

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO JOSÉ  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DENIS DOS SANTOS BAHIA JUNIOR  
JOÃO MARCOS PASSOS DOS SANTOS**

**MELHORIA DE PROCESSOS EM PEQUENAS EMPRESAS**

Rio de Janeiro

2024. 2

# **MELHORIA DE PROCESSOS EM PEQUENAS EMPRESAS**

## **PROCESS IMPROVEMENT IN SMALL BUSINESSES**

**Denis Dos Santos Bahia Junior**

Graduando do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário São Jose.

**João Marcos Passos Dos Santos**

Orientador do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário São Jose.

### **RESUMO**

O objetivo geral deste estudo é analisar e implementar estratégias de melhoria de processos em pequenas empresas para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Através da revisão de literatura e análise de casos práticos, busca-se identificar e recomendar práticas eficazes para a implementação bem-sucedida dessas melhorias. A metodologia deste estudo envolve uma revisão sistemática de artigos e publicações que documentam a aplicação de melhorias de processos em pequenas empresas. Além disso, serão realizadas entrevistas com gestores e funcionários de pequenas empresas que implementaram tais melhorias, para compreender os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados alcançados. A análise qualitativa dos dados coletados permitirá identificar os principais fatores que contribuem para o sucesso dessas iniciativas. A conclusão deste estudo destaca que a implementação de melhorias de processos em pequenas empresas pode resultar em aumentos significativos na eficiência operacional, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços. O sucesso dessas iniciativas está fortemente ligado a fatores como liderança eficaz, uma cultura organizacional propícia, treinamento adequado e o engajamento dos funcionários. As recomendações práticas derivadas deste estudo podem servir como um guia valioso para outras pequenas empresas que buscam aprimorar seus processos operacionais.

**Palavras-chave:** Melhoria de processos; Eficiência operacional; Redução de custos.

### **ABSTRACT**

X

The overall objective of this study is to analyze and implement process improvement strategies in small businesses to increase operational efficiency, reduce costs, and improve the quality of products and services. Through a literature review and analysis of practical cases, we seek to identify and recommend effective practices for the successful implementation of these improvements. The methodology of this study involves a systematic review of articles and publications that document the application of process improvements in small businesses. In addition, interviews will be conducted with managers and employees of small businesses that have implemented such improvements, to understand the challenges faced, the strategies adopted, and the results achieved. The qualitative analysis of the data collected will allow us to identify the main factors that contribute to the success of these initiatives. The conclusion of this study highlights that the implementation of process improvements in small businesses can result in significant increases in operational efficiency, cost reduction, and improvement in the quality of products and services. The success of these initiatives is strongly linked to factors such as effective leadership, a conducive organizational culture, adequate training, and employee engagement. The practical recommendations derived from this study can serve as a valuable guide for other small businesses seeking to improve their operational processes

**Keywords:** Process improvement; Operational efficiency; Cost reduction

## 1. INTRODUÇÃO:

Segundo Oliveira (2006) do ponto de vista acadêmico, é fundamental estabelecer pontos de referência compartilhados, como a classificação de tamanho, para a realização de estudos comparativos entre empresas. Ao fazer isso, a análise fica limitada a empresas que possuem atributos comparáveis, levando a um escopo de pesquisa mais uniforme.

Na classificação das empresas em micro, pequenas, médias e grandes são empregados diversos critérios, sendo os mais utilizados a receita e o número de funcionários. No contexto brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPE) possuem importância significativa. Segundo o Anuário SEBRAE (2017), as microempresas respondem por 99% de todos os negócios e empregam 53,9% da população brasileira. Não só representam uma maioria esmagadora, mas os especialistas na área também concordam que esta categoria de organizações possui características distintas que as diferenciam das empresas maiores.

No âmbito da administração de empresas, uma empresa é reconhecida como uma entidade econômica criada especificamente para gerar lucros através da produção e venda de bens ou da prestação de serviços. Atualmente, no Brasil, existe um número impressionante de mais de quatro milhões de pequenas e médias empresas (PMEs) registradas. Notavelmente, estas empresas desempenham um papel fundamental na economia do país, respondendo por mais de 50% das oportunidades de emprego, mais de 70% das vendas e aproximadamente 25% do PIB nacional, conforme documentado pelo SEBRAE (2017). Estas estatísticas servem como um testemunho claro da significativa contribuição das micro e pequenas empresas no Brasil.

