

## **GESTÃO DE PROCESSOS EM PEQUENAS EMPRESAS: RESULTADOS DE UMA PESQUISA-AÇÃO EM UMA FÁBRICA DE ÓCULOS DE MADEIRA NO RIO DE JANEIRO**

### **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS: RESULTS OF ACTION RESEARCH ON A WOODEN GLASS FACTORY FROM RIO DE JANEIRO**

Bruno Baptista Blanco\* E-mail: [bruno.blanco@coppe.ufrj.br](mailto:bruno.blanco@coppe.ufrj.br)

\*Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, RJ

**Resumo:** As pequenas empresas são bastante relevantes no cenário nacional, seja pela representatividade em quantidade ou pelo papel que exercem socialmente e economicamente. Porém, tradicionalmente, essas organizações enfrentam dificuldades que tornam a sua gestão complexa e desafiante. Sendo assim, como uma forma de contribuir para práticas melhores de gestão em pequenos negócios, este trabalho teve como objetivo conhecer e apresentar os impactos de projetar e gerenciar processos produtivos nessas empresas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa com método de pesquisa-ação aplicado em uma empresa de pequeno porte. Buscou-se entender como gerenciar processos diante das especificidades desse tipo de empresa e se essa abordagem pode trazer benefícios para esses negócios. Como resultados da pesquisa foram encontrados a melhoria no desempenho geral dos processos produtivos, além da identificação da influência de algumas dessas especificidades na implementação da gestão de processos, principalmente a escassez de recursos financeiros, humanos e de tempo.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas. Gestão de processos. BPM. Pesquisa-ação. Fábrica.

**Abstract:** Small businesses are very relevant on the national scene because of its quantity representation and the role they play socially and economically. However, traditionally, these companies face problems that make their management complex and challenging. Thus, as a way of contributing to better management practices in small businesses, this study aimed to identify and present the impacts of business process management in these enterprises. Therefore, this is a qualitative action research done in a small enterprise, analyzing specific production process. The research tried to understand how to manage processes in small businesses, which have specific characteristics, and if this practice can bring benefits to these businesses. The results suggest a general improvement on the performance of the production process and an influence of some specific characteristics, mainly lack of financial, human and time resources.

**Keywords:** Small business. Business Process Management. Production Process. Action Research. Factory.

## **1 INTRODUÇÃO**

As pequenas empresas são bastante relevantes para o nosso país, mas apesar disso, a grande maioria da literatura sobre organizações vem priorizando os grandes negócios. Para a área de gestão de processos, o cenário é semelhante: poucas são

as discussões da abordagem de processos face às características específicas desse tipo de organização.

Sabe-se que as organizações de pequeno porte apresentam características próprias e diferentes das organizações maiores e que, por esse motivo, devem existir estudos voltados especificamente para este tipo de empresa. (TORRES; JULIEN, 2005; WELSH; WHITE, 1981).

Trabalhos acadêmicos apresentam resultados sobre os fatores que influenciam o desempenho da pequena empresa, com destaque para práticas de gestão. Ou seja, adotar práticas gerenciais adequadas gera um impacto positivo sobre o desempenho de pequenas empresas, aumentando inclusive suas chances de sobrevivência. (MIZUMOTO *et al.*, 2010; VOGEL; WOOD, 2012). Porém diversas são as práticas de gestão que podem contribuir para melhores resultados de performance. A abordagem de projetar e gerenciar processos é uma delas.

No entanto, como já foi dito, a gestão de processos não é muito difundida e implementada nos pequenos negócios. Há uma lacuna e uma demanda de materiais didáticos e projetos de pesquisa direcionados a esse tema. (RIBEIRO, 2008).

Segundo Chong (2007), essa escassez pode levar a uma falsa impressão de que os benefícios advindos da orientação por processos só são aplicáveis a grandes empresas. Além disso, essa falta de pesquisas limita a adoção dessa prática gerencial por pequenos empresários, já que, sem conhecimento, eles ficam incapazes de avaliar o risco de implementá-la.

No entanto, apesar de poucos, há estudos que discutem a gestão de processos em pequenos negócios. E, segundo os pesquisadores McCormack (2001) e Chong (2007), os benefícios da gestão de processos também são aplicados aos pequenos negócios. Alguns deles são: melhor eficiência operacional, aumento da rentabilidade, melhorias nas relações com clientes, tempos de ciclo dos processos mais curtos, custos operacionais mais baixos e maior competitividade no mercado.

Dentro desse contexto, esta pesquisa tem por objetivo conhecer e apresentar os impactos da realização de tarefas de projeto e gestão de processos no setor produtivo de pequenas empresas. De maneira mais detalhada, nesta pesquisa foi analisada a aplicação da abordagem de projeto e gestão de processos em uma pequena fábrica de óculos de madeira na cidade do Rio de Janeiro, usando a pesquisa-ação como procedimento metodológico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em dois momentos: as pequenas empresas e a gestão de processos dentro do universo dessas organizações.

### 2.1 Pequenas empresas

Do ponto de vista acadêmico, segundo Oliveira (2006), o estabelecimento de referências comuns, como a classificação por porte, é essencial para a realização de estudos comparativos entre empresas. Dessa forma, reduz-se o espectro de análise para empresas com características mais próximas, gerando um universo de estudo mais homogêneo.

Assim sendo, para categorizar as empresas em micro, pequenas, médias e grande porte são utilizados diversos critérios, sendo os mais usados: faturamento e número de funcionários. O fato é que as micro e pequenas empresas (MPE) têm uma grande relevância no cenário brasileiro. Segundo o anuário do SEBRAE (2017), as MPE representam 99% dos estabelecimentos e empregam 53,9% da população brasileira. Além de serem a grande maioria, diversos autores da área concordam que esse grupo de organizações apresenta, em geral, características distintas das grandes empresas, ou seja, peculiaridades referentes ao seu grupo.

Sobre essa questão, para Torres e Julien (2005), existem dois caminhos distintos para orientar as discussões sobre especificidade das empresas de pequeno porte. O primeiro caminho, adotado pela maioria da comunidade acadêmica, é realizar pesquisas sob o paradigma das especificidades desse tipo de organização, o que eles chamam de “escola clássica”. Outro caminho é assumir uma postura crítica diante dessas especificidades. (TORRES; JULIEN, 2005).

