**: um estudo com artesãs na cidade de Jacaraú/PB. 2024. 65 f. — Universidade Federal da

Paraíba, Mamanguape, 2024. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32339>. Acesso em: 11 set. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, L. Terceirização como visão estratégica: estudo de caso da gestão de terceirização para solução de gargalos internos. **Journal of Innovation and Science: Research and Application**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 10, 2022. DOI: 10.56509/joins.2022.v2.155. Disponível em:
<https://joins.emnuvens.com.br/joins/article/view/155>. Acesso em: 11 set. 2025.

SANTOS, J. C. S. **Qualidade no atendimento ao cliente**. São Paulo: Clube de Autores, 2011.

SEBRAE. **Artesanato vive movimento de crescimento de demanda e do número de profissionais cadastrados**. 2022. Disponível em:
<https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/artesanato-vive-movimento-de-crescimento-de-demanda-e-do-numero-de-profissionais-cadastrados/>. Acesso em: 11 set. 2025.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2023**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/es/arquivos/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena-empresa.159f438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 30 set. 2025.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. [S. l.], [20--]. Disponível em:
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares.5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2025.

SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 15, n. 6, p. 920-936, 2009.

SILVA, I. G. D. **Pequenos negócios, grandes sucessos: a inovação como vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa-PB**. 2022. 75 f. – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

TURCHI, L. M.; MORAIS, J. M. **Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil: avanços recentes, limitações e propostas de ações**. Brasília: IPEA, 2017. Disponível em:
<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/e0018dc6-420d-4a6f-b946-91d3df51af73/download>. Acesso em: 29 set. 2025.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, Oxford, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

ZUANAZZI, L. T. **Práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo no setor de engenharia civil em Porto Alegre**. 2013. 60 f. – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/87844>. Acesso em: 11 set. 2025.