A qualidade dos serviços e a satisfação do cliente são uma preocupação significativa para as empresas no cenário empresarial atual. Com um mercado em constante evolução e uma concorrência crescente, questões como desorganização, prazos perdidos e tarefas negligenciadas tornaram-se mais proeminentes. Esses desafios acabam por levar a um declínio na qualidade do serviço, resultando em insatisfação entre clientes e funcionários (OLIVEIRA, 2006).

Quando a empresa começa a se preocupar com sua posição no mercado e com a influência que exerce, todos os aspectos e avaliações de pontos fortes e fracos tornam-se cruciais. Um fator-chave para fazer uma diferença substancial é o mapeamento abrangente de todos os processos, desde a fundação até à fase final de entrega do produto/serviço aos clientes, permitindo o estabelecimento de procedimentos padronizados (SEBRAE, 2017).

Ao categorizar as empresas em diferentes portes, o principal fator levado em consideração é o seu faturamento, especificamente o faturamento total anual. Segundo SEBRAE (2017), existem dois níveis de definição de tamanho: federal e estadual. Na esfera federal, microempresas são aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240 mil. Já as pequenas empresas têm faturamento superior a R\$ 240 mil, mas igual ou inferior a R\$ 2 milhões e R\$ 400 mil. É importante ressaltar que cada estado tem autoridade para ajustar esses valores a fim de proporcionar benefícios fiscais às empresas. Além disso, o número de funcionários é outro critério utilizado para determinar o porte da empresa, embora possa variar dependendo da origem. No setor industrial, as microempresas têm normalmente menos de 20 empregados, enquanto as pequenas empresas têm até 99 empregados. No setor empresarial e de serviços, as microempresas podem ter no máximo 9 trabalhadores, enquanto as pequenas empresas podem ter até 49 trabalhadores.

Pequenas empresas que adotam práticas de melhoria contínua apresentam uma redução substancial nos custos operacionais em comparação com aquelas que não adotam essas práticas. Além disso, a aplicação de melhorias de processos baseadas em uma análise detalhada dos pontos críticos e gargalos resulta em uma melhoria perceptível na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. O engajamento e o treinamento dos funcionários são fatores críticos para o sucesso dessas iniciativas, influenciando positivamente os resultados alcançados e assegurando a sustentabilidade das melhorias implementadas (CARNEIRO; CAVALCANTI, 1997).

Com isso, vale ressaltar que as pequenas empresas frequentemente enfrentam desafios significativos relacionados à eficiência operacional, controle de custos e manutenção da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A limitação de recursos financeiros e humanos, aliada à necessidade de competir em mercados cada vez mais exigentes, torna a implementação de melhorias de processos uma tarefa complexa. Muitas dessas empresas não possuem conhecimento suficiente sobre as melhores práticas e estratégias para otimizar seus processos de maneira eficaz.

Diante disso, como as pequenas empresas podem implementar melhorias de processos de forma eficaz para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços?

A abordagem adotada para melhorar processos em pequenas empresas baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática, que busca identificar e analisar pesquisas, teorias e práticas existentes sobre o tema. Esta revisão será conduzida em vários idiomas, incluindo português, inglês e espanhol, utilizando uma ampla gama de palavras-chave e cobrindo um período específico para

garantir a relevância e atualidade das informações. As fontes de pesquisa incluirão bases de dados renomadas como PubMed, SciELO e LILACS, o que permitirá acesso a uma vasta gama de pesquisas de diferentes regiões e origens, proporcionando uma perspectiva mais completa e diversificada sobre a melhoria de processos em pequenas empresas.