Dentro do que seria a “escola clássica” nomeada por Torres e Julien (2005), Welsh e White comentam, em um importante artigo da *Harvard Business Review* em 1981, que as pequenas empresas apresentam uma condição especial relacionada com a pobreza de recursos que as diferencia das grandes empresas e, por isso, requerem abordagens de gestão diferenciadas. Ou seja, elas não podem ser consideradas grandes organizações em menor escala. (WELSH; WHITE, 1981).

Já Torres (2004), em busca de um elemento aglutinador para essas especificidades, faz uma relação das características definidas por Pierre-André Julien sobre as pequenas empresas com o termo “proximidade”. Julien é reconhecido como um dos principais autores sobre o tema, o que justifica a escolha de Torres. As características citadas por Julien são: gestão centralizada; baixo nível de especialização dos funcionários; sistemas de informação externos e internos simples, informal e direto; estratégia intuitiva, implícita e de curto-prazo.

## **2.1 Gestão de processos em pequenas empresas**

Sabe-se que a gestão dos processos pode trazer diversos benefícios para as organizações, mas para isso são necessárias algumas mudanças significativas, algumas vezes radicais, nas práticas gerenciais, na cultura empresarial e, em alguns casos, na estrutura organizacional. (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1994; PAIM *et al.*, 2009).

No entanto, como já foi comentado, as pesquisas sobre gestão de processos analisam seus efeitos majoritariamente nas grandes empresas. A pesquisa de Chong (2007) está entre as que fazem uma análise da gestão de processos dentro do ambiente específico empresas de pequeno porte. Segundo o autor, a escassez relativa de pesquisas sobre a implementação de BPM (*Business Process Management*) em pequenos negócios resultou na propagação generalizada de uma falsa impressão de que a otimização resultante da orientação por processos só são aplicáveis a grandes empresas. Porém, apesar de prevalecer essa suposição, é evidenciado em alguns estudos que as técnicas de otimização de processos podem ser igualmente eficazes quando aplicados aos pequenos negócios.

Outra pesquisa dentro do universo de pequenos negócios é de Golann (2006), que analisou as relações entre gestão de processos e a capacidade de resposta e orientação ao mercado em organizações de pequeno porte. O autor concluiu que a prática de gestão de processos teve um impacto geral positivo sobre a capacidade da empresa de assimilar informações do mercado e responder rapidamente a essas informações. Através dessa melhoria na orientação ao mercado, houve outras consequências positivas para as organizações analisadas, mais especificamente, a gestão

de processos contribuiu para melhorar o desenvolvimento de produtos inovadores, a customização dos produtos e o suporte aos clientes.

Golann (2006) cita um caso da sua pesquisa em que a gestão de processos conseguiu diminuir radicalmente o que o empresário chamou de “viver apagando incêndio”, característica bastante comum nos pequenos negócios. Segundo o empresário, a empresa era muito informal e sem procedimentos definidos. Por conta disso, os funcionários viviam “apagando incêndio” e mergulhando cada vez em mais problemas, ao ponto de entregar produtos que eles sabiam que tinham defeitos apenas para cumprir prazos. Com a melhoria na gestão de processos, a qualidade dos produtos feitos sob encomenda melhorou significativamente. A taxa de defeitos caiu de 13% para 0,5%.

Mas a pesquisa de Golann (2006) também apresenta um importante impacto negativo da gestão de processos em pequenas empresas. Esse impacto foi citado por dois dos seis casos estudados: a perda de flexibilidade ou excesso de burocratização. Para um dos empresários, a formalização dos métodos de trabalho levou os funcionários a se sentirem sem liberdade de decisão. Além disso, a burocratização levou ao aumento excessivo no tempo de um processo.

Portanto, um desafio importante na gestão de processos é o seu potencial de criar sistemas inflexíveis que reduzem a agilidade. Uma solução para isso é incluir procedimentos e regras de decisão para agir diferente do modelo proposto, quando necessário. Dessa forma, busca-se satisfazer as demandas do cliente, contribuindo para responder mais rapidamente às mudanças no mercado. Em alguns casos, é importante dar certa autonomia ao funcionário para tomar decisões mais rápidas. (GOLANN, 2006).

Albuquerque (2012) também faz referência a essa relação entre formalização dos processos e flexibilidade. Segundo o autor, os modelos de processos são considerados formais e “mortos”, enquanto as rotinas organizacionais são de natureza informal e “viva”, sendo assim, os modelos seriam rígidos e inflexíveis por sua própria natureza. Acrescentando a esse raciocínio, Albuquerque (2012) cita Law (2009) que diz que toda tradução é também uma traição, fazendo uma analogia aos modelos de processos.

No entanto, Albuquerque (2012) concluiu que essa relação entre formalização e flexibilidade é mais complexa do que a relação de exclusão mútua unidimensional

comumente assumida. Para o autor, ela é multidimensional e os projetos de BPM devem contrabalançar a formalização advinda da modelagem de processos com estratégias de gestão de mudanças, assegurando a manutenção da flexibilidade organizacional.

Essas conclusões devem ser melhores investigadas, entretanto, os autores apresentaram resultados importantes a respeito da gestão de processos em pequenas empresas e ressaltaram impactos negativos e positivos em algumas características específicas a essas organizações, como a flexibilidade e a informalidade.

Porém, o contrário também ocorre: essas especificidades impactam diretamente na implementação da gestão de processos. Foi o que analisou Chong (2007) em sua pesquisa, quando identificou os fatores inibidores na implementação do BPM em pequenas organizações. Após analisar algumas pesquisas na literatura somados aos resultados de sua própria pesquisa, Chong (2007) revela que os principais fatores inibidores são: ausência de mentalidade transversal entre áreas funcionais por parte dos gestores, falta de apoio da alta administração, falta de clareza no nível estratégico, falta de *expertise* em TI, conhecimento pobre sobre abordagens orientadas por processos, falta de recursos financeiros e falta de tempo.

