



## DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS NAS MPEs

*Allysson Lopes França P. da Silva*

Agente Local de Inovação com formação em Ciência da Computação (IUESO-GO), com experiência como analista de suporte de Tecnologias da Informação.

[allysson@aligoias.com.br](mailto:allysson@aligoias.com.br)

**Aline Fagner de Carvalho e Costa**

Doutoranda em educação (FE/UFG), cientista social, mestre em educação.  
[alinefagner@hotmail.com](mailto:alinefagner@hotmail.com)

PROGRAMA ALI – Agentes Locais de Inovação  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi apresentar a realidade da dimensão Processos nas MPEs do comércio varejista e de Tecnologia da Informação (TI) da região metropolitana de Goiás, acompanhadas pelo Programa Agentes Locais de Inovação/GO durante o ano de 2014, valendo-se dos diagnósticos do Radar da Inovação e pesquisa de campo com 11 empresários sobre o nível de interesse em Processos. Tal estudo contribuirá para a formulação de ações de inovação nesta dimensão no próximo ano de acompanhamento do ALI destas MPEs e em outras que apresentem realidades semelhantes. Para tanto, a fundamentação teórica deste artigo destaca a Gestão por Processos, o *Business Process Management* (BPM), que traduzido para o Português significa, Gerenciamento de Processos de Negócio.

**Palavras-chave:** Agentes Locais de Inovação. Dimensão Processos. *Business Process Management*. Comércio Varejista. Tecnologia da Informação. Região Metropolitana de Goiás.

## 1 INTRODUÇÃO

Inovação aliada à Sustentabilidade é uma das temáticas mais importantes do Século XXI e por isso vem chamando atenção e trazendo dúvidas para os empresários no cenário econômico Brasileiro, principalmente nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que representam aproximadamente 98% das organizações privadas no Brasil.

Neste contexto, os ‘Processos’ apresentam-se como uma das dimensões por onde a inovação pode ser implementada. Estes existem em todas as organizações e mesmo que não estejam explícitos, os Processos estão presentes no dia-a-dia e rotina de tarefas que cada colaborador desenvolve dentro da empresa.

Porém, muitas vezes os Processos não são executados de forma lógica e planejada e isso porque as MPEs estão mais envolvidas em resolver problemas emergenciais do que pensando em inovação de forma sistemática.

## 2. METODOLOGIA

Este artigo é resultado das ações propostas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que possui como um dos principais objetivos levar inovações as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) a partir de análises feitas com base no diagnóstico do Radar da Inovação.

Especificamente atuando como ALI em MPEs da Região Metropolitana de Goiânia (RMG), nos segmentos de T.I. com foco em desenvolvimento de softwares e Comércio Varejista especializado em suprimentos de informática e depois das primeiras análises possibilitadas pelo Radar da Inovação, a dimensão Processos se apresentou como um gargalo devido à inexistência de padronização nos Processos.

Para medir objetivamente o Grau de Inovação, foi desenvolvida uma escala reduzida para 3 situações, visando classificar as empresas em *score* 1 (pouco ou nada inovadoras), 3 (inovadoras ocasionais) e 5 (inovadoras sistêmicas).

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

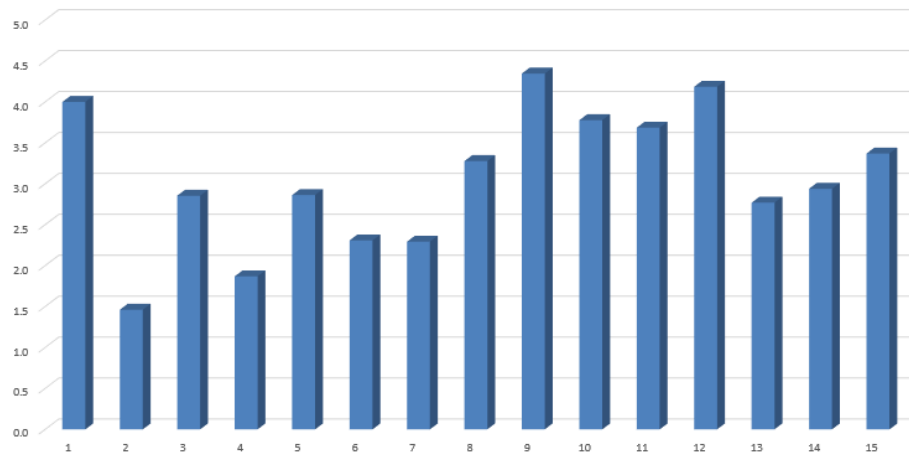
Gestão por Processos é, de acordo com DeToro e McCabe (1997, apud SORDI, 2008, p. 21), “uma estrutura gerencial orientada a Processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”. Então não basta somente a empresa criar seus Processos, mas os mesmos devem estar alinhados para obtenção dos objetivos da empresa, agregando valor ao cliente.

Há confusão quando a Gestão por Processos é citada e alguns entendem Gestão de Processos. A Gestão de Processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. A Gestão por Processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos Processos. (SORDI, 2008). O BPM (*Business Process Management*) trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados (CAPOTE, 2011).