O objetivo geral deste estudo é analisar e implementar estratégias de melhoria de processos em pequenas empresas para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Para atingir esse objetivo, serão revisados artigos e publicações que relatam a aplicação prática de melhorias de processos em pequenas empresas, destacando os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados alcançados. Além disso, serão identificados os principais fatores que contribuem para o sucesso da implementação dessas melhorias, como liderança, cultura organizacional, treinamento e engajamento dos funcionários. Por fim, serão formuladas recomendações práticas para outras pequenas empresas que busquem implementar melhorias de processos, destacando as estratégias mais eficazes e os fatores críticos de sucesso.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de organização**

O ambiente em que existem as sociedades modernas está a tornar-se mais competitivo devido a significativas transformações políticas, económicas e culturais. Para que as organizações sobrevivam neste cenário desafiador, a estratégia desempenha um papel vital. Ele permite que as organizações adotem uma abordagem abrangente e voltada para o futuro, permitindo-lhes analisar vários fatores, como o setor em que operam, a concorrência, os produtos, as expectativas dos clientes e a lucratividade. Esta perspectiva estratégica, como salientam Franco e Amaral (2005), é crucial para que as organizações possam navegar e prosperar face a estas mudanças profundas.

Para prosperar a longo prazo e competir eficazmente nos mercados competitivos de hoje, as empresas devem não só concentrar-se no presente, mas também preparar-se estrategicamente para o futuro. Isto implica compreender o mercado futuro e alinhar os objetivos com as oportunidades e ameaças que o ambiente apresenta. O nível de planeamento estratégico necessário aumenta com a complexidade e instabilidade do ambiente. Cada organização possui estratégias próprias que determinam o tipo de relacionamento que pretende estabelecer com o meio ambiente.

Essas estratégias podem ser categorizadas em estratégias genéricas de Porter ou estratégias de adaptação de Miles e Snow (FRANCO; AMARAL, 2005).

As estratégias genéricas de Porter são categorizadas em três abordagens distintas: diferenciação, que envolve o estabelecimento de uma identidade única para o produto que o diferencia dos concorrentes; liderança em custos, que visa oferecer o produto ao preço mais competitivo; e foco, que envolve selecionar estrategicamente e explorar efetivamente um mercado-alvo específico (CARNEIRO; CAVALCANTI, 1997).

Para se adaptarem ao seu entorno, as organizações têm a opção de apresentar quatro tipos diferentes de comportamento: defensivo, analítico, prospectivo e de reação. O comportamento defensivo é comumente observado em empresas conservadoras e altamente especializadas que não procuram ativamente novas oportunidades. O comportamento prospectivo, por outro lado, é característico de empresas que estão constantemente em busca de novas oportunidades e são proativas no enfrentamento de ameaças potenciais. O comportamento analítico é tipicamente observado em empresas que operam em dois mercados, um estável e outro mais volátil, e alternam entre práticas estabelecidas e abordagens inovadoras quando necessário. Essas empresas visam minimizar os riscos e, ao mesmo tempo, capitalizar as oportunidades. Por fim, o comportamento de reação é predominante em empresas que operam em ambientes turbulentos e em rápida mudança, onde a alta administração é incapaz de desenvolver estratégias eficazes e só consegue reagir a pressões externas quando for absolutamente necessário (CARNEIRO ALMEIDA et al., 2011).

Existem quatro níveis primários de estratégias que são levados em consideração: estratégias corporativas, estratégias de unidades de negócios, estratégia de nível funcional e estratégias operacionais. A formulação de estratégias corporativas é de responsabilidade da alta administração de uma empresa. Essas estratégias são projetadas para supervisionar os interesses e operações de organizações que possuem múltiplas linhas de negócios. Por outro lado, as estratégias das unidades de negócios concentram-se em determinar como uma determinada empresa deve abordar o seu mercado e comportar-se com base nos recursos disponíveis e nas condições atuais. As estratégias de nível funcional, por outro lado, são desenvolvidas por áreas funcionais específicas da organização. Essas estratégias servem para comunicar objetivos de curto prazo, traçar as ações necessárias para alcançá-los e promover um ambiente que promova sua realização. Por fim, as

estratégias operacionais são de natureza mais objetiva e visam estabelecer diretrizes para o dia a dia da organização (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Para determinar o curso de ação apropriado, uma organização deve considerar múltiplos fatores, começando pelo seu negócio ou missão, a fim de estabelecer uma estratégia consistente. Uma vez estabelecido isto, a organização deve possuir as competências necessárias para implementar eficazmente a estratégia. A implementação pode ser alcançada através de três métodos: planejamento funcional, onde cada departamento descreve as etapas necessárias para atingir os objetivos; políticas e planos operacionais, que servem como norteadores de decisões para a administração diária; e a estrutura organizacional, que deve se adaptar às mudanças na estratégia ao longo do tempo (FRANCO; AMARAL, 2005).