Imanipour, Talebi e Rezazadeh (2012) fizeram uma pesquisa semelhante à de Chong (2007), buscando encontrar os fatores inibidores da implementação de BPM em pequenas empresas de varejo eletrônico no Irã. Os autores dividiram os fatores em quatro grupos: organizacionais, tecnológicos, ambientais e individuais. Com a ajuda de especialistas em BPM e da literatura, Imanipour, Talebi e Rezazadeh (2012) enumeram diversos fatores inibidores dentro dessas quatro categorias. Logo após, aplicaram uma pesquisa em 28 empresas para ranquear quais seriam os principais inibidores do BPM.

Sendo assim, o ranking dos fatores que inibem o BPM, segundo Imanipour, Talebi e Rezazadeh (2012), são apresentados no quadro 1.

Para os autores, os resultados demonstram que um grande número deles são comuns entre todas as pequenas empresas, embora, dependendo do local e área de atuação da empresa, alguns novos fatores podem surgir ou receberem uma importância diferente. (IMANIPOUR, TALEBI & REZAZADEH, 2012).

**Quadro 1** – Fatores que inibem o BPM em pequenas empresas

Falta de recursos financeiros e as consequências disso.
Falta de capacidade de arcar com os altos custos de implementação e gestão diária.
Complexidade e falta de metodologia padrão.
Falta de clareza no nível estratégico.
Falta de empresas que ofereçam softwares e serviços de BPM.
Falta de infraestrutura de tecnologia da informação.
Falta de compreensão, por parte da alta administração, do BPM e seus benefícios ou acreditar que BPM é desnecessário e ineficiente.
Falta de tempo e as consequências disso.
Ruim implementação externa ou serviços e softwares de BPM impróprios para pequenas empresas.
Pouco conhecimento de abordagens orientadas por processos e falta de treinamento em BPM para os funcionários.
Subestimação das interrupções de fluxo de trabalho devido à mudança.
Resistência à mudança por medo.
Ausência de mentalidade transversal entre áreas funcionais por parte dos gestores.
Falta de recursos humanos e os múltiplos papéis ocupados pelos funcionários.
Falta de apoio governamental.
Implementação interna ruim e/ou falta de rigor na execução da metodologia.
Falta de responsabilidades e prestação de contas bem definidas.
Falta de apoio no projeto de implementação do BPM e adoção da prática gerencial (superiores e alta gestão).
Falta de métricas de desempenho dos processos definidas.
Pressão das partes interessadas em preservar a estrutura atual da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Imanipour, Talebi e Rezazadeh (2012).

Olhando através de outra perspectiva, podemos ver, no quadro 2, a citação de Chong (2007) sobre as características e condições necessárias para a adoção da gestão de processos.

**Quadro 2** – Características e condições necessárias para a adoção de gestão de processos em pequenas empresas

Uma infraestrutura de tecnologia da informação que possa apoiar a adoção de uma filosofia de gestão orientada por processos;
Um sólido conhecimento de abordagens orientadas por processos e seus pontos de divergência de uma visão tradicional (funcional) dos processos e da estrutura da empresa.
Uma declaração clara de apoio gerencial e pessoal da alta administração para a mudança cultural iminente;
Procedimentos de gestão de mudança com a devida diligência e uma metodologia repetível bem definida observando cada etapa do processo de remodelação;
Deixar claras as responsabilidades e prestações de contas com métricas apropriadas para avaliar os <i>outputs</i> dos processos;
Alinhamento de cada um dos processos remodelados com a estratégia global da organização.

**Fonte:** Adaptado de Chong (2007).

Diante disso, é válido destacar que possa existir uma relação entre a adoção limitada da gestão de processos por parte das pequenas empresas e o fato de os pequenos empresários não estarem cientes dos benefícios dessa prática. Sem conhecimentos sobre os investimentos e os resultados do BPM dentro de seu universo, esses empresários não têm capacidade de avaliar o risco que envolve esse projeto. (CHONG, 2007).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa pesquisa é qualitativa com método de pesquisa-ação. Qualitativa não pela falta de quantificação de variáveis, mas por se aproximar dos conceitos dessa abordagem. Para Cauchick Miguel *et al.* (2010), a pesquisa qualitativa preocupa-se em obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos e em interpretar o ambiente em que a problemática acontece, ou seja, o ambiente natural dos indivíduos é o ambiente da pesquisa.

Assim sendo, para Cauchick Miguel *et al.* (2010), os métodos de pesquisa mais apropriados para conduzir uma pesquisa qualitativa são o estudo de caso e a pesquisa-ação. O método dessa pesquisa é a pesquisa-ação, porque, “em contraste com o estudo de caso, o pesquisador tem um envolvimento grande com os indivíduos e a organização. Ele faz parte da equipe que realiza a mudança organizacional por meio da pesquisa”. (CAUCHICK MIGUEL *et al.*, 2010, p. 54).

Ainda sobre a pesquisa-ação, Thiollent (2009) a descreve da seguinte forma:

A pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento. (THIOLLENT, 2009, p. 2).

Inicialmente, um aspecto importante na pesquisa-ação é a demanda da organização-cliente, já que não é possível realizar esse tipo de experiência à revelia dos colaboradores da organização, embora, em diversos momentos, o objetivo da pesquisa ultrapasse as demandas imediatas da empresa. Posteriormente, as etapas subsequentes consistem em pesquisar os problemas com maior profundidade e propor coletivamente ação, almejando soluções ou mudanças na empresa, mas que também são objetos de investigação e avaliação. (THIOLLENT, 2009).



Cauchick Miguel et al (2010) complementa esse raciocínio da seguinte maneira:

A pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa na engenharia de produção que visa produzir conhecimento e resolver um problema prático. A relação entre essas duas preocupações é variável, porém um equilíbrio entre as duas é desejável. (CAUCHICK MIGUEL *et al*, 2010, p. 147).

Nesse contexto, e baseado nas fases de Thiollent (2009, p. 32) para a pesquisa-ação em organizações, esta pesquisa segue os seguintes passos:

- Levantamento bibliográfico;
- Diagnóstico do problema na organização;
- Planejamento da ação;
- Execução das ações;
- Avaliação das consequências da ação;
- Aprendizagem e conclusões.

