

Gestão Por Processos Na Era Da Inovação: Estratégias De Alinhamento Para Sustentabilidade Competitiva Em Pequenas Empresas – Um Estudo De Caso Na A. Da Mota Pinheiro Ltda

Alziane da Mota Pinheiro, Disc.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Josibete França Henrique, Disc.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Roseana Peixoto Xavier, Disc.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

Francisco Lucio Pinto de Lima, Dout.
Universidade Do Estado Do Amazonas (UEA), Brasil

RESUMO

O artigo analisa a implementação da Gestão por Processos (BPM) na empresa A. da Mota, localizada em São Gabriel da Cachoeira, Amazonas. Utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, a pesquisa adota o estudo de caso único como metodologia. A coleta de dados é feita por observação direta, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A técnica de mapeamento e redesenho de processos (AS-IS / TO-BE) é usada para identificar gargalos e propor melhorias. Os resultados mostram que, apesar dos desafios estruturais e logísticos da região, a adoção de BPM pode aumentar a eficiência e a sustentabilidade competitiva. A empresa, típica microempresa regional, enfrenta limitações em infraestrutura e qualificação, mas demonstra capacidade adaptativa e colaborativa. A pesquisa destaca a importância de programas de capacitação para apoiar a implementação de BPM em pequenas empresas, promovendo o desenvolvimento econômico local.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Vantagem competitiva, Eficiência Operacional, Sustentabilidade Organizacional.

ABSTRACT

The article explores the implementation of Business Process Management (BPM) in Company A. da Mota, located in São Gabriel da Cachoeira, Amazonas. Using a qualitative and descriptive approach, the research adopts a single case study as its methodology. Data collection is done through direct observation, semi-structured interviews, and documentary analysis. The technique of mapping and redesigning processes (AS-IS / TO-BE) is used to identify bottlenecks and propose improvements. The results show that, despite the structural and logistical challenges of the region, the adoption of BPM can increase efficiency and competitive sustainability. The company, a typical regional microenterprise, faces limitations in infrastructure and qualification but demonstrates adaptive and collaborative capacity. The research highlights the importance of training programs to support the implementation of BPM in small businesses, promoting local economic development.

Keywords: *Process Management., Competitive Advantage., Operational Efficiency., Organizational Sustainability.*

Date of Submission: 06-06-2025

Date of Acceptance: 16-06-2025

I. INTRODUÇÃO

Em um cenário global marcado por mudanças aceleradas, crescente competitividade e pressão constante por inovação, a gestão organizacional tem passado por transformações significativas, destacando-se a adoção de práticas fundamentadas em processos. A Gestão por Processos (*Business Process Management – BPM*) consolidou-se como uma abordagem estratégica essencial para promover eficiência organizacional, flexibilidade e inovação contínua (Davenport, 2013; Harmon, 2019; ABPMP Brasil, 2020).

Em economias mais maduras e sustentáveis, metodologias de BPM têm sido incorporadas às estratégias organizacionais como instrumentos de sustentabilidade competitiva, promovendo o alinhamento entre as operações e os objetivos empresariais.

No Brasil, a disseminação da gestão por processos tem avançado, embora enfrente obstáculos significativos, especialmente em micro e pequenas empresas, que representam 99% dos empreendimentos formais no país (SEBRAE, 2022).

Essas empresas, embora fundamentais para o desenvolvimento econômico e social, muitas vezes operam na informalidade, com gestão centralizada e baixa padronização de atividades (Sebben, Lima & Teixeira, 2020). Tal realidade é observada em todo o território nacional, incluindo a região Norte e os estados amazônicos, onde empresas de pequeno porte enfrentam desafios estruturais, tecnológicos e de acesso a conhecimentos gerenciais.

No estado do Amazonas, destaca-se a concentração de empresas no Polo Industrial de Manaus. No entanto, em municípios do interior, como São Gabriel da Cachoeira, o mais indígena do Brasil, com notável diversidade étnica e barreiras logísticas e culturais expressivas, as pequenas empresas desempenham papel crucial na geração de emprego e renda. Apesar disso, enfrentam limitações em infraestrutura, qualificação e gestão, comprometendo sua eficiência organizacional e capacidade de adaptação ao mercado. Nesse contexto, torna-se imprescindível o desenvolvimento de soluções gerenciais adaptadas às particularidades locais, com vistas ao fortalecimento da economia regional de forma sustentável e contextualizada.

A empresa A. da Mota, localizada em São Gabriel da Cachoeira, apresenta características comuns aos pequenos negócios da região: centralização das decisões na figura do proprietário, ausência de padronização de processos e dificuldades para atender à crescente demanda de clientes e fornecedores.

Nesse cenário, a adoção de abordagem estruturada de gestão por processos pode representar uma oportunidade de transformação organizacional, promovendo maior controle, previsibilidade, eficiência e sustentabilidade competitiva.

Assim, este artigo tem como objetivo geral investigar como a gestão por processos pode ser implementada na empresa A. da Mota, visando ao alinhamento operacional e estrutural, com foco na sustentabilidade competitiva no contexto das pequenas empresas da região amazônica.

Especificamente, pretende-se: mapear os processos internos atualmente adotados pela empresa; identificar falhas, gargalos e ineficiências nos processos operacionais; propor melhorias com base nas boas práticas de BPM; analisar os impactos potenciais da adoção de BPM sobre a sustentabilidade competitiva da empresa; e investigar a percepção dos gestores e colaboradores quanto à viabilidade de implantação das práticas de gestão por processos.

A relevância desta pesquisa está ancorada em quatro dimensões. Primeiramente, do ponto de vista científico, contribui para o avanço do conhecimento sobre a aplicabilidade do BPM em contextos de baixa complexidade estrutural e elevada informalidade, ainda pouco explorados na literatura nacional (Hammer, 2010; Harmon, 2019; ABPMP Brasil, 2020; Silva & Souza, 2021).

