

# **A IMPORTÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Tulio dos Santos de Souza

## **RESUMO:**

Este estudo examina a importância da padronização de processos gerenciais em micro e pequenas empresas, destacando sua relevância para a eficiência e sobrevivência dessas organizações. Tem como objetivo analisar a relevância da padronização de processos gerenciais, considerando sua contribuição para a eficiência operacional, redução de custos e aumento da competitividade nas micro e pequenas empresas. A pesquisa evidencia que, apesar da significativa contribuição econômica desse segmento, muitos desses negócios enfrentam desafios operacionais decorrentes da falta de uma gestão estruturada e de procedimentos padronizados. A padronização é apontada como uma estratégia crucial para a redução de erros, aumento da produtividade e otimização dos recursos disponíveis. Além disso, o estudo sublinha a necessidade de integrar o planejamento estratégico à padronização de processos, permitindo maior adaptabilidade e competitividade no mercado. A metodologia adotada baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, estruturada em três etapas principais. Primeiro, foi realizado um levantamento bibliográfico em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais para coletar materiais relevantes sobre o tema. Em seguida, ocorreu a seleção e análise das fontes, considerando a adequação ao tema da padronização de processos gerenciais em micro e pequenas empresas. Por fim, as informações foram organizadas e discutidas, proporcionando uma análise qualitativa dos impactos da padronização na gestão e no desempenho dessas organizações. A ausência de processos gerenciais definidos é identificada como uma das principais causas de falhas empresariais, o que torna fundamental a adoção dessa prática para assegurar a longevidade dos negócios. Portanto, conclui-se que, além da padronização, políticas públicas voltadas à capacitação dos gestores são essenciais para o fortalecimento e crescimento das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Gestão empresarial; Padronização de processos; Micro e pequenas empresas.

**ABSTRACT:**

This study examines the importance of standardizing managerial processes in micro and small enterprises, highlighting its relevance for the efficiency and survival of these organizations. It aims to analyze the relevance of process standardization, considering its contribution to operational efficiency, cost reduction, and increased competitiveness in micro and small businesses. The research shows that, despite the significant economic contribution of this segment, many of these businesses face operational challenges due to the lack of structured management and standardized procedures. Standardization is identified as a crucial strategy for reducing errors, increasing productivity, and optimizing available resources. Additionally, the study emphasizes the need to integrate strategic planning with process standardization, allowing for greater adaptability and competitiveness in the market. The methodology adopted is based on bibliographic research, structured in three main stages. First, a bibliographic survey was carried out in academic databases and digital libraries to collect relevant materials on the topic. Next, the selection and analysis of sources took place, considering the adequacy to the topic of standardization of managerial processes in micro and small enterprises. Finally, the information was organized and discussed, providing a qualitative analysis of the impacts of standardization on the management and performance of these organizations. The absence of well-defined managerial processes is identified as one of the main causes of business failures, making the adoption of this practice essential to ensure business longevity. The paper concludes that, in addition to standardization, public policies aimed at training managers are essential for strengthening and growing micro and small enterprises in the Brazilian economic landscape.

**Keywords:**

Business management; Process standardization; Micro and small enterprises.

## **1. INTRODUÇÃO:**

O processo de globalização provocou – e ainda provoca – alterações significativas em todas as esferas da vida, não estando isento disso o ambiente organizacional do trabalho. Desde a Revolução Industrial e a ascensão do capitalismo como sistema econômico e social baseado na propriedade privada dos meios de produção, as companhias passaram a seguir a lógica do lucro e da acumulação de riquezas/capitais.

Acredita-se que esse processo de transformação social impactou a forma como as companhias analisam seus resultados, de modo que a pressão pela excelência em produtos e serviços tem reverberado na forma como são geridos seus processos internos. Até mesmo os consumidores têm aumentado sua régua, exigindo cada vez mais qualidade na entrega de avaliação destes produtos e serviços e, com isso, tornando o mercado extremamente competitivo.