Na primeira etapa, foi feito um levantamento do referencial teórico necessário para um melhor entendimento sobre os conceitos relacionados ao tema da pesquisa. Estão apresentados e discutidos conceitos de autores de livros, trabalhos e publicações referentes às áreas de gestão de processos, gestão da produção e pequenas empresas. Essa etapa foi essencial para assimilar conhecimentos e a realizar discussões importantes para o bom desenvolvimento das etapas seguintes.

Na segunda etapa, o diagnóstico foi feito em uma pequena empresa que buscava uma consultoria que propusesse soluções para problemas na área da produção. A princípio foi realizado um diagnóstico prévio baseado em uma reunião com os empresários. Logo após, com o projeto de consultoria iniciado, diagnósticos mais aprofundados foram obtidos.

Após o diagnóstico, foi planejada a ação. Alinhando o objetivo da pesquisa com os objetivos dos empresários, optou-se por realizar um projeto de consultoria em gestão de processos. Para isso, seria necessário um roteiro de tarefas para projetar e gerenciar os processos nessas pequenas empresas. Então, as tarefas escolhidas para servirem de guia dos projetos foram as propostas por Paim *et al* (2009) em seu livro, onde, através de uma consistente metodologia de pesquisa, os autores propõem as tarefas necessárias à gestão de processos em organizações, tornando-se em um adequado roteiro para a intervenção realizada no caso deste trabalho. No quadro 3, podemos ver as tarefas definidas por Paim et al (2009).

**Quadro 3** – Tarefas para a gestão por processos.

<b>Projetar processos</b>	<b>Gerir processos no dia-a-dia</b>	<b>Promover evolução e aprendizado</b>
Entender o ambiente externo e interno	Implementar os processos e as mudanças	Registrar o desempenho dos processos
Estabelecer a estratégia e a abordagem de mudança	Promover a realização dos processos	Realizar o <i>benchmarking</i> de processos
Assegurar o patrocínio para a mudança	Acompanhar a execução dos processos	Registrar e controlar desvios de impacto
Entender, selecionar e priorizar processos	Controlar a execução dos processos	Avaliar o desempenho dos processos
Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem	Realizar mudanças de curto prazo	Registrar o aprendizado sobre os processos
Entender, selecionar e priorizar técnicas de MASP		
Formar equipes e times de diagnóstico de processos		
Entender e modelar processos na situação atual		
Definir e priorizar problemas atuais		
Definir e priorizar soluções para problemas atuais		
Definir as práticas de gestão e a execução dos processos		
Entender e modelar processos na situação futura		
Definir mudanças nos processos		
Implantar novos processos		

**Fonte:** Adaptado de Paim et al (2009).

Além disso, o planejamento também previu a metodologia de intervenção. Trata-se de uma abordagem participativa, que procura integrar os conhecimentos técnicos e metodológicos da equipe de pesquisa com os conhecimentos práticos do empresário e seus colaboradores. A seguir podemos ver os procedimentos adotados durante a intervenção:

- Análise e acompanhamento das principais atividades realizadas pelos funcionários;
- Entrevista e verbalizações com sócios e funcionários;
- Reuniões de discussões e validações com os sócios e seus colaboradores.

A execução da ação, terceira etapa, seguiu o roteiro planejado, realizando cada tarefa prevista. Na avaliação da consequência da ação, foram realizadas outras tarefas propostas por Paim *et al* (2009): as tarefas para promover o aprendizado, entre

elas o registro do desempenho dos processos ao longo do tempo. Para essas tarefas, o autor foi em busca de uma ferramenta de análise de desempenho dos processos produtivos, grupo de processos analisado nos projeto de consultoria. Optou-se, então, por avaliar o desempenho através dos conceitos de Slack (1993) e de sua ferramenta, a Matriz Importância-Desempenho. As conclusões com o estudo foram expostas no final do trabalho, cumprindo com a última etapa.

Como já foi dito, esse trabalho trata-se, portanto, de uma pesquisa-ação realizada através de um projeto de consultoria idealizado pelo autor através da iniciativa dos empresários que procuravam por um consultor externo que os ajudassem a conseguir melhores resultados na área produtiva. O projeto teve, então, quatro meses de intervenção.

Optou-se, portanto, por analisar somente os processos produtivos da empresa como forma de aprofundar mais nos detalhes dessas atividades vitais para pequenos negócios de manufatura. O que não significou atuar em uma única unidade funcional, na verdade, optou-se por analisar o processo principal de produção de forma transversal, pressupondo o entendimento de processos como aqueles que cruzam as unidades organizacionais.

#### **4 RESULTADOS: GESTÃO DE PROCESSOS NA PRÁTICA**

A intervenção aconteceu através de três grupos de tarefas. Essas tarefas, no entanto, não foram pensadas para serem executadas de maneira sequencial, mas sim de maneira sistêmica. O primeiro grupo representa o projeto de processos, onde foram realizadas tarefas como análises do ambiente da empresa, modelagem dos processos (na situação atual e futura) e priorização dos problemas e das soluções (utilizando a ferramenta Árvore de Realidade Atual). O segundo refere-se à execução das soluções, com algumas correções e adaptações ao longo da intervenção. No terceiro grupo se encontram tarefas voltadas para uma avaliação dos resultados, consolidando a aprendizagem sobre os processos.

O registro do desempenho dos processos ao longo do tempo foi essencial nesse momento, que perpassa toda a intervenção. Esse registro foi realizado com a ferramenta Matriz Importância-Desempenho de Slack (1993), utilizando escalas de

importância e desempenho e alguns critérios de avaliação, apresentados no quadro 4.

A Matriz Importância-Desempenho avalia, como o nome já antecipa, a importância e o desempenho em fatores competitivos escolhidos com base nos cinco objetivos da produção – custo, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade. Para fazer essa avaliação, Slack (1993) desenvolveu uma escala de nove pontos tanto para importância quanto para o desempenho. Vale ressaltar que a avaliação de importância é feita com base na visão dos clientes e a avaliação de desempenho comparando com os concorrentes. Essa avaliação, no entanto, acaba por ser um tanto subjetiva, já que depende do conhecimento e interpretação de quem responde ao questionário, nesse caso os empresários.