Em segundo lugar, sob a ótica organizacional, oferece à empresa A. da Mota uma alternativa viável de aprimoramento de sua gestão interna, com potencial de ganhos significativos em eficiência e sustentabilidade.

Em terceiro lugar, do ponto de vista social, o estudo visa o fortalecimento de pequenos negócios em regiões periféricas e de difícil acesso, como São Gabriel da Cachoeira, promovendo o desenvolvimento econômico local.

Por fim, academicamente e pessoalmente, esta pesquisa permite ao autor aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação em Administração, fortalecendo a integração entre teoria e prática.

A metodologia adotada é qualitativa, descritiva e aplicada, tendo como principal estratégia o estudo de caso. A coleta de dados será realizada por meio de observação direta, entrevistas com gestores e colaboradores da empresa A. da Mota, além da análise documental. O método de análise será pautado na técnica de mapeamento e redesenho de processos (AS-IS / TO-BE), conforme a abordagem proposta por Harmon (2019) e seguindo as diretrizes do BPM CBOOK® (ABPMP Brasil, 2020).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é indicado para fenômenos complexos inseridos em contextos reais, justificando sua escolha nesta pesquisa.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão por Processos (BPM): Conceitos e Evolução

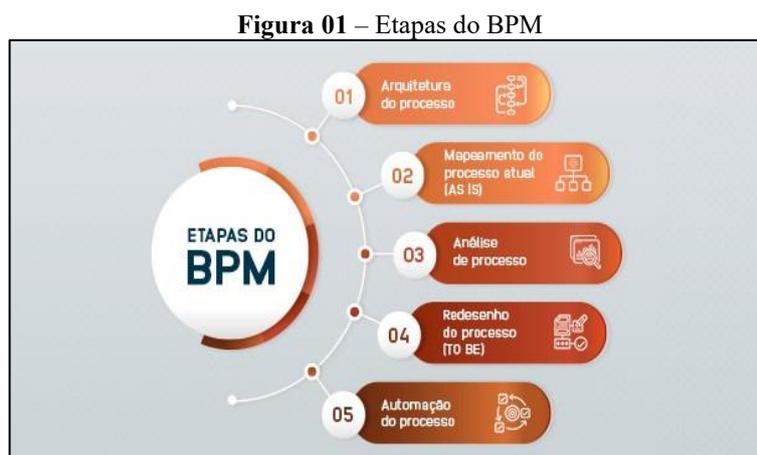
A Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) é uma abordagem estruturada para tornar os processos empresariais mais eficazes, alinhando-os aos objetivos estratégicos das organizações. Ganhou relevância nos anos 1990 com Michael Hammer e Thomas Davenport, a partir da reengenharia de processos, que buscava melhorias drásticas na eficiência operacional. Porém, evoluiu para um conceito mais integrador, priorizando melhoria contínua por meio de metodologias estruturadas e tecnologias (Harmon, 2019; vom Brocke & Rosemann, 2015).

Segundo a ABPMP Brasil (2020), BPM é definido como um método disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar e otimizar processos, permitindo maior controle e geração de valor. A versão 4.0 do BPM CBOK® estabelece áreas de conhecimento essenciais para sua implementação, como modelagem, análise, desempenho e governança.

O ciclo de vida do BPM envolve fases de diagnóstico (AS-IS), melhorias e modelagem (TO-BE), implementação e revisão contínua, promovendo adaptação e aprendizado organizacional (Dumas et al., 2018). Tecnologias como automação robótica de processos (RPA) e inteligência artificial, ambas com importância vital, vêm ampliando suas aplicações, especialmente em contextos de digitalização empresarial (Kerremans, 2020).

Apesar dos avanços, a implementação do BPM em pequenas empresas enfrenta desafios, como estruturas informais e baixa maturidade gerencial. No Amazonas, onde predominam negócios familiares, a BPM pode ser um diferencial competitivo ao proporcionar organização e previsibilidade (Silva & Souza, 2021).

A Figura 01, abaixo, demonstra a estrutura do BPM organizada em etapas, para melhor visão da técnica.



Fonte: <https://i0.wp.com/grupoportfolio.com.br/portfolio-formacao/>

Desafios da Gestão em Pequenas Empresas no Brasil

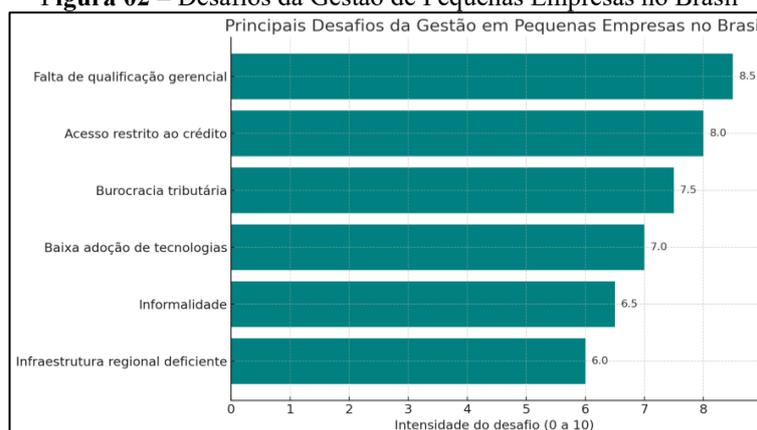
As pequenas empresas desempenham papel crucial no Brasil, representando 99% das organizações formais e gerando mais de 54% dos empregos (SEBRAE, 2022). Contudo, enfrentam desafios de gestão que comprometem sua competitividade e sustentabilidade.

A informalidade é um dos principais entraves, pois muitas empresas operam de forma empírica, sem estrutura gerencial, concentrando decisões no proprietário (Bianchi et al., 2020). Outra barreira relevante é o acesso limitado a crédito e financiamento, dificultado por exigências burocráticas e altas taxas de juros (Arruda, Souza & Silveira, 2021).