As vantagens de implementar a gestão por processos nas organizações estão bem documentadas, embora exija modificações substanciais nas abordagens de gestão, na cultura corporativa e, ocasionalmente, na estrutura organizacional (DAVENPORT, 1994).

É importante notar que a maioria das pesquisas sobre gestão de processos concentra-se no seu impacto em grandes corporações, conforme mencionado anteriormente. Contudo, o estudo de Golann (2006) destaca-se como uma análise da gestão de processos especificamente no contexto das pequenas empresas. Segundo Chong, a falta de pesquisas sobre a implementação de BPM (Business Process Management) em pequenas empresas levou ao equívoco de que a otimização de processos só é relevante para empresas maiores. Apesar desta crença predominante, existem estudos que demonstram a igual eficácia das técnicas de otimização de processos em pequenas e grandes empresas.

Golann (2006) conduziu um estudo com foco em pequenas empresas e sua utilização de gerenciamento de processos, capacidade de resposta e orientação para o mercado. As conclusões revelaram que a implementação de práticas de gestão de processos teve um efeito positivo na capacidade da organização de absorver insights de mercado e responder-lhes prontamente. Esta melhoria na orientação para o mercado levou posteriormente a outros resultados favoráveis, como o avanço do desenvolvimento de produtos inovadores nas empresas analisadas.

No domínio da personalização de produtos e suporte ao cliente, há um estudo de caso notável partilhado por Golann (2006) que destaca o poder transformador da gestão de processos. O empresário em questão referiu-se à necessidade constante de abordar questões urgentes como “apagar incêndios”, ocorrência comum em pequenas empresas sem procedimentos definidos. A

falta de estrutura fazia com que os funcionários enfrentassem continuamente problemas e até entregassem produtos defeituosos apenas para cumprir prazos. No entanto, com a implementação de melhorias na gestão de processos, a qualidade dos produtos feitos sob encomenda sofreu uma melhoria significativa. A taxa de defeitos caiu de 13% para apenas 0,5%.

Contudo, a investigação de Golann (2006) também destaca uma desvantagem significativa da gestão de processos nas pequenas empresas. Esta desvantagem foi observada em dois dos seis casos analisados, nomeadamente a perda de flexibilidade e a excessiva burocratização. Segundo um dos empresários, a implementação de métodos formais de trabalho fez com que os funcionários se sentissem restringidos na sua capacidade de tomada de decisão. Além disso, a burocratização excessiva levou a um aumento significativo na duração do processo.

O potencial da gestão de processos para dificultar a flexibilidade representa um desafio significativo. Para resolver esta questão, uma abordagem consiste em incorporar procedimentos alternativos e regras de decisão que se desviem do modelo estabelecido quando as circunstâncias o exigirem. Ao fazer isso, pretendemos atender às demandas dos clientes e aumentar nossa capacidade de nos adaptarmos prontamente às flutuações do mercado. Em determinadas situações, conceder aos funcionários um certo grau de autonomia pode facilitar a tomada de decisões rápida. (GOLANN, 2006).

A conclusão tirada por Albuquerque (2012) desafia a crença comum de que a relação entre formalização e flexibilidade é uma simples relação de exclusão mútua. Segundo o autor, esta relação é na verdade multidimensional e, em projetos de BPM, é crucial encontrar um equilíbrio entre a formalização que acompanha a modelagem de processos e a implementação de estratégias de gestão de mudanças. Este equilíbrio é necessário para manter a flexibilidade organizacional.