Essa conjugação de fatores tem forçado as empresas a adotar uma nova abordagem, construindo estratégias de gestão empresarial que permitam otimizar o desempenho, reduzir os custos, eliminar desperdícios e, em última instância, aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Dentro desse contexto destacam-se as micro e pequenas empresas, responsáveis por movimentar grande parte do número de empregos formais gerados no país. Segundo notícia publicada pelo G1 (G1, 2024), com base em dados do Sebrae, essas empresas foram responsáveis por 80% dos empregos formais criados no Brasil.

Para esse seleto grupo de empresas, a revisão dos processos e das estratégias de gestão adotadas é de suma importância, uma vez que o fator subjetivo por vezes influencia a percepção de qualidade (SOUZA, 2010) e, sem que se busque identificar erros e corrigir processos internos, muito dificilmente serão entregues melhores resultados que agreguem valor ao negócio, tragam destaque aos produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, destaque e relevância frente ao mercado.

Essa preocupação se reflete em dados recentes: micro e pequenas empresas lideraram os pedidos de recuperação judicial em 2023, totalizando 939 solicitações, o que representa aproximadamente 67% do total registrado no país (SERASA EXPERIAN, 2024). Entre os fatores que contribuem para o encerramento dessas empresas estão a gestão deficiente, a falta de planejamento e o pouco preparo pessoal (SEBRAE, 2024).

Portanto, é inquestionável o papel relevante da gestão do negócio na sobrevivência ou encerramento precoce de micro e pequenas empresas, cabendo ainda maior aprofundamento sobre a correlação entre a ausência de gestão eficiente e o despreparo dos gestores para adoção dos melhores processos.

A percepção dos processos, em especial os gerenciais, e a implementação de procedimentos de padronização para facilitar a administração é extremamente variável conforme a realidade do negócio. Mas não podemos negar que, diante das particularidades e similitudes entre micro e pequenas empresas, podemos esmiuçar e especificar como podem influenciar de forma positiva a continuidade de suas atividades dessas empresas.

Portanto, o presente estudo tem como objetivo apresentar e analisar dados a respeito dos processos de gestão, como foco nos processos gerenciais, levando em consideração o cenário específico das micro e pequenas empresas.

Para tanto, inicialmente buscou-se compreender o que seria processos, quais suas classificações e como podemos observá-los na prática. Em seguida, analisou-se o cenário legal e fático das micro e pequenas empresas, compreendendo suas características e como se diferenciam dos demais negócios. Por fim, a partir da leitura de estudos acadêmicos de caso, compreender como tem sido adotada a gestão de processos gerenciais nessa parcela das empresas, quais os impactos que foram observados e as conclusões que se podem extrair a partir deles

## **2. OBJETIVOS**

Os objetivos do presente estudo foram delineados com o propósito de compreender como a padronização de processos gerenciais pode contribuir para o

fortalecimento das micro e pequenas empresas, considerando suas características e os desafios enfrentados no mercado competitivo.

## **2.1 OBJETIVO GERAL**

- Analisar a relevância da padronização de processos gerenciais nas micro e pequenas empresas, destacando sua contribuição para a eficiência operacional, redução de custos e aumento da competitividade.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas na implementação de processos gerenciais padronizados, considerando suas limitações estruturais e de recursos;
- Examinar os benefícios diretos e indiretos proporcionados pela padronização de processos, com ênfase na redução de erros, aumento da produtividade e otimização dos recursos disponíveis;
- Avaliar como a integração da padronização de processos com o planejamento estratégico pode impactar positivamente a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas;
- Propor estratégias e recomendações práticas que possam auxiliar os gestores na superação de barreiras relacionadas à ausência de processos padronizados e na profissionalização da gestão.