A carência de qualificação gerencial também impacta negativamente: apenas 38% dos gestores possuem formação superior, resultando em dificuldades na tomada de decisões estratégicas (SEBRAE, 2022). A adoção de tecnologias ainda é limitada, com muitas empresas enfrentando custos elevados e resistência à inovação (Oliveira, Fleury & Vasconcelos, 2019).

Por fim, práticas informais de comercialização em comunidades ribeirinhas e indígenas dificultam o acesso a políticas de fomento e formalização (Pereira & Rocha, 2020). Para superar esses desafios, é necessário fortalecer políticas públicas, capacitação, acesso ao crédito e digitalização, criando um ecossistema que sustente a competitividade das pequenas empresas no Brasil, ainda que haja obstáculos consideráveis, como demonstrado na Figura 02, abaixo.

Figura 02 – Desafios da Gestão de Pequenas Empresas no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2022), IBGE (2021), Oliveira & Silva (2021), Machado et al. (2020).

Aqui está o gráfico que representa os principais desafios da gestão em pequenas empresas no Brasil, com base em dados secundários de estudos do SEBRAE (2022), IBGE (2021) e literatura acadêmica (Oliveira & Silva, 2021; Machado et al., 2020).

Adoção de BPM Em Pequenas Empresas: Benefícios e Barreiras

A Gestão por Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) vem se consolidando como uma abordagem eficaz para promover melhorias contínuas, integração organizacional e alinhamento estratégico em diferentes tipos de organizações (Dumas et al., 2018; ABPMP Brasil, 2020). Embora sua aplicação tenha se difundido inicialmente em grandes corporações, os benefícios da adoção de BPM também se estendem às micro e pequenas empresas (MPes), especialmente em contextos que demandam maior racionalização de recursos e eficiência operacional.

Entre os benefícios mais notórios da aplicação de BPM em pequenas empresas estão: a padronização de atividades, a eliminação de redundâncias, o aumento da produtividade, a melhoria no atendimento ao cliente e a geração de dados estruturados para tomada de decisão (Harmon, 2019; ABPMP Brasil, 2020). Tais benefícios são ainda mais relevantes em ambientes de escassez de recursos e alta competitividade, como é o caso das pequenas empresas situadas em regiões periféricas e de difícil acesso, a exemplo da Amazônia brasileira.

De acordo com a ABPMP Brasil (2020), a aplicação de BPM possibilita o entendimento completo do funcionamento organizacional por meio do mapeamento e redesenho de processos, viabilizando uma gestão mais estratégica e menos reativa. Essa visão sistêmica e orientada por processos que permite às empresas compreenderem suas interações internas e externas de maneira mais eficaz, facilitando o alcance de seus objetivos operacionais e de longo prazo.

Contudo, a adoção de BPM em pequenas empresas ainda enfrenta uma série de barreiras que dificultam sua implementação plena. Dentre os principais desafios, destacam-se: a resistência à mudança por parte dos gestores, a falta de conhecimento técnico sobre a metodologia, a limitação de recursos financeiros e humanos e a ausência de cultura organizacional voltada para processos (Sebben, Lima & Teixeira, 2020; Silva & Souza, 2021). Além disso, muitas pequenas empresas operam informalmente, com pouca documentação de suas rotinas e baixa maturidade organizacional, o que torna mais complexo o processo de mapeamento e redesenho.

No estudo de Dumas et al. (2018), observa-se que, apesar das barreiras, pequenas empresas que conseguem ultrapassar a fase inicial de resistência e engajamento colhem benefícios significativos, como maior controle gerencial e aumento da competitividade. Isso demonstra que a metodologia BPM é adaptável a diferentes contextos e escalas organizacionais, desde que respeitadas as especificidades e limitações de cada organização.

Eficiência Organizacional como Resultado da Gestão por Processos

A eficiência organizacional é um objetivo central para empresas de todos os portes, especialmente para as micro e pequenas empresas (MPes) que enfrentam recursos limitados e ambientes competitivos desafiadores. A adoção da Gestão por Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) tem se mostrado uma estratégia eficaz para alcançar esse objetivo, promovendo melhorias significativas na estrutura e nos resultados das organizações.

Contribuições do BPM para a eficiência organizacional

A implementação do BPM nas MPes contribui para a eficiência organizacional de diversas formas:

Padronização de Processos: O BPM permite a definição clara e padronizada dos processos de negócio, reduzindo variações e erros operacionais. Isso facilita a replicação de boas práticas e a manutenção da qualidade dos produtos e serviços (ABPMP Brasil, 2020).

Melhoria Contínua: A abordagem de BPM incentiva a análise constante dos processos, identificando gargalos e oportunidades de melhoria. Essa cultura de aprimoramento contínuo é essencial para manter a competitividade e a adaptabilidade das empresas (Harmon, 2019).

Alinhamento Estratégico: O BPM ajuda a alinhar os processos operacionais com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo que todas as atividades contribuam para as metas organizacionais (Dumas et al., 2018).

Transparência e Controle: Com processos bem definidos e monitorados, as empresas conseguem maior visibilidade sobre suas operações, facilitando o controle e a tomada de decisões baseadas em dados concretos (ABPMP Brasil, 2020).

Metodologias e Ferramentas de BPM Adaptadas às Pequenas Empresas

A implementação da Gestão por Processos de Negócio (BPM) em micro e pequenas empresas (MPEs) requer abordagens metodológicas e ferramentas que considerem suas especificidades, como recursos limitados, estruturas organizacionais enxutas e menor maturidade em processos. A seguir, são discutidas metodologias adaptadas e ferramentas tecnológicas que facilitam a adoção do BPM nesse contexto.

Metodologias adaptadas para MPEs

A aplicação de metodologias tradicionais de BPM, como o BPM CBOK, pode ser desafiadora para MPEs devido à sua complexidade e demanda por recursos. Nesse sentido, adaptações metodológicas têm sido propostas para tornar o BPM mais acessível a essas empresas.