**Quadro 4** - Critérios de avaliação da Matriz Importância-Desempenho

<b>Número</b>	<b>Critério de avaliação</b>
0	Custo
1	Qualidade do produto
2	Qualidade do processo
3	Velocidade do processo
4	Velocidade de entrega
5	Confiabilidade de entrega
6	Flexibilidade de variedade
8	Flexibilidade de volume
9	Flexibilidade de entrega

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para avaliar a importância e o desempenho desses critérios, foram feitas entrevistas com os empresários em dois momentos de avaliação: no início do projeto de processos e após a implementação das mudanças. Sempre após as entrevistas, os critérios eram posicionados dentro da matriz.

Servindo ainda para complementar as análises e tentar quantificar o desenvolvimento no desempenho da área de produção, o autor desenvolveu uma ferramenta que calculou uma pontuação geral do desempenho da produção. Para isso, definiu pesos para a importância do critério e quantidade de pontos para o desempenho. Os critérios com importância 1, dentro da escala de nove pontos, receberam o peso 9 no cálculo e aqueles com importância 9 receberam o peso 1, já que na Matriz de Slack quanto menor o número, maior a importância. Para o desempenho foi utilizada a mesma lógica.

Sendo assim, o caso estudado neste trabalho de pesquisa é uma fábrica de óculos situada no Centro da cidade do Rio de Janeiro, uma empresa fundada em 2012 e que tem como principal produto óculos de madeira. No projeto dos processos tiveram tarefas relevantes para intervenção como análises do ambiente interno e externo, modelagem dos processos, identificação dos problemas do processo produtivo e priorização de suas causas e soluções.

**Figura 1 -** Árvore de Realidade Atual da fábrica de óculos



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Nota:** Uso da ferramenta adaptada de Cox e Spencer (2002).

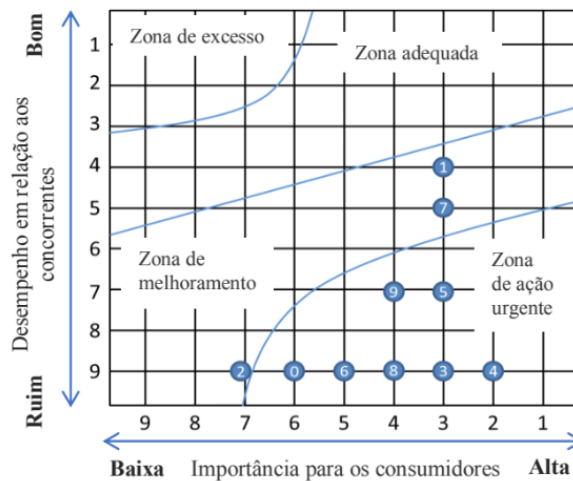
Uma relevante tarefa foi a modelagem dos processos na situação atual. Para isso, foram realizadas entrevistas e o acompanhamento da realização de todas as atividades do processo produtivo. Assim foi possível identificar diversos problemas, que proporcionavam riscos e baixo desempenho ao processo como um todo.

Para priorizar esses problemas, utilizou-se a ferramenta ARA (Árvore de Realidade Atual) de Cox e Spencer (2002). A figura 1 apresenta a ARA da fábrica de óculos, onde é possível identificar os principais problemas encontrados na empresa, incluindo os problemas-raízes.

Segundo Falconi (1999 apud Paim *et al.*, 2009), um problema é o resultado indesejado de um processo, e sua identificação é o passo mais importante na obtenção de uma solução. E para identificar um problema, é essencial separar as consequências finais dos problemas de suas causas e sua causa raiz. (PAIM *et al.*, 2009).

O uso da Matriz Importância-Desempenho também foi importante para conhecer as prioridades de ação e implementar melhorias na produção, contribuindo para definição do nível de urgência de cada solução. A figura 2 mostra o resultado encontrado na Matriz antes das mudanças realizadas na fábrica.

**Figura 2** - Matriz Importância-Desempenho da fábrica antes do projeto



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Nota:** Uso da ferramenta adaptada de Slack (1993).

Pode-se perceber que o desempenho dos processos produtivos da fábrica de óculos era bem aquém do ideal, já que sete dos critérios de avaliação ficaram posicionados na zona de ação urgente e três na zona de melhoria, ou seja, todos precisavam de melhorias para que entrassem na zona adequada de importância e desempenho.

Logo após a identificação dos problemas prioritários, veio a tarefa de priorização das soluções. Essas soluções, portanto, foram categorizadas em grupos, segundo Paim *et al.* (2009), que são: ações associadas a pessoal, ações ligadas a tecnologia, ações ligadas aos processos, ações ligadas a estrutura organizacional, ações ligadas à cultura organizacional e ações ligadas ao modo de controle e mensuração do desempenho.

Assim sendo, foram definidos alguns projetos-soluções e classificados dentre essas categorias. Esses projetos foram concebidos e desenvolvidos para atuar como soluções para os principais problemas das organizações, incluindo, obviamente, os problemas-raízes.

Alguns resultados desses projetos foram a criação de: uma ferramenta de controle da programação e sincronização dos lotes de produção, uma ferramenta de controle de pedidos para fornecedores, documentos de ordem de produção, tabela e cartão *kanban* para disparos na produção e quadro *kanban* para controle de materiais. As figuras 3 e 4 apresentam dois desses resultados.

**Figura 3** – *Kanban* de controle de materiais da produção.

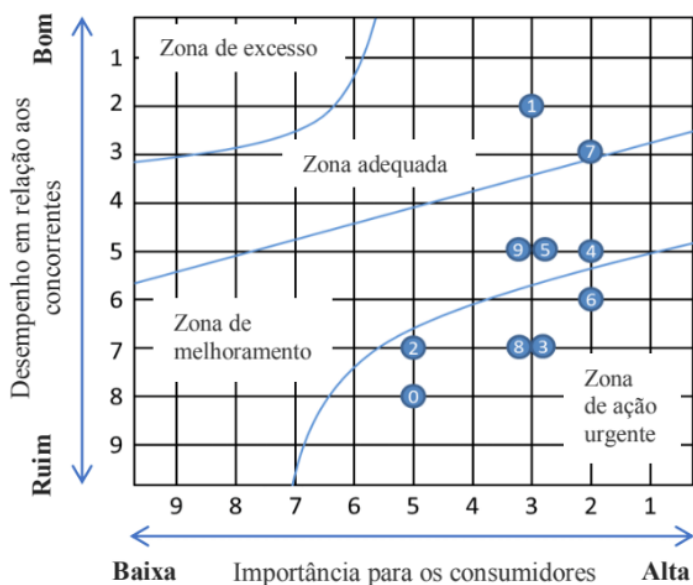


**Figura 4** – Cartão *kanban* da produção.



Então, após as mudanças propostas, diversos avanços foram percebidos, na figura 5 podemos visualizar a nova Matriz Importância-Desempenho após essas implementações.