## **3. METODOLOGIA**

Este estudo foi conduzido a partir de uma pesquisa de caráter bibliográfico e qualitativo, estruturada para compreender os impactos da padronização de processos gerenciais no desempenho e na sobrevivência de micro e pequenas empresas. A escolha dessa abordagem permitiu uma análise aprofundada das contribuições teóricas e práticas sobre o tema, utilizando como base referências reconhecidas na área de gestão empresarial.

A primeira etapa da pesquisa consistiu em um levantamento de materiais em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais, com foco em estudos que abordam

a padronização de processos, gestão empresarial e a realidade específica das micro e pequenas empresas no Brasil. Autores como Lima (2022) e Oliveira (2013) foram essenciais para embasar as discussões, destacando a padronização como estratégia para reduzir erros, otimizar recursos e aumentar a eficiência organizacional.

A análise qualitativa envolveu a organização e interpretação dos dados coletados, com o objetivo de compreender como a ausência de processos gerenciais definidos pode contribuir para falhas empresariais, e como a implementação da padronização pode impactar positivamente a produtividade e a competitividade. Essa abordagem possibilitou a identificação de correlações entre as práticas de gestão padronizadas e os índices de sucesso ou falência no segmento das micro e pequenas empresas.

Como suporte adicional à análise, foram incorporados dados quantitativos e estatísticos provenientes de instituições como SEBRAE e Serasa Experian, que reforçam a relevância da gestão estruturada para esse segmento. O uso de informações estatísticas, embora complementares, permitiu contextualizar as discussões qualitativas, oferecendo uma visão integrada da realidade enfrentada pelas empresas investigadas.

Por fim, a metodologia adotada demonstra uma preocupação em alinhar fundamentos teóricos e dados práticos, contribuindo para uma análise criteriosa do tema. Esse método fornece subsídios para a formulação de recomendações aplicáveis à gestão das micro e pequenas empresas, com vistas à melhoria contínua e à sustentabilidade organizacional.

#### **4. PROCESSOS**

Nas palavras de José Ernesto Lima Gonçalves (2000), uma empresa é a forma pela qual são organizados recursos de todos os tipos para realização do trabalho que se propõe a fazer. Ernesto também entende que as organizações de hoje permanecem utilizando as mesmas estruturas há décadas, mas que há aquelas que, voltando-se para dentro e para as suas próprias atividades, superaram esses pressupostos e passaram a se organizar por processos.

Em seu trabalho anterior, Ernesto já entendia que todo trabalho de relevância efetivado dentro das empresas faz parte de algum processo, não existindo produto ou serviço oferecido sem um processo empresarial. E, para tanto, entendia como sendo processo qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* (entrada, em tradução literal) – que podem ser materiais, como equipamentos e outros bens tangíveis, ou imateriais, como informações e conhecimento –, adiciona valor a ele e fornece o *output* (saída, em tradução literal) a um cliente específico.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), por sua vez, definem processos de forma mais simples, apenas como sendo o meio pelo qual as organizações atingem os fins ao qual estão propostas, seja fornecer bens ou serviços.

Independente do autor ou da obra, é certo que a literatura compreende os processos como extremamente relevantes para qualquer empreendimento e, em especial, para o micro e pequenos negócios.

#### **4.1 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS**

De maneira geral, processos são o conjunto de atividades interconectadas e coordenadas realizadas dentro de uma organização, voltadas ao atingimento de objetivos específicos. Eles abrangem uma ampla gama de atividades, desde as operacionais até as estratégicas, e são fundamentais para o funcionamento eficiente de qualquer empresa. A classificação dos processos na administração é essencial para a compreensão e gestão eficaz das diversas atividades organizacionais.

Segundo Michael Porter (1985), os processos podem ser divididos em processos primários e processos de apoio, ambos essenciais para a criação de valor e a vantagem competitiva da organização. Os processos primários são diretamente responsáveis pela criação e entrega de produtos ou serviços, enquanto os processos de apoio fornecem a infraestrutura necessária para garantir que os processos primários funcionem de maneira eficaz.