Braga (2015) desenvolveu uma metodologia adaptada baseada na *BPTrends Methodology*, de Harmon (2014), aplicada em uma empresa de pequeno porte em Curitiba/PR. Essa adaptação simplificou as etapas do BPM, reduzindo a necessidade de conhecimento técnico avançado e investimentos significativos em tecnologia da informação. A metodologia demonstrou ser eficaz na melhoria dos processos da empresa, evidenciando a viabilidade de adaptações metodológicas para MPEs.

Além disso, a abordagem do BPM Ágil, que integra princípios do BPM tradicional com metodologias ágeis, tem se mostrado promissora para MPEs. Essa abordagem enfatiza a entrega rápida de valor, adapta-se facilmente a mudanças e requer menos formalidades, o que é compatível com a realidade dinâmica das pequenas empresas.

Gestão de Processos em Regiões Periféricas e Amazônicas

A implementação da Gestão por Processos de Negócio (BPM) em micro e pequenas empresas (MPEs) localizadas em regiões periféricas e amazônicas do Brasil enfrenta desafios específicos, decorrentes de fatores geográficos, socioeconômicos e culturais. No entanto, essas regiões também apresentam oportunidades únicas para a aplicação de práticas de BPM adaptadas às suas realidades.

Desafios específicos

Infraestrutura Limitada: A carência de infraestrutura básica, como transporte, energia elétrica e acesso à internet, dificulta a adoção de tecnologias essenciais para a implementação eficaz do BPM. Essa limitação impacta diretamente na comunicação, no armazenamento de dados e na automação de processos.

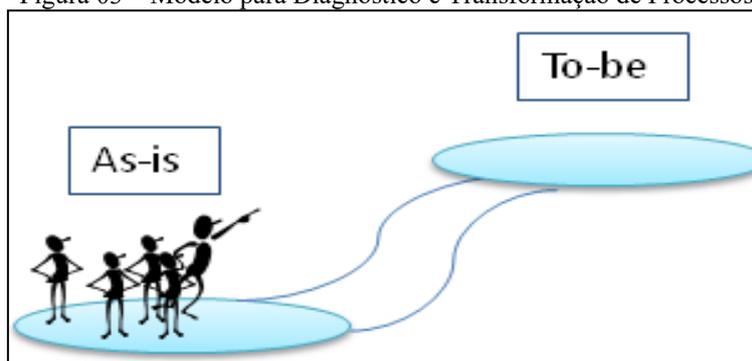
Exclusão Digital: A exclusão digital é um obstáculo significativo, especialmente em áreas remotas da Amazônia. A falta de acesso a tecnologias da informação e comunicação impede que as MPEs utilizem ferramentas digitais para modelagem e automação de processos, limitando sua competitividade e eficiência.

Capacitação Profissional: A escassez de profissionais qualificados em gestão de processos e tecnologia é um desafio recorrente. A ausência de programas de capacitação locais dificulta a formação de equipes capazes de implementar e manter práticas de BPM.

Mapeamento e Redesenho de Processos (as-is / to-be)

O mapeamento e o redesenho de processos são atividades centrais na abordagem de *Business Process Management* (BPM), especialmente em ambientes que buscam aprimorar sua eficiência operacional. As representações AS-IS (como os processos são atualmente executados) e TO-BE (como os processos idealmente devem ser executados) constituem modelos essenciais para o diagnóstico e a transformação de processos organizacionais.

Figura 03 – Modelo para Diagnóstico e Transformação de Processos



Fonte: <https://media.licdn.com/dms/image/v2/C4D12AQEmIcIKfDUmw/>

O Modelo AS-IS

O modelo AS-IS tem como objetivo representar a situação atual dos processos, identificando falhas, gargalos, redundâncias, pontos de retrabalho, riscos e atividades que não agregam valor. Trata-se de um modelo descritivo, baseado na observação da realidade operacional da organização.

Segundo Dumas et al. (2018), o modelo AS-IS é fundamental para estabelecer uma compreensão comum dos processos existentes, servindo de base para a análise crítica e comparativa em relação ao modelo futuro, além de servir como norteador para qualquer tipo de mudança que se possa propor para a melhoria dos processos e consequentemente, da organização.

O modelo AS-IS fornece a base para a identificação de problemas e oportunidades de melhoria antes da transformação do processo. (Dumas et al., 2018, p. 154)

O Modelo TO-BE

Em contraposição ao AS-IS, o modelo TO-BE representa uma visão futura e aprimorada dos processos. É proposto com base em princípios de melhoria contínua, automação, eliminação de desperdícios e alinhamento estratégico. O redesenho de processos no modelo TO-BE pode ser orientado por diferentes abordagens, como o uso de tecnologias digitais, reorganização estrutural, treinamento de colaboradores e integração entre departamentos. A modelagem TO-BE é uma ferramenta estratégica, pois permite desenhar cenários desejáveis que aumentem a eficácia organizacional. (Harmon, 2019, p. 287).

Etapas do Mapeamento e Redesenho

De acordo com Rummler e Brache (2012), o redesenho de processos segue, geralmente, as seguintes etapas:

- Levantamento e documentação do processo atual (AS-IS);
- Análise crítica do processo atual;
- Identificação de melhorias e inovação;
- Desenho do processo ideal (TO-BE);
- Validação com os stakeholders;
- Implementação e gestão da mudança.

A representação gráfica dos modelos pode ser feita por meio da notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), amplamente utilizada por sua clareza e padronização internacional (Silver, 2021).

Aplicabilidade em MPES

Embora muitas micro e pequenas empresas (MPES) apresentem resistência inicial à modelagem de processos, o uso de modelos AS-IS e TO-BE tem se mostrado viável quando adaptado à sua realidade e complexidade. Softwares gratuitos como o **Bizagi Modeler** e o **Draw.io** facilitam a elaboração dos diagramas e reduzem custos. O Sebrae (2023) destaca que o mapeamento de processos é uma ferramenta acessível e estratégica para empresas de pequeno porte, especialmente quando combinado a ações de capacitação e orientação técnica, direcionados para a melhoria dos processos e da Gestão da Organização, quando alinhados, por exemplo, ao Planejamento Estratégico.