**Figura 5** - Matriz Importância-Desempenho da fábrica depois do projeto



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Nota:** Uso da ferramenta adaptada de Slack (1993).

Em todos os critérios o desempenho percebido foi melhor, destacando a qualidade do produto (critério 1) e a flexibilidade de variedade (critério 7) que entraram na zona adequada. Alguns critérios também tiveram sua importância alterada, levando a crer que, na visão dos sócios, os clientes mudaram de opinião em relação ao valor dado para determinado critério. Um exemplo disso foi a flexibilidade de projeto (critério 6) que aumentou sua importância saindo do ponto 5 na escala (“precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial”) para o 2 (“proporciona uma importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado”).

Buscando quantificar melhor essa melhora no desempenho da área de produção e servindo como um complemento de análise, foi usado uma outra ferramenta, dessa vez elaborada pelo autor que calculou uma pontuação geral do desempenho da produção. A demonstração do cálculo da pontuação geral para a fábrica de óculos, antes do projeto, está apresentada na tabela 01.



**Tabela 1** - Cálculo do desempenho geral da produção da fábrica de óculos antes do projeto

<b>Código</b>	<b>Objetivo de desempenho</b>	<b>Importância</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Pontos</b>
0	Custo	4	1	4
1	Qualidade do produto	7	6	42
2	Qualidade do processo	3	1	3
3	Velocidade do processo	7	1	7
4	Velocidade de entrega	8	1	8
5	Confiabilidade de entrega	7	3	21
6	Flexibilidade de projeto	5	1	5
7	Flexibilidade de variedade	7	5	35
8	Flexibilidade de volume	6	1	6
9	Flexibilidade de entrega	6	3	18
<b>Total</b>				<b>149</b>

**Fonte:** Elaborado pelo o autor.

Sendo assim, critérios com maior importância e maior desempenho receberam maior pontuação e critérios com menor importância e menores desempenhos receberam uma pontuação menor. O cálculo, dessa forma, buscou demonstrar através de um único número o desempenho geral do processo produtivo da empresa. Após todos os cálculos, o resultado para a fábrica de óculos foi que seu desempenho cresceu de 149 pontos para 321 pontos. Um crescimento de 172 pontos ou 115% após a implementação de melhorias na gestão de processos.

## 5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Começaremos as discussões ressaltando a realização de algumas tarefas na gestão de processos do caso estudado nesta pesquisa. A primeira tarefa analisada é a modelagem de processos. Segundo Paim *et al.* (2009), a modelagem tem três principais objetivos: atingir um melhor entendimento da empresa, suportar o projeto de novas partes da organização e adotar um modelo utilizado para controlar e monitorar as operações da empresa.

Ainda segundo os autores, a modelagem de processos tem a capacidade de construir uma cultura e o compartilhamento de uma visão comum. Tem também a capacidade para usar e explicitar o conhecimento e a experiência sobre a organização, construindo uma memória. Além disso, é um instrumento de apoio à gestão da organização. (PAIM *et al.*, 2009).

Através de entrevistas e acompanhamento da realização das atividades, os processos relacionados à produção da fábrica de óculos foram modelados na situação atual. Uma dificuldade encontrada estava relacionada às divergências entre funcionários sobre como o processo acontecia ou deveria acontecer. Foi possível perceber conflitos relacionados às responsabilidades e às sequências das atividades. Quando aconteciam esses conflitos, o responsável pela definição final sobre a modelagem do processo ficava com o gestor responsável pelo processo.

Além da primeira modelagem, discutiremos também a modelagem na situação futura. Ambas as modelagens de processos (situação atual e situação futura) podem ser consideradas representações de padrões de ações recorrentes, porém existe uma diferença entre as duas. Na modelagem da situação atual, a representação busca identificar problemas nos processos das empresas analisadas, já na modelagem da situação futura, essa representação cria um modelo a ser seguido pelos funcionários, o que pode vir a ser um problema de flexibilidade para as organizações.

Então, preocupou-se, nessa tarefa, em não prejudicar a capacidade de flexibilidade da empresa analisada. Afinal, apesar da formalização de processos em modelos ou diagramas estruturar o trabalho e melhorar o controle, a aderência estrita a estes modelos poderiam resultar na diminuição da flexibilidade da organização. (ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Albuquerque (2012), a literatura aponta para a existência de uma dicotomia na relação entre os modelos e as rotinas organizacionais, já que os modelos são formais e “mortos”, enquanto as rotinas organizacionais são informais e “vivas”. A representação pode se tornar não só uma tradução errada da realidade como vir a influenciar decisões erradas por conta disso. Ou seja, “os modelos seriam rígidos e inflexíveis por sua própria natureza”. (ALBUQUERQUE, 2012, p. 316) Dessa forma, poderiam tornar as empresas mais rígidas e inflexíveis também.

Essa também é uma conclusão resultante da pesquisa de Gollan (2006). Em dois dos seis casos analisados na sua pesquisa, o autor concluiu que a formalização tornou alguns processos inflexíveis, burocráticos e mais lentos. Para Gollan (2006), deve-se criar procedimentos e regras de decisão que deem certa autonomia ao funcionário para agir diferente do modelo proposto, buscando atender com mais agilidade às demandas do cliente.

Essa sugestão de Gollan (2006) vai de encontro com a conclusão final da pesquisa de Albuquerque (2012). Para o autor, essa relação entre formalização de processos e flexibilidade da organização não deve ser vista como mutuamente exclusiva e unidimensional. Trata-se de uma relação mais complexa, com múltiplas dimensões, onde é possível obter flexibilidade em projetos de modelagem de processos de negócio.