Embora essas descobertas justifiquem uma investigação mais aprofundada, os autores apresentaram efetivamente resultados significativos relativos ao gerenciamento de processos em pequenas empresas. Também esclareceram os vários impactos positivos e negativos sobre características organizacionais específicas, como a flexibilidade e a informalidade.

## 2.2 Melhoria de processos

Kaizen, termo derivado da língua japonesa que significa “mudança” (Kai) e “bom para/melhor” (zen), vai além de ser uma mera ferramenta de gestão tanto no âmbito administrativo

quanto empresarial, como afirmam Costa Junior e Eudes Luiz (2012). É um processo de aprimoramento contínuo que envolve a busca constante de melhorias por meio da inovação de processos, métodos, produtos, regras e procedimentos. Ao identificar áreas potenciais de melhoria, o Kaizen é justamente reconhecido como uma ferramenta de melhoria contínua (COSTA; EUDES, 2012).

A importância da melhoria contínua não reside na velocidade com que a melhoria ocorre, mas sim no momento preciso da sua implementação. O tamanho de cada melhoria subsequente é irrelevante; o que realmente importa é a ocorrência consistente de alguma forma de melhoria numa base regular, seja ela mensal, semanal, trimestral ou qualquer outro período apropriado (OHNO, 1997).

A abordagem da filosofia Lean que sustenta a melhoria contínua é orientada por objetivos específicos. Estes objetivos, muitas vezes expressos como ideais, incluem satisfazer a procura com precisão, garantir uma qualidade impecável e minimizar o desperdício através da sincronização total entre todas as partes interessadas. Embora muitas organizações possam ficar aquém destes ideais, a crença fundamental desta abordagem é que pode ser feito progresso no sentido de os alcançar ao longo do tempo. Em vez de se fixar na natureza inatingível desses objetivos, o foco deveria estar em como as organizações se esforçam para alcançar um estado de sincronismo e propósito em suas operações (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

No âmbito da melhoria contínua, o Ciclo PDCA destaca-se como uma ferramenta crucial, incorporando o conceito de um processo interminável de investigação diligente sobre as complexidades de um determinado processo ou atividade. A natureza perpétua e iterativa da melhoria contínua é comumente encapsulada pela noção de ciclo de melhoria (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Segundo Lu (2015), o ciclo PDCA serve como método para controle de processos. Essa ferramenta de gestão consiste em quatro etapas sequenciais, formando um ciclo fechado: planejar, executar, verificar e agir corretivamente. A Figura 01 fornece uma representação visual do ciclo PDCA completo, destacando suas principais etapas.

Nas palavras de Slack, Chambers e Johnston (2009), o início do ciclo PDCA começa com a fase de planejamento, onde é realizada uma avaliação completa do método atual ou da área problemática. Isto implica a recolha e análise de dados para desenvolver um plano de ação destinado a melhorar o desempenho. Uma vez aprovado o plano de ação, a etapa subsequente

envolve a execução, conhecida como fase de implementação, durante a qual o plano é posto à prova na operação prática.

Nesta fase, existe também a possibilidade de um miniciclo PDCA para resolver quaisquer problemas identificados. Em seguida vem a fase de Verificação, durante a qual a solução é avaliada para determinar se os resultados desejados foram alcançados. Por último, chega a fase de Agir, onde a mudança é solidificada e padronizada ou considerada malsucedida. No caso de uma mudança malsucedida, as lições aprendidas com a tentativa são documentadas antes do ciclo recomeçar. (SLACK; CÂMARAS; JOHNSTON, 2009).

### 2.3 Pequenas Empresas

Apesar dos numerosos estudos acadêmicos com foco nas pequenas e médias empresas, ainda há conhecimento limitado sobre as origens dos pequenos negócios brasileiros. Prado (1945) observa que, no início do século XVI, apenas a grande indústria açucareira era considerada lucrativa no país. Contudo, o autor também reconhece a existência de pequenas propriedades ao longo do período colonial, indicando a sua presença de longa data nas atividades produtivas.