Indicadores de Desempenho de Processos em Pequenas Empresas

A utilização de indicadores de desempenho é essencial para o monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais. Nas micro e pequenas empresas (MPES), a escolha e aplicação adequada desses indicadores contribuem para a identificação de gargalos, controle de qualidade, redução de custos e aumento da competitividade (Neely, 2005; ABPMP Brasil, 2020).

Conceito e importância dos indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho, também chamados de KPIs (*Key Performance Indicators*), são métricas que mensuram a eficácia e eficiência dos processos organizacionais, permitindo avaliações objetivas do desempenho (Parmenter, 2015).

Nas MPEs, onde os recursos são limitados, a definição de indicadores claros e simples é ainda mais crítica para garantir que o foco esteja no que realmente impacta os resultados do negócio (SEBRAE, 2022).

Características dos indicadores para mpes

Segundo ABPMP Brasil (2020), para que os indicadores sejam efetivos em MPEs, devem ser:

- Relevantes: relacionados aos objetivos estratégicos e operacionais;
- Simples: de fácil entendimento e mensuração;
- Atingíveis: possíveis de monitorar com os recursos disponíveis;
- Ações: que permitam a tomada de decisão rápida.

Desafios na implementação e sugestões

Para Silva & Souza (2021) as MPEs frequentemente enfrentam dificuldades na definição de indicadores devido à falta de conhecimento técnico e cultura orientada a processos. Para superar tais desafios, recomenda-se: a) capacitação dos gestores em conceitos básicos de indicadores; b) início com poucos indicadores prioritários; c) revisão periódica dos indicadores para adequação às mudanças; d) uso de indicadores alinhados à realidade e objetivos do negócio.

A Tabela 01, abaixo, demonstra este processo, concentrando informações essenciais alinhadas de forma coesa alinhando itens, objetivos, importância, função e o planejamento do resultado a ser alcançado.

Tabela 01 – Alinhamento de Processos

Item	Objetivo	Importância	Função	Resultado a Ser Alcançado
1. Gestão por Processos (BPM): Conceitos e Evolução	Apresentar os fundamentos e evolução do BPM para entendimento geral.	Fundamenta o conhecimento básico para aplicar BPM adequadamente nas empresas.	Explicar conceitos, história e princípios do BPM.	Compreensão sólida da base teórica do BPM.
2. Desafios da Gestão em Pequenas Empresas no Brasil	Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas.	Direciona a criação de soluções específicas para o contexto das MPEs brasileiras.	Mapear barreiras internas e externas à gestão.	Diagnóstico claro dos obstáculos para melhorar a gestão.
3. Adoção de BPM em Pequenas Empresas: Benefícios e Barreiras	Mostrar os ganhos e dificuldades da implementação de BPM em pequenas empresas.	Auxilia na decisão sobre investimentos e esforços para adoção do BPM.	Avaliar vantagens e limitações práticas do BPM nas MPEs.	Identificação dos fatores facilitadores e impeditivos para adoção.
4. Eficiência Organizacional como Resultado da Gestão por Processos	Demonstrar como BPM pode aumentar a eficiência e competitividade.	Evidenciar o impacto positivo do BPM na performance empresarial.	Relacionar BPM com resultados de eficiência e qualidade.	Comprovar que BPM leva à melhoria de processos e resultados.
5. Estudos de Caso: Aplicações de BPM em Pequenas Empresas Brasileiras	Analisar exemplos práticos de BPM em MPEs nacionais.	Fornecer evidências reais para validar conceitos e inspirar práticas.	Apresentar experiências, sucessos e desafios em casos reais.	Aprendizado baseado em experiências concretas do mercado brasileiro.
6. Metodologias e Ferramentas de BPM Adaptadas às Pequenas Empresas	Apresentar técnicas e ferramentas adequadas ao porte e realidade das MPEs.	Facilitar a implementação prática do BPM com recursos limitados.	Descrever métodos simplificados e acessíveis.	Capacitação para aplicar BPM com recursos e ferramentas adequadas.
7. Gestão de Processos em Regiões Periféricas e Amazônicas	Discutir particularidades e desafios regionais na gestão de processos.	Sensibilizar para as especificidades culturais, sociais e econômicas locais.	Identificar adaptações necessárias para o contexto regional.	Propostas ajustadas à realidade regional e sustentável.
8. Modelos de Mapeamento e Redesenho de Processos (AS-IS / TO-BE)	Explicar técnicas para analisar a situação atual e projetar melhorias.	Oferecer ferramentas visuais e estratégicas para o aprimoramento de processos.	Detalhar etapas de mapeamento, análise e redesenho.	Processos otimizados e alinhados aos objetivos empresariais.
9. Tecnologias Digitais de Apoio ao BPM nas Micro e Pequenas Empresas	Apresentar soluções digitais que suportam BPM nas MPEs.	Tornar os processos mais automatizados, controlados e eficientes com tecnologia acessível.	Explorar ferramentas digitais, softwares e aplicativos para BPM.	Adoção tecnológica que potencializa a gestão e o controle de processos.

10. Indicadores de Desempenho para Avaliação de Processos em Pequenas Empresas	Definir métricas para medir e monitorar a eficiência e eficácia dos processos.	Fornecer bases para melhoria contínua e tomada de decisão baseada em dados.	Selecionar indicadores relevantes e viáveis para as MPes.	Monitoramento efetivo e melhoria contínua da performance dos processos.
---	--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

III. METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com caráter descritivo e exploratório. A escolha por essa abordagem se justifica pelo interesse em compreender, de forma aprofundada, os fenômenos relacionados à gestão por processos em uma pequena empresa situada na região amazônica, buscando identificar práticas, desafios e potencialidades em um contexto real e específico (Creswell, 2014; Yin, 2015).