##### **4.1.1. PROCESSOS PRIMÁRIOS**

São atividades diretamente relacionadas à criação de valor para o cliente. Incluem:

- Operações: Transformação dos insumos em produtos ou serviços.
- Logística interna: Recebimento, armazenamento e distribuição de materiais.
- Logística externa: Distribuição dos produtos finais ao mercado.
- Marketing e vendas: Ações voltadas para a promoção e venda dos produtos e serviços.
- Serviços: Suporte pós-venda e manutenção.

#### **4.1.2. PROCESSOS DE APOIO**

Embora não estejam diretamente envolvidos na criação de produtos ou serviços, esses processos são fundamentais para apoiar e melhorar a eficácia dos processos primários. Incluem:

- Infraestrutura da empresa: Gestão geral, finanças, planejamento estratégico, e governança.
- Gestão de recursos humanos: Recrutamento, treinamento, e desenvolvimento de talentos.
- Desenvolvimento tecnológico: Inovação, pesquisa e melhorias contínuas nos processos.
- Aquisição: Compra de insumos e materiais necessários para as operações.

A eficiência e eficácia dos processos administrativos são vitais para o sucesso de uma organização, pois impactam diretamente na produtividade, qualidade, satisfação dos clientes e capacidade de inovação. Ao entender essa classificação, as empresas podem identificar áreas de melhoria, otimizar recursos e alinhar seus objetivos estratégicos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1985).

#### **4.2. PROCESSOS DE GESTÃO**

"A padronização de processos gerenciais refere-se à prática de estabelecer e documentar diretrizes, procedimentos e práticas consistentes para a execução de atividades dentro de uma organização. Essa abordagem visa promover a eficiência, qualidade e consistência nas operações, facilitando a compreensão dos processos,

treinamento de pessoal, identificação de oportunidades de melhoria e garantia de conformidade com padrões e regulamentações" (FREITAS, 2016).

Ao padronizar processos gerenciais, as organizações buscam reduzir erros, evitar retrabalho, aumentar a produtividade e a eficácia das operações, além de promover uma cultura organizacional mais alinhada e eficiente. Isso pode envolver a definição clara de responsabilidades, fluxos de trabalho, procedimentos de controle de qualidade, entre outros aspectos que impactam direta ou indiretamente o desempenho e a governança da empresa.

#### **4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS**

Atualmente percebe-se que o planejamento estratégico é um instrumento essencial para o crescimento e desenvolvimento da gestão empresarial.

O planejamento estratégico pode ser analisado através das diferentes maneiras que constituem e procuram definir a estratégia, as práticas que a suportam e os modelos dominantes de planejamento estratégico (BULGACOV; SANTOS; MAY, 2012).

Já Pereira (2010), ressalta que o planejamento estratégico é um processo que inclui a análise sistemática dos pontos fortes e fracos de uma organização, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de desenvolver estratégias voltadas para reforço da competitividade e suas soluções ao nível do problema.

Através disso, os planos estratégicos podem ser divididos em: planos táticos e planos operacionais. Dessa forma, pode-se identificar que há a necessidade de desenvolver uma visão estratégica que seja coerente com o mapa estratégico institucional, ou seja, o mapa geral de uma empresa pode ser ampliado em outros mapas vinculados.

Independentemente desses mapas serem implantados ou não, métricas e metas precisam ser definidas, juntamente com as iniciativas e projetos estratégicos necessários para atingir os objetivos estratégicos previamente definidos.

#### **4.4. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS**

Quando se refere a temática referente a padronização dos Processos Gerenciais nas organizações este estudo permite entender como seus objetivos precisam ser alcançados em termos de recursos disponíveis e capacidade produtiva.