O Grau de Inovação Global é a média de todas as dimensões do Radar da Inovação. Nesta análise de resultados foram selecionadas 15 empresas, e seus dados coletados durante a

aplicação do diagnóstico ciclo 0 resultaram no Gráfico 1, que demonstra o Grau de Inovação Global de cada empresa, que está representada simbolicamente por um número (1 ao 15).

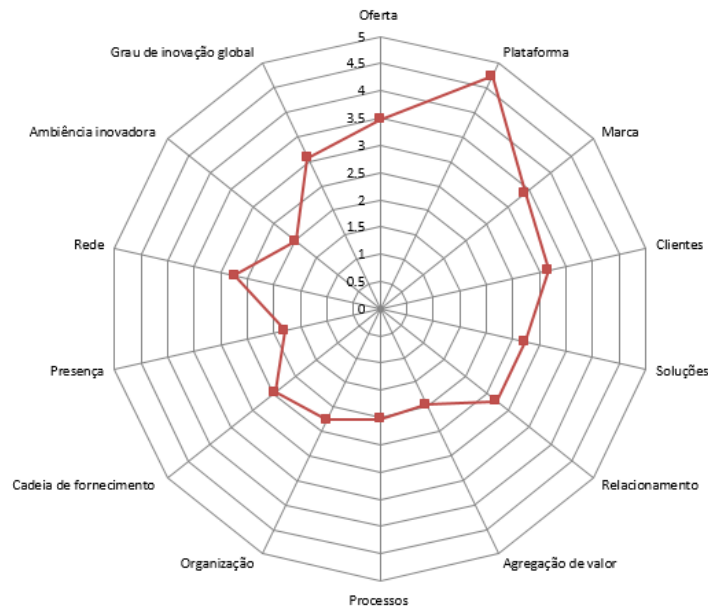
*Gráfico 1 – Grau de Inovação Global*



A média do Grau de Inovação Global das empresas analisadas no Gráfico 1 é 3.1, sendo 1.5 o menor e 4.3 o maior score do Grau de Inovação Global. Das 15 empresas analisadas, 53% obtiveram o Grau de Inovação Global acima do score 3, que é considerado como empresas Inovadoras ocasionais, não foi identificado nenhuma empresa com score 5.

O Gráfico 2, apresenta a média de cada dimensão das 15 empresas analisadas. A dimensão Plataforma obteve a maior média 4.7 e a Presença obteve apenas 1.8 a menor média. Apenas 31% das 13 dimensões do Radar da Inovação alcançaram média acima do score 3.

Gráfico 2 – Grau de Inovação por dimensão



Fonte: dados da pesquisa.

O *score* da dimensão Processos nas 15 empresas analisadas anteriormente. A média de todos os *scores* nesta dimensão é 2, sendo o menor 1 e o maior 3. Somente uma das 15 empresas analisadas atingiu o *score* 3, isso demonstra o quão complexo é esta dimensão para as empresas acompanhadas no Programa ALI. O perfil desta empresa é de EPP (Empresa de Pequeno Porte) que atua no desenvolvimento de software de Gestão de frota, transporte e agronegócio, focado principalmente em Empresas de Transporte. Uma ação sugerida pelo ALI que está gerando mais produtividade interna e entregando valor ao cliente foi a consultoria de Gestão por Processos com BPM aplicada através do Sebraetec.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que empresários querem mais resultados (faturamento), mas quando se pergunta “como os seus colaboradores são capacitados?”, “existe algum plano de capacitação para os colaboradores?”, “a empresa tem os seus Processos padronizados e documentados?” eles logo mudam de assunto. Ou seja, querem resultados mas não se planejam para isso. Sendo assim, se justificativa a elaboração deste artigo com o objetivo de apresentar os

desafios que as MPEs precisam enfrentar para crescerem com qualidade e sustentabilidade por meio de inovações na dimensão processo.

Sendo assim, as dificuldades e as possibilidades da implantação da inovação na dimensão Processos foi o objeto de estudo contemplado na pesquisa científica que fundamentou as análises e resultados apresentados neste artigo. O recorte epistemológico traz como foco da investigação os desafios da implantação de Processos em MPEs dos segmentos acima apresentados.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, A Dórian L. e DESTEFANI Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Cultura do Empreendedorismo e Inovação. 2008.

CAPOTE, Gart de Britto. **Guia para Formação de Analistas de Processos** – BPM Volume I. 1. ed. – Rio de Janeiro 2011.

ELO Group. 3ª Pesquisa sobre Iniciativas de BPM – 2010, ELO Group,. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/download/3a%20Pesquisa%20Iniciativas%20em%20BPM.pdf>, Acesso em 30/11/2014.

LOUZADA, Camila C. e DUARTE, Alexandre de Castro M. **Gestão por Processos**. Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun.2013. Disponível em: <http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/3.pdf>; Acesso em: 22/06/2014

OCDE - Organização Para Cooperação Econômica E Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Brasília: Finep, tradução português., 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, E. M., **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press, 1995.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZALTMAN, G. DUNCAN, R. HOLBEK, J., **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.