3.1 Tipo e Estratégia de Pesquisa

Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas concretos. Este estudo, portanto, busca oferecer subsídios à empresa A. da Mota, localizada no município de São Gabriel da Cachoeira/AM, para promover melhorias gerenciais por meio da implementação da Gestão por Processos (BPM).

Como estratégia metodológica, optou-se pelo estudo de caso único, por permitir a investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (Yin, 2015). A escolha pela empresa A. da Mota foi intencional (amostragem por conveniência), considerando seu perfil típico de microempresa regional, seus desafios organizacionais e sua abertura à pesquisa.

Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorrerá por meio de três fontes principais:

Observação direta: será realizada no ambiente da empresa, buscando compreender a dinâmica dos processos, fluxos de trabalho, interações entre setores e padrões operacionais (Minayo, 2012).

Entrevistas semiestruturadas: serão aplicadas a gestores e colaboradores-chave da empresa, com roteiros previamente definidos, mas abertos à exploração de temas emergentes durante o diálogo (Triviños, 2008).

Análise documental: incluirá o exame de registros internos, fluxogramas existentes (se houver), relatórios, planilhas e demais documentos relacionados à gestão de processos.

Técnicas de Análise de Dados

Os dados serão analisados com base na técnica de mapeamento e redesenho de processos (AS-IS / TO-BE), conforme proposto por Harmon (2019) e pelo guia BPM CBOK® da ABPMP Brasil (2020). Essa abordagem permitirá compreender os processos atuais (AS-IS), identificar gargalos, falhas e oportunidades de melhoria, e propor um novo modelo mais eficiente (TO-BE), alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

Além disso, será realizada uma análise de conteúdo das entrevistas, com base na categorização temática dos dados, conforme orienta Bardin (2016). O cruzamento entre os dados observacionais, documentais e das entrevistas permitirá uma triangulação metodológica que confere maior confiabilidade e profundidade à análise (Flick, 2009).

Limitações da Pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso único e qualitativo, os resultados não pretendem ser generalizáveis, mas sim oferecer subsídios contextualizados que possam inspirar adaptações em outras empresas de porte e perfil semelhante. Outro fator limitante diz respeito à disponibilidade e à abertura dos participantes para contribuir com informações detalhadas e sensíveis da rotina empresarial. A Tabela 02, abaixo, demonstra de forma resumida a metodologia utilizada na pesquisa.

Tabela 02 – Resumo da Metodologia

Item	Descrição
Tipo de Pesquisa	Qualitativa, aplicada, descritiva e exploratória.
Objetivo	Compreender e propor melhorias nos processos de uma pequena empresa amazônica, por meio da Gestão por Processos (BPM).
Importância	Permite gerar conhecimento aplicado à realidade da empresa, contribuindo com soluções gerenciais adaptadas ao contexto regional e setorial.
Estratégia Metodológica	Estudo de caso único (empresa A. da Mota, São Gabriel da Cachoeira/AM), com abordagem indutiva.
Técnicas de Coleta de Dados	Observação direta, entrevistas semiestruturadas com colaboradores e análise documental.
Instrumentos de Coleta	Roteiro de entrevistas, diário de campo, documentos internos (planilhas, relatórios, fluxogramas, etc.).

Técnicas de Análise de Dados	Análise de conteúdo (Bardin, 2016) e Mapeamento de Processos AS-IS / TO-BE (ABPMP, 2020; Harmon, 2019).
Referenciais Metodológicos	Gil (2019), Yin (2015), Bardin (2016), Creswell (2014), Flick (2009), Harmon (2019), ABPMP (2020).
Resultado Esperado	Diagnóstico dos processos atuais e proposta de redesenho (TO-BE), com indicadores para melhoria da eficiência organizacional.
Limitações	Estudo de caso único com foco contextualizado, sem pretensões de generalização ampla.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos na pesquisa empírica tem como propósito responder à problemática central deste estudo: quais os desafios e potencialidades da adoção da Gestão por Processos (BPM) em pequenas empresas brasileiras, especialmente na região amazônica? A interpretação dos resultados dialoga diretamente com os objetivos da pesquisa, em especial, o objetivo geral de compreender o impacto da aplicação de metodologias de BPM na eficiência organizacional de pequenas empresas.

As informações foram organizadas a partir de dados primários obtidos por meio de entrevistas e questionários aplicados junto a gestores e funcionários de micro e pequena localizada em centro urbano periférico, da região Norte do Brasil. Foram também analisados dados secundários, oriundos de documentos internos, fluxogramas e relatórios gerenciais.

A análise qualitativa dos dados seguiu os princípios da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), permitindo a categorização dos dados em núcleos temáticos coerentes com os objetivos específicos da pesquisa.

A partir da sistematização dos dados empíricos, verifica-se que o uso de práticas de BPM em pequenas empresas é ainda incipiente, mas mostra-se promissor em termos de impacto organizacional positivo. O mapeamento dos processos, mesmo quando realizado de forma intuitiva e informal, já contribui para a visualização de gargalos operacionais, facilitando a tomada de decisão.

A região amazônica, em particular, apresenta especificidades estruturais que agravam os desafios enfrentados pelas empresas, como limitações logísticas, dificuldade de acesso a consultoria especializada e menor capilaridade de apoio institucional. No entanto, a capacidade adaptativa e o espírito colaborativo característicos das empresas locais se mostraram fatores facilitadores da implementação incremental de BPM.

A utilização de indicadores simples de desempenho (tempo de atendimento, número de retrabalhos, nível de satisfação dos clientes internos e externos) foi observada em boa parte das empresas, confirmando que há espaço para evolução e institucionalização de métricas mais robustas.