No caso estudado nesta pesquisa, algumas ações foram realizadas para não prejudicar a flexibilidade, admitindo essa característica como essencial nas pequenas empresas. Duas dessas ações estão relacionadas diretamente entre si e com a modelagem dos processos na situação futura: autonomia e treinamento.

Optou-se por fazer uma modelagem direcionada para “quais” atividades deveriam ser realizadas e não a “maneira” pela qual deveriam ser feitas. Isso gerou um modelo de processos menos detalhado que o anterior (situação atual) e mais preocupado em apresentar somente as principais atividades do processo. Dessa forma, o funcionário tinha autonomia para determinar como deveria fazer o seu trabalho e o desenho do processo passa a servir apenas como uma guia para ajudá-lo nas suas tarefas.

Além da autonomia de decisão sobre como fazer suas atividades, outro aspecto foi o treinamento dado aos funcionários em relação ao modelo. Todos foram incentivados a sugerirem mudanças, a qualquer momento, na modelagem diretamente ao responsável pela produção. Assim, ficou claro para todos que aquele desenho de processos era apenas um ponto inicial, que receberia melhorias de tempos em tempos, se mantendo sempre atualizado diante do que de fato ocorria no processo produtivo.

Outras duas tarefas da gestão de processos merecem destaque nas discussões: a implantação e a implementação dos processos. A primeira trata-se do desenvolvimento do plano de promoção de mudanças e a segunda de promover as mudanças de fato. No entanto, promover a mudança não é trivial, pelo contrário, é bastante complicado promover a saída da conhecida “zona de conforto” em que os funcionários da empresa se encontravam.

Contudo, alguns fatores merecem destaque como inibidores nesse processo de implementação da prática de gestão de processos. Entre eles está a falta de apoio da alta administração, para Chong (2007) esse fator está entre os principais inibidores na implementação da gestão de processos em pequenas empresas. Segundo o autor,

sem o apoio da alta administração, a mudança da visão tradicional de gestão para uma gestão orientada por processos se torna muito mais traumática para o pequeno negócio.

Esse apoio se torna ainda mais relevante à medida que as características da pequena empresa são de gestão bastante centralizada e de baixo nível hierárquico, o que deixa o empresário mais próximo de seus funcionários. (TORRES, 2004).

Apesar disso, conseguir o comprometimento de todos no processo de mudança não foi uma tarefa complexa. O apoio dos empresários e gestores da empresa nesse processo foi fator decisivo para a implementação das mudanças propostas. Além disso, a estratégia utilizada foi sugerir pequenas mudanças com naturais correções de adequação das soluções, sempre de forma gradual. Sendo assim, o impacto nos resultados também foi sendo percebido aos poucos, facilitando o envolvimento dos colaboradores.

Além desse, outros fatores tiveram que ser contornados para não prejudicar a gestão de processos: a falta de recursos e a falta de tempo. Dentro os recursos escassos em muitas pequenas empresas e que influenciam diretamente na implementação da gestão de processos, destacamos os financeiros e os humanos.

A escassez de recursos financeiros e humanos influenciou principalmente na definição das mudanças propostas pelo projeto de processos. Como se tratava de empresas com recursos altamente limitados, todas as soluções tiveram de ser adaptadas a essa realidade. Ou seja, foram criadas soluções simples de serem implementadas e de baixo custo. Soluções como o *kanban*, além de fáceis e baratas, não necessitam de funcionários com altos níveis de conhecimento e instrução.

No caso da falta de tempo, o que mais dificulta a implementação da gestão de processos é indisponibilidade de funcionários para ficarem dedicados ao projeto e à gestão no dia-a-dia dos processos. Com a presença de poucos funcionários e cada um deles com muitas responsabilidades e funções, fica bastante complicado deslocar funcionários para exercer atividades voltadas à implementação da gestão de processos. No entanto, esse fator inibidor foi menos impactante negativamente por causa da presença do consultor auxiliando durante todo esse processo.

Comparando com as pesquisas de Chong (2007) e de Imanipour, Talebi e Reza-zadeh (2012) esses dois fatores inibidores da gestão de processos também são

amplamente citados por outros pequenos empresários, principalmente em organizações muito pequenas.

A presença do consultor no desenvolvimento do projeto de processos e no acompanhamento da gestão diária também interferiu para que outros fatores de inibição citados na literatura não estivessem presentes no caso desta pesquisa, são eles: a falta de expertise em TI e o conhecimento pobre sobre abordagens orientadas por processos. O consultor possibilitou o uso de uma ferramenta de tecnologia da informação, a qual conhecia e tinha a licença comprada, e contribuiu com seus conhecimentos em abordagens orientadas por processos.

Apesar desses fatores que inibiram a implementação da prática de gestão de processos, os resultados, de uma maneira geral, foram positivos: o desempenho geral dos processos produtivos melhorou. Além disso, houve melhorias na performance da maioria dos fatores competitivos analisados, incluindo os fatores relacionados à flexibilidade, característica citada na literatura como marcante das pequenas empresas.

A princípio, salta aos olhos o crescimento percentualmente no desempenho dos processos produtivos (115%), porém isso se deve a um principal motivo: a fábrica de óculos apresentava uma área de produção com muitos problemas triviais devido ao pouco tempo de empresa. Isso é visualizado pelo seu resultado geral antes do projeto (149 pontos). Existia, portanto, uma margem grande para melhorias, devido ao seu péssimo desempenho anterior. Com a implementação das soluções, rapidamente foi dado um salto de performance em vários aspectos do processo produtivo como melhor planejamento e controle.

## **6 CONSIDERAÇÕES**

Esta pesquisa buscou encontrar respostas para duas questões principais: como projetar e gerenciar processos diante das especificidades das pequenas empresas? E se a melhoria na gestão dos processos de negócio pode trazer benefícios para os processos produtivos desse tipo de organização? Para a primeira questão, o conjunto de tarefas de gestão de processos definidas por Paim *et al.* (2009), voltada para qualquer porte de organização, se mostrou suficientemente adequado a realidade das pequenas empresas. O que não significa que gerenciar processos em um pequeno negócio seja semelhante a fazê-lo em grandes corporações.