Oliveira (2013) enfatiza, também, que essas pretensões devem ser alcançadas diante das atividades desempenhadas no dia a dia. Assim sendo, os processos gerenciais são acionados para, ao mesmo tempo, coordenar e controlar todos os afazeres diários da organização nos mais diversos setores. Tais processos permitem, ainda, delinear e executar planos estratégicos de forma contínua. Os processos não agregam valor direto aos clientes, contudo, estão presentes antes, durante e depois das negociações da empresa. Quando identificados, pode-se gerenciá-los da melhor forma, reduzindo os riscos de erros, minimizando os custos, potencializando ganhos, produtividade dos colaboradores e qualidade nos serviços e produtos (MAXIMIANO, 2012).

### **5. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Para uma adequada compreensão do cenário empresarial brasileiro, é fundamental, em primeiro lugar, entender o que caracteriza uma microempresa, abordando sua definição legal e as principais características que a distinguem de outros tipos de organizações. Em seguida, é possível avançar para a análise das empresas de pequeno porte, evidenciando também seus critérios classificatórios e aspectos distintivos.

#### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Por anos os termos *microempresa* e *pequena empresa* foram empregues sem nenhuma distinção (DUTRA; GUAGLIARDI, 1984), muito provavelmente pelas semelhanças observadas entre pequenos negócios. Diversos estudos apontam que micro e pequenas empresas frequentemente apresentam estrutura organizacional simples e sem definição clara, decisões centralizadas no dirigente principal, pequeno número de diretores, recursos limitados, poucas fontes de financiamento ou de difícil

acesso, utilização de mão de obra notadamente não especializada, subordinação a empresas de maior porte e um estreito vínculo entre o dono do negócio e a empresa.

Todavia, a classificação das empresas em geral pode partir tanto de critérios quantitativos, como de critérios qualitativos ou ainda de uma utilização mista de ambos. Por regra, o setor da economia tem optado pela utilização de critérios quantitativos haja vista a facilidade na coleta de dados, na sua manipulação e na parametrização.

Apesar de alguns países adotarem dois ou mais critérios de classificação, a Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006) e alterou todos os textos legislativos que as envolvam, deixou clara a opção do Brasil por apenas adotar critérios quantitativos para essa distinção.

Buscando facilitar a criação e regulamentação de normas que fomentem um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse grupo de empresas, o artigo 3.º da Lei Complementar n.º 123/2006 define microempresas ou empresas de pequeno porte como sendo:

“a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que, no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)”

Além de classificar formalmente essas empresas, a Lei Complementar n.º 123/2006 — também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte — foi criada com o intuito de dar efetividade ao artigo 179 da Constituição Federal de 1988, que impõe a todos os entes federativos (União,

Estados, Distrito Federal e Municípios) a obrigação de dispensar tratamento jurídico diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte. Tal tratamento deve ocorrer por meio da simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas.

Esse tratamento especial se justifica pela importância que tais empresas representam para a economia nacional. Segundo Décio Lima, presidente do SEBRAE, em entrevista à Agência Brasil, “as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por aproximadamente 55% do conjunto total de empregos com carteira assinada gerados no Brasil e quase 30% do PIB” (LIMA, 2023).

Em levantamento mais recente, o SEBRAE apurou que “as micro e pequenas empresas abriram mais de 1,1 milhão de postos de trabalho no país em 2023, representando 80% das vagas com carteira assinada criadas ao longo do ano passado” (SEBRAE, 2023). Inevitavelmente, esses dados colocam esse grupo de empresas em um papel central na geração de renda, no emprego e na movimentação da economia nacional.

Essa relevância, inclusive, está reconhecida no artigo 170 da Constituição Federal, alterado pela Emenda Constitucional n.º 42, de 19 de dezembro de 2003, que reforça o princípio do tratamento favorecido às micro e pequenas empresas no contexto da ordem econômica.

A partir da definição criada pelo dispositivo legal supratranscrito, podemos concluir que o critério primordialmente adotado pela legislação brasileira para distinguir as micro e pequenas empresas é a receita bruta anual.