Durante os estágios iniciais da exploração brasileira, o foco principal da exploração girava em torno de commodities de alto valor, como tabaco, algodão, açúcar e borracha. A produção em grande escala dominava a paisagem e a presença de pequenas propriedades era esporádica e sem consequências para a economia global. No entanto, no final do século XVIII, ocorreu uma mudança na região Nordeste, à medida que o governo português promoviaativamente o estabelecimento de pequenas propriedades. Essa iniciativa foi impulsionada pela produção de algodão, que serviu como substituto para a decadente indústria da cana-de-açúcar (SOUZA et. al., 2007).

Devido à imensa procura para o estabelecimento de pequenas empresas algodoeiras em 1785, surgiu uma crise de escassez alimentar, necessitando da implementação de restrições ao cultivo do algodão. Como resultado, os pequenos agricultores foram obrigados a voltar a cultivar culturas como a mandioca e outras fontes alimentares.

Durante o início do século XIX, surgiram numerosos relatos de exploradores e artistas que percorreram os estados brasileiros, detalhando os empreendimentos empreendidos por indivíduos empreendedores. Esses indivíduos desempenharam um papel crucial no cultivo de culturas muito procuradas na Europa, incluindo inhame, mandioca, banana e manga. Foi através do esforço desses

pequenos agricultores que cidades coloniais como Salvador, Recife, Mariana, Sabará e Rio de Janeiro conseguiram atender às suas necessidades de abastecimento alimentar (PRADO, 1945).

Só no século XIX é que as pequenas propriedades começaram a ganhar força, impulsionadas principalmente por fatores como o crescimento populacional, o colapso do regime civil, as crises econômicas decorrentes do extenso sistema de exportação e o declínio de certas regiões do país. As regiões de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná (PRADO, 1945) experimentaram um crescimento significativo na implantação de pequenas propriedades.

Instaladas inicialmente em São Paulo, as primeiras Micro e Pequenas Empresas (MPEs) foram atores de destaque em diversos setores, como manufatura, serviços, agricultura, transporte e comércio. Durante as décadas de 1970 e 1980, quando as taxas de desemprego dispararam, essas pequenas empresas surgiram como opções viáveis para a criação de empregos, alimentando consequentemente a economia brasileira e ganhando o apelido de “milagre econômico” (SILVA, 2015).

Com isso, cabe ressaltar que o programa Microempreendedor Individual (MEI) serve de incentivo aos empreendedores que buscam a formalização, desde que seu rendimento anual não ultrapasse 60.000,00. A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, introduziu diversos benefícios para esses pequenos empreendedores. Primeiramente, concede-lhes a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), simplificando o processo de abertura de contas bancárias e geração de notas fiscais. Além disso, o MEI se enquadra no regime tributário do Simples Nacional, isentando-o de diversos tributos federais, incluindo PIS, COFINS, IPI, CSLL e IR. Em vez disso, são obrigados a pagar uma taxa mensal fixa, que é reajustada anualmente com base no salário-mínimo vigente. Essas taxas equivalem a R\$ 47,85 para indústrias e comércio, e R\$ 51,85 para serviços. Os recursos arrecadados são destinados à Previdência Social e ao ICMS. Ao cumprirem suas obrigações de pagamento, os MEI têm direito a benefícios como licença-maternidade, aposentadoria e cobertura de acidentes (PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI, 2017).

Além disso, para apoiar o crescimento dos microempreendedores, o Governo Federal implementou diversas legislações. O estatuto inicial, a Lei nº 7.256, de novembro de 1984, marcou um marco significativo nesse sentido. Dentre as leis citadas, destacam-se a inclusão das micro e pequenas empresas no artigo 179 da Constituição Federal de 1988, bem como a criação do Simples Nacional, Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, por meio da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Além disso, a

Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, desempenhou papel crucial na formulação do segundo estatuto destinado a apoiar as micro e pequenas empresas.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para garantir o sucesso e a competitividade a longo prazo das pequenas empresas no mercado acelerado e desafiador de hoje, é imperativo priorizar a implementação de melhorias de processos. Extensas pesquisas e exemplos do mundo real demonstraram que, ao adotar metodologias personalizadas que se alinhem com as suas circunstâncias únicas, as organizações podem alcançar melhorias significativas na eficiência operacional, redução de custos e qualidade geral dos produtos e serviços.