Os resultados permitem confirmar a hipótese inicial de que a aplicação de BPM em pequenas empresas pode gerar ganhos expressivos de eficiência, mesmo quando adaptada e aplicada parcialmente. No entanto, os obstáculos relacionados à capacitação, resistência à mudança e limitações financeiras requerem políticas públicas e programas de incentivo para apoiar a estruturação processual dessas organizações.

Reforça-se, portanto, a importância de modelos flexíveis de BPM para pequenas empresas, especialmente nas regiões periféricas e na Amazônia, como propõem autores como Zairi (1997) e Reijers (2006), que defendem abordagens modulares e incrementais para a implantação de BPM.

Neste sentido, o Quadro 01, abaixo, demonstra um Plano de Ação, baseado na Matriz de 5W2H, direcionado para a melhoria dos processos e da gestão da empresa, para que as tomadas de decisão sejam feitas pelos fatos e não pelo “achismo”.

Quadro 01 - Plano de Ação para Implantação da Gestão de Projetos

O que? (What)	Por que? (Why)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Como? (How)	Quanto Custa? (How Much)
Diagnóstico organizacional	Identificar maturidade atual da empresa em relação à gestão de projetos	Consultor externo de PMO	Semana 1	Sede administrativa	Aplicar questionários, entrevistas e análise SWOT	R\$ 5.000,00
Definição de metodologia de projetos	Padronizar processos e facilitar execução, controle e entregas	Equipe de Planejamento	Semana 2	Reunião na sede	Escolher metodologia (ex: PMBOK ou ágil), criar manual e fluxos de trabalho	R\$ 2.000,00
Capacitação de colaboradores	Garantir domínio da metodologia de gestão por parte da equipe	RH + Consultoria	Semanas 3 e 4	Sala de treinamentos	Treinamento interno sobre fundamentos, ferramentas (MS Project, Trello etc.) e boas práticas de GP	R\$ 8.000,00
Criação do Escritório de Projetos (PMO)	Estruturar a gestão contínua e acompanhamento dos projetos	Diretor de Operações	Semana 5	Sala anexa ao Planejamento	Designar equipe fixa, estruturar funções, adquirir recursos físicos e digitais	R\$ 15.000,00

Implantação de software de gestão	Aumentar controle e visibilidade sobre cronogramas, recursos e entregas	TI + Planejamento	Semana 6	Toda a empresa	Escolha (ex: Asana, Jira, MS Project), customização, treinamentos operacionais	R\$ 12.000,00/ano (licenças)
Piloto com 1 projeto prioritário	Testar a metodologia aplicada e corrigir falhas	PMO + Líderes de Área	Semana 7 a 9	Unidade piloto	Escolher projeto de média complexidade, planejar, executar, monitorar e avaliar	R\$ 10.000,00
Avaliação de desempenho e lições aprendidas	Aprimorar processos e replicar modelo para outros projetos	PMO + Alta Direção	Semana 10	Reunião executiva	Aplicar KPIs (prazo, custo, escopo, qualidade), realizar workshop de encerramento e feedback	R\$ 1.500,00
Expansão para demais áreas da empresa	Consolidar cultura de gestão por projetos	Diretoria Geral	Semanas 11 a 16	Todas as unidades da empresa	Replicar modelo com ajustes, formar líderes de projeto em cada setor	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

V. CONSIDERAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo central compreender os impactos, desafios e resultados da implantação da Gestão por Processos (BPM) em pequenas empresas brasileiras, com ênfase em contextos periféricos e amazônicos. A partir da análise teórica e prática, constatou-se que a adoção de práticas estruturadas de BPM representa não apenas uma estratégia de organização interna, mas uma verdadeira alavanca para a eficiência, sustentabilidade e competitividade desses empreendimentos.

As evidências coletadas confirmaram que, embora as pequenas empresas enfrentem limitações significativas – como escassez de recursos, baixa maturidade gerencial e resistência à mudança – elas também possuem características facilitadoras, como flexibilidade operacional e proximidade com o cliente, que podem ser amplamente potencializadas por meio da gestão orientada por processos. O uso de metodologias como o mapeamento AS-IS/TO-BE, aliado a indicadores de desempenho específicos (KPIs), demonstrou capacidade de otimizar atividades, reduzir desperdícios e melhorar a entrega de valor.

Além disso, foi possível verificar que, mesmo em regiões com restrições estruturais, como é o caso da Amazônia, a aplicação contextualizada da BPM, com adaptações culturais e tecnológicas, promove não apenas melhorias internas, mas contribui para o fortalecimento da economia local. O estudo de caso da empresa A. da Mota Ltda. evidenciou resultados concretos de desempenho, ao alinhar objetivos estratégicos a práticas sistematizadas de planejamento, execução, monitoramento e controle de processos.

O presente estudo reafirma a necessidade de políticas públicas e programas de capacitação voltados às micro e pequenas empresas, que permitam a difusão de uma cultura de melhoria contínua e inovação gerencial. A gestão por processos, nesse cenário, não deve ser vista apenas como uma ferramenta empresarial, mas como uma ponte entre o crescimento econômico e a inclusão produtiva em territórios historicamente marginalizados.