As pequenas organizações possuem especificidades que muitas vezes exigem um método de gestão diferenciado. Um exemplo disso foi a realização da tarefa de modelagem dos processos na situação futura. Houve uma maior preocupação em não prejudicar a capacidade de flexibilidade, característica marcante das empresas de pequeno porte. Assim, ações diferentes na modelagem tiveram que ser tomadas.

Outro aspecto das especificidades das pequenas empresas é a “condição de pequenez” citada por Anderson e Ullah (2014). Para eles algumas características do pequeno negócio e do pequeno empresário prejudicam o crescimento desse tipo de organização, principalmente a relutância do empreendedor em querer crescer. Sendo assim, cada pequena empresa tem seus objetivos e a gestão de processos deve se adequar a isso.

Outra peculiaridade desse tipo de organização a qual houve necessidade de se adequar foi a escassez de recursos, tanto financeiro, humano ou de tempo. O desenvolvimento do projeto e a implementação das soluções tiveram que se adaptar a essa condição de escassez. Ou seja, foram sugeridas soluções de baixo custo e de fácil implementação e utilização pelos funcionários.

O apoio do empresário e da gerência se mostrou outro fator decisivo para as transformações implementadas, principalmente na resistência por parte dos funcionários. As características da pequena empresa de gestão bastante centralizada, baixo nível hierárquico, informalidade e proximidade com seus funcionários tornam esse fator ainda mais relevante.

O que foi percebido é que houve melhoria na performance geral dos processos produtivos, o que serve como resposta para a segundo questionamento dessa pesquisa. Porém, na avaliação do resultado da intervenção, algumas dificuldades foram enfrentadas na utilização da Matriz Importância-Desempenho de Slack (1993). Ao avaliar a importância, entender o quão relevante eram alguns fatores competitivos para o cliente não foi algo trivial, resultando em percepções bastante subjetivas sobre essa importância. Essa subjetividade também esteve presente na avaliação do desempenho, nesse caso, faltaram informações mais concretas sobre a performance dos concorrentes, dificultando a comparação entre eles e a organização analisada.

Além disso, outra especificidade influenciou a não utilização de métricas complementares à Matriz Importância-Desempenho: a prática de não retenção das informações sobre o negócio. Ou seja, a falta de informações claras e mensuráveis sobre

a performance das empresas impossibilitou a utilização de outras métricas que complementaríamos a avaliação do resultado das intervenções. Informações como rentabilidade, faturamento, aumento no número de funcionários e outras não puderam ser utilizadas.

Portanto, essa pesquisa apresenta alguns resultados relevantes, mas também algumas limitações. Uma delas está em ser apenas um caso com características e circunstâncias bem específicas. As organizações de pequeno porte apresentam a heterogeneidade como uma das suas peculiaridades, o que dificulta estudos e pesquisas dentro desse universo. Para essa pesquisa, a própria escolha da metodologia da pesquisa e essa heterogeneidade inviabilizam a generalização dos resultados para todo e qualquer tipo de organização de pequeno porte.

Outra limitação está na métrica utilizada para a avaliação dos resultados da intervenção e, portanto, utilizada para descobrir se a gestão de processos trouxe ou não benefícios para as organizações que fizeram parte da pesquisa. Como já foi comentado, a utilização de somente uma métrica que é altamente subjetiva, onde o empresário era quem determinava a importância e o desempenho obtido em cada critério, torna mais frágil a conclusão acerca dos benefícios encontrados.

Isso nos leva a crer, que trabalhos futuros que utilizem métricas mais objetivas e com menos interferência seriam importantes. Uma sugestão, portanto, seria de uma pesquisa quantitativa que abrangesse um número maior de pequenas empresas em busca de fatores inibidores da implementação da gestão de processos em pequenas empresas brasileiras. Mais uma sugestão válida seria outra pesquisa quantitativa que correlacionasse a gestão de processos com métricas de desempenho de pequenos negócios.

Enfim, realizar melhorias na gestão de processos pode vir trazer benefícios para o processo de produção de uma pequena empresa. Apesar disso, o projeto, incluindo as soluções propostas por ele, e a gestão diária desses processos devem se adequar as características desse tipo de organização. Novas pesquisas abordando a gestão de processos em organizações de pequeno porte são essenciais para que dissemine esse conhecimento e permita aos pequenos empresários conhecer os benefícios, as desvantagens, as dificuldades e os riscos de adotar essa prática gerencial.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, A. R.; ULLAH, F. The condition of smallness: how what it means to be small deters firms from getting bigger. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 326–349, 2014. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2012-0734>

ALBUQUERQUE, J. De. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 313–329, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000300004>

CAUCHICK MIGUEL, P. A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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.

COX III, James F.; SPENCER, Michael S. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 280 p.

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

GOLANN, B. Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 369–385, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00177.x>

HAMMER M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

IMANIPOUR, N.; TALEBI, K.; REZAZADEH, S. Business Process Management (BPM) Implementation and Adoption in SMEs: Inhibiting Factors for Iranian E-Retail Industry. **Journal of Knowledge and Process Management**, p. 1–18, 2012. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1990609>

MCCORMACK, K. Business process orientation: do you have it? **Quality Progress**, v. 34, n. 1, p. 51–60, 2001. <https://doi.org/10.4324/9780367815608-5>

MIZUMOTO, F. M. *et al.* O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no Estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, v. 45, n. 4, p. 343-355, 2010. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30466-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30466-6)

OLIVEIRA, O. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Integração**, v. 12, n. 44, p. 5–15, 2006.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 328 p.  
RIBEIRO, A. B. **Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas**. 2008. 379 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). **Anuário do Trabalho na**



**Micro e Pequena Empresa - 2015.** São Paulo, 2017. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br).

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORRES, O. The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, p. 1–12, 2004.  
<https://doi.org/10.1177/0266242605054049>

TORRES, O.; JULIEN, P.-A. Specificity and Denaturing of Small Business. **International Small Business Journal**, v. 23, n. 4, p. 355–377, 2005.

VOGEL, J.; WOOD, T. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismos e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 2, p. 117–140, 2012. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i2.34>

WELSH, J.; WHITE, J. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, n. 81411, 1981.



Artigo recebido em: 02/04/2020 e aceito para publicação em 20/09/2020  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v20i3.4010>