Entretanto, para além da utilização do faturamento como critério para diferenciação das empresas, também podemos discriminá-las conforme o número de trabalhadores contratados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nos objetivos estabelecidos, este estudo explorou a relevância da padronização de processos gerenciais nas micro e pequenas empresas, analisando como essa prática pode influenciar diretamente o sucesso e a sustentabilidade desses negócios. A pesquisa permitiu identificar, a partir da leitura de diversos artigos acadêmicos e informações estatísticas do próprio mercado que, apesar do relevante papel que micro e pequenas empresas ocupam na economia, muitas encaram expressivos desafios, na maior parte das vezes relacionados à gestão e à falta de procedimentos padronizados. Esses desafios impactam a eficiência operacional e a capacidade que as empresas possuem de inovar e se manterem cada vez mais atualizadas.

Dentro desse contexto, a padronização de processos gerenciais mostrou-se ser uma preciosa ferramenta que ajuda a minimizar o número de falhas e o desperdício de recursos, otimizando-os conforme sua disponibilidade.

Ademais, o estudo identificou que a falta de estrutura é um fato que amplia consideravelmente a probabilidade de uma micro ou pequena empresa não estar preparada para as inesperadas mudanças do mercado e até mesmo às mutáveis exigências de seus clientes.

Além disso, o estudo enfatizou a relevância de integrar a padronização de processos ao planejamento estratégico, destacando os benefícios que essa prática pode trazer para a eficiência e sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Um problema recorrente que foi observado na maior parte dos negócios é a falta de uma gestão estruturada e controlada, que não reduz a perda de tempo em demandas recorrentes e torna todo o fluxo operacional menos ágil e adaptável às adversidades.

Diversos estudos sobre a mortalidade desse perfil de empresas apura que a incapacidade de implementar processos padrão é uma das principais razões pelas quais empresas continuam sofrendo prejuízos financeiros e optando por apresentar pedidos de recuperação judicial, visto que, quando a gestão cria procedimentos padrões a serem seguidos pela equipe para as atividades rotineiras e menos complexas, o ambiente torna-se mais colaborativo e energia dos profissionais acaba sendo direcionada àquelas atividades que agregam valor ao produto/serviço, como a inovação e o atendimento ao cliente. Essa postura, por sua vez, contribui de maneira significativa para a longevidade dos negócios em um mercado tão competitivo como o atual.

Em suma, é fundamental que as micro e pequenas empresas adotem a padronização dos processos gerenciais como uma prática central em sua gestão. Além disso, é necessário que políticas públicas e programas de capacitação sejam voltados para a profissionalização da gestão nesse segmento, garantindo que essas empresas, tão importantes para a economia nacional, tenham condições de prosperar.

Este estudo contribuiu para reforçar a ideia de que a padronização dos processos gerenciais é não apenas desejável, mas essencial para que as micro e pequenas empresas possam enfrentar os desafios do mercado, garantir sua sobrevivência e assegurar sua permanência e crescimento, sendo nítido seu papel como parte central de suas administrações.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. *Micro e pequenas empresas criam sete de cada 10 empregos no país.* 12 jul. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-07/micro-e-pequenas-empresas-criam-sete-de-cada-10-empregos-no-pais>. Acesso em: 14 jun. 2024.

AGÊNCIA BRASIL. *Micro e pequenas empresas se destacam nos empregos gerados em 2022.* 21 out. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-se-destacam-nos-empregos-gerados-em-2022>. Acesso em: 14 jun. 2024.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. *Gerenciamento de processos de negócio – BPM: uma referência para implantação prática.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARROS, Edonilce da Rocha; VIEIRA, Josenilton Nunes; SILVA, Regivaldo José da. *Manual de normatização e elaboração de dissertações do Programa de Pós-Graduação em Educação, Cultura e Territórios Semiáridos – PPGESA.* Juazeiro: UNEB, 2020. Disponível em: <https://saberaberto.uneb.br/server/api/core/bitstreams/e8a24ccb-3503-4a5a-b1cf-f53959ecfe1c/content>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 143, n. 240, p. 1, 15 dez. 2006.