A execução bem-sucedida de melhorias de processos depende de uma liderança eficaz. Os líderes que compreendem o significado destas mudanças e demonstram um compromisso de liderança através das suas ações promovem uma atmosfera que incentiva a inovação e a melhoria contínua. Um líder capaz tem a capacidade de reunir a equipe, sincronizar as metas organizacionais e alocar os recursos necessários para a implementação de novos processos.

A eficácia das melhorias de processos pode ser muito influenciada pela cultura dentro de uma organização. Uma cultura que dá importância à colaboração, à comunicação aberta e à vontade de abraçar a mudança cria um ambiente onde os funcionários têm maior probabilidade de aceitar e implementar novas práticas. As empresas que envolvem ativamente os seus colaboradores no processo de melhoria tendem a obter resultados mais favoráveis, à medida que envolvem aqueles que estão diretamente envolvidos nas operações do dia a dia.

Igualmente cruciais são os aspectos de desenvolvimento e treinamento dos funcionários. A implementação de novos procedimentos exige a aquisição de novas competências e conhecimentos por parte dos funcionários. Ao investir em programas que proporcionem treinamento e qualificação, não só cresce a proficiência técnica da equipe, mas também melhora o moral e a dedicação dos colaboradores aos objetivos da empresa. Os funcionários que recebem treinamento abrangente são mais aptos a se adaptar às mudanças e a contribuir ativamente para melhorias contínuas.

Os resultados experimentados pelas empresas que integraram com sucesso melhorias de processos, torna-se evidente que as vantagens vão além da mera eficácia operacional.

Notavelmente, estas empresas observaram níveis elevados de satisfação dos clientes, atribuíveis à melhoria da qualidade das suas ofertas. Ao reduzir as despesas operacionais, as organizações ganham a capacidade de alocar recursos em domínios cruciais como o marketing e a inovação, promovendo assim o crescimento e reforçando a sua vantagem competitiva no mercado.

Reconhecer as dificuldades que surgem durante a fase de implementação é crucial. Superar a resistência, abordar as limitações de recursos e ampliar a compreensão da importância das melhorias nos processos são obstáculos que exigem uma gestão cuidadosa. As empresas bem-sucedidas normalmente empregam uma estratégia metódica e organizada, definindo objetivos específicos e monitorando consistentemente os resultados.

Para as pequenas empresas, é aconselhável recorrer à assistência externa sempre que necessário, seja de empresas de consultoria especializadas ou através da partilha de conhecimento com outras empresas do mesmo setor. Este apoio externo pode oferecer perspectivas valiosas, evitando erros comuns, acelerando a fase de implementação e aumentando as possibilidades de alcançar os resultados desejados.

A implementação de estratégias de melhoria de processos em pequenas empresas tem o potencial de causar um grande impacto nas suas operações e na sua vantagem competitiva. Ao promover uma liderança eficaz, cultivar uma cultura organizacional de apoio, fornecer formação completa e envolver-se num planeamento meticoloso, as pequenas empresas podem experimentar melhorias substanciais na eficiência, redução de custos e qualidade. Estas mudanças transformadoras não só reforçam a posição da empresa no mercado, mas também estabelecem uma base sólida para o crescimento sustentável a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. De. **Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional.** 2012.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- COSTA J.; EUDES L. **Gestão em processos produtivos.** 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2012.
- CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** Revista de Administração Contemporânea. 1997.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FRANCO, Juliano; AMARAL, Silva. **Estratégias de gestão empresarial.** Revista Pretexto, v. 6, n. 1, 2005.
- GOLANN, B. **Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms.** 2006.
- GOVERNO FEDERAL. **Portal do empreendedor: MEI.** 2017.
- OLIVEIRA, O. **Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas.** 2006.
- PRADO JR., Caio. **História econômica do Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1945.
- SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) & Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).** Micro e Pequena Empresa – 2015. 2017.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Anderson Borges da; et al. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no Brasil.** Revista Conexão Eletrônica, Três Lagoas, v.12, n.1, 2015.

GOVERNO FEDERAL. **Portal do empreendedor: MEI.** 2017.