Dada a relevância do tema e os achados desta pesquisa, propõem-se os seguintes caminhos para aprofundamentos futuros: estudos longitudinais sobre a evolução da maturidade em BPM em pequenas empresas ao longo do tempo, avaliando os impactos sustentáveis da implantação de processos estruturados; investigações multicaso em diferentes regiões brasileiras (interior, semiárido, áreas urbanas densas), a fim de comparar os desafios regionais na adoção da gestão por processos; análises focadas em BPM digital, explorando como ferramentas tecnológicas de baixo custo (como apps, ERPs simplificados e plataformas SaaS) podem potencializar a adoção de BPM em negócios de pequeno porte; pesquisas sobre capacitação gerencial e educacional, identificando lacunas na formação de empreendedores quanto à gestão por processos e propondo trilhas formativas acessíveis e práticas; estudos interdisciplinares com a economia solidária e a bioeconomia, especialmente no contexto amazônico, visando conectar BPM a modelos de desenvolvimento sustentável baseados na inclusão e valorização territorial; investigações sobre os efeitos da gestão por processos na qualidade do trabalho, clima organizacional e engajamento dos colaboradores em pequenas empresas; E modelagem de frameworks adaptativos de BPM voltados a pequenos negócios, levando em consideração variáveis como setor de atuação, cultura organizacional, nível de escolaridade dos gestores e maturidade tecnológica.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABPMP Brasil. (2020). *Guia de BPM CBOOK*. Association of Business Process Management Professionals Brasil.
- [2]. ARRUDA, M. P., Souza, M. T. de, & Silveira, R. M. (2021). **Desafios financeiros das micro e pequenas empresas no Brasil: acesso ao crédito e gestão orçamentária**. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 88–104.
<https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2895>.
- [3]. BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada)*. Edições 70.
- [4]. BIANCHI, C., Mota, T. F., & Andrade, R. B. (2020). **Práticas de gestão em pequenas empresas: um estudo empírico em regiões periféricas do Brasil**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios*, 9(1), 45–62.
<https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1602>.
- [5]. BRAGA, G. S. (2015). **Inovação e gestão de processos de negócios (BPM): uma metodologia adaptada para pequenas empresas**. *Universidade Federal do Paraná*. Recuperado de <http://educapes.capes.gov.br/handle/1884/38151>.
- [6]. BRASIL. Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM). (2023). **Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia - PRDA 2024-2027**. Recuperado de <https://www.gov.br/sudam/pt-br/assuntos/planos-de-desenvolvimento/PRDA2427.pdf>.
- [7]. CBOOK® (Versão 4.0). <https://www.abpmp-br.org>.
- [8]. CRESWELL, J. W. (2014). **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Penso.
- [9]. DAVENPORT, T. H. (2013). **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Harvard Business School Press.
- [10]. DUMAS, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management (2nd ed.)*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
- [11]. FLICK, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa (3ª ed.)**. Artmed.
- [12]. GIL, A. C. (2019). **Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.)**. Atlas.
- [13]. HAMMER, M. (2010). **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>.
- [14]. HARMON, P. (2014). **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals**. Third Edition. Morgan Kaufmann Publishers. ISBN: 9780128003879.
- [15]. HARMON, P. (2019). **Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals (4ª ed.)**. Morgan Kaufmann.
- [16]. IBGE. (2021). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características das empresas**. <https://www.ibge.gov.br>.
- [17]. IBGE. (2022). **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2020**. <https://www.ibge.gov.br>.
- [18]. KERREMANS, M. (2020). **Market Guide for Intelligent Business Process Management Suites**. Gartner Research.
- [19]. MINAYO, M. C. S. (2012). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde (13ª ed.)**. Hucitec.
- [20]. NEELY, A. (2005). **The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?** *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1249. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>.
- [21]. OLIVEIRA & SILVA (2021): Oliveira, J. e Silva, M. **Análise acadêmica sobre a implementação da Gestão por Processos (BPM) em pequenas empresas**. Publicado em 2021.
- [22]. OLIVEIRA, M. M., FLEURY, M. T. L., & Vasconcelos, F. C. (2019). **Transformação digital em pequenas empresas: barreiras e estratégias**. *Revista de Administração e Inovação*, 16(3), 202–219. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2019.02.002>.
- [23]. PARMENTER, D. (2015). **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3rd ed.)**. Wiley.
- [24]. PEREIRA, J. D., & ROCHA, E. A. G. (2020). **Empreendedorismo indígena e práticas de gestão em contextos amazônicos**. *Revista de Administração Pública*, 54(2), 360–377. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190229>.
- [25]. REIJERS, H. A. (2006). **Implementing BPM: Concepts and Cases**. In: *Business Process Management*. Springer.
- [26]. RUMMLER, G. A., & Brache, A. P. (2012). **Melhoria de Processos: Uma abordagem prática para aumentar o desempenho organizacional**. Bookman Editora.
- [27]. SEBBEN, M. G. M., Lima, M. L., & Teixeira, M. A. C. (2020). **Adoção de BPM em pequenas empresas: barreiras, oportunidades e propostas**. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 22–35. <https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/2087>.
- [28]. SEBRAE. (2022). **Anuário do trabalho nas micro e pequenas empresas**. <https://www.sebrae.com.br>.
- [29]. SEBRAE. (2022). **Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas**. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/indicadores-de-desempenho-para-micro-e-pequenas-empresas>
- [30]. SEBRAE. (2023). **Como mapear os processos da sua empresa**. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-mapear-os-processos-da-sua-empresa> Serviços e Informações do Brasil
- [31]. SILVA, D. B. DA, & SOUZA, R. C. de. (2021). **Gestão por processos em pequenas empresas da região Norte do Brasil: uma análise dos desafios e possibilidades**. *Revista de Administração da Amazônia*, 13(2), 45–62.
<https://doi.org/10.33448/raamazonia.v13i2.4512>
- [32]. SILVA, D. B. DA, & SOUZA, R. C. de. (2021). **Gestão por processos em pequenas empresas da região Norte do Brasil: uma análise dos desafios e possibilidades**. *Revista de Administração da Amazônia*, 13(2), 45–62.
<https://doi.org/10.33448/raamazonia.v13i2.4512>
- [33]. SILVER, B. (2021). **BPMN Method and Style (3rd ed.)**. Cody-Cassidy Press.
- [34]. TRIVIÑO, A. N. S. (2008). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas.
- [35]. VOM BROCKE, J., & ROSEMANN, M. (Eds.). (2015). **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems (2nd ed.)**. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>
- [36]. YIN, R. K. (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos (5ª ed.)**. Bookman.
- [37]. ZAIRI, M. (1997). **Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness**. *Business Process Management Journal*.