BULGACOV, S.; SANTOS, L. M.; MAY, D. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 25, n. 1, eRAMC240073, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/FBNtHxqfLS47BhwpZh3BhdF>. Acesso em: 7 maio 2025.

DE SOUZA, Natália Ramos; RIBEIRO, Rosinei Batista; HERINGER, Benedita Hirene de França. Otimização de processos gerenciais administrativos em uma IES tecnológica mediada pela filosofia Lean Thinking. *South American Development Society Journal*, v. 10, n. 28, p. 54-69, abr. 2024. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/643>. Acesso em: 4 jun. 2024.

DIEHL, C. A. O uso do ABC como ferramenta gerencial: uma experiência em empresa de pequeno porte. In: *Congresso Brasileiro de Custos – ABC*, [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2794>. Acesso em: 10 jun. 2024.

DUTRA, I.; GUAGLIARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão de literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 85–93, 1984. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39209>. Acesso em: 7 maio 2025.

FREITAS, Gabriela Lucilla. *Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre*. Lajeado, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/919d10d9-70a1-4b8f-b623-937f419c978a/content>. Acesso em: 10 jun. 2024.

FREITAS, A. A. F.; STROEHER, H. V. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 75–89, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267715250>. Acesso em: 7 maio 2025.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Crítérios de compromisso com a excelência e rumo à excelência*. São Paulo: FNQ, 2008. Disponível em:

[https://adm.fnq.org.br/criterios\\_completo\\_isbn\\_pdf\\_-\\_FINAL.pdf](https://adm.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf). Acesso em: 20 jun. 2024.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhWD84zYf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ>. Acesso em: 15 jun. 2024.

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: *II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*, 2001, Londrina. Anais [...]. Londrina: EGEPE, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262379225>. Acesso em: 7 maio 2025.

LUCENA, Rosivaldo de Lima; ARAÚJO, Murilo Maciel Santos de; SOUTO, Maria do Socorro Márcia Lopes. A padronização de processos operacionais como instrumento para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito: estudo de caso na indústria têxtil. In: *ENEGEP 2006 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Fortaleza. Anais [...]. Fortaleza: ABEPRO, 2006. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr530353\\_7377.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530353_7377.pdf). Acesso em: 10 jun. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PROCENGE. *A tomada de decisão baseada no planejamento estratégico e resultados de longo prazo*. [s.d.]. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/tomada-de-decisao-planejamento-estrategico>. Acesso em: 10 jun. 2024.

SEBRAE. *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. [2024]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 7 maio 2025.

SEBRAE. *Confira as diferenças entre microempresa, empresa de pequeno porte e MEI*. [2024]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 3 abr. 2024.

SERASA EXPERIAN. *Pedidos de recuperação judicial cresceram quase 70% em 2023, revela Serasa Experian*. 5 fev. 2024. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/indicadores/pedidos-de-recuperacao-judicial-cresceram-quase-70-em-2023-revela-serasa-experian/>. Acesso em: 7 maio 2025.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2018.

SANTOS, Luis Eduardo Alexandre dos. *Padronização de processos: propostas de intervenção no processo de compras da Secretaria Municipal de Saúde de Rio Largo* – AL. 2022. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2022.

STEVENSON, Howard H.; GUMPERT, David E. O coração do empreendedorismo. *Harvard Business Review*, 1985. Disponível em: <https://hbr.org/1985/03/the-heart-of-entrepreneurship?language=pt>. Acesso em: 19 maio 2024.

TEIXEIRA, Priscila Carmem; CERVI, André Felipe Correa; OLIVEIRA, Daniel Jugend; OLIVEIRA, Otávio José de. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. *Production*, v. 24, n. 2, p. 311-321, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://production.scielo.br/j/production/a/8FbNqVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/>. Acesso em: 10 jun. 2024.