

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607 1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD 658.1
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.2041906071	
CAPÍTULO 2	18
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906072	
CAPÍTULO 3	34
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.2041906073	
CAPÍTULO 4	49
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettems Denize Grzybovski	
DOI 10.22533/at.ed.2041906074	
CAPÍTULO 5	58
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906075	
CAPÍTULO 6	69
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
DOI 10.22533/at.ed.2041906076	

CAPÍTULO 7	84
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906077	
CAPÍTULO 8	96
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
DOI 10.22533/at.ed.2041906078	
CAPÍTULO 9	113
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.2041906079	
CAPÍTULO 10	131
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060710	
CAPÍTULO 11	145
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060711	
CAPÍTULO 12	168
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060712	

CAPÍTULO 13	190
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.20419060713	
CAPÍTULO 14	207
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
DOI 10.22533/at.ed.20419060714	
CAPÍTULO 15	223
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
DOI 10.22533/at.ed.20419060715	
CAPÍTULO 16	236
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
DOI 10.22533/at.ed.20419060716	
CAPÍTULO 17	248
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060717	
CAPÍTULO 18	261
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060718	

CAPÍTULO 19	273
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
DOI 10.22533/at.ed.20419060719	
CAPÍTULO 20	284
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
DOI 10.22533/at.ed.20419060720	
CAPÍTULO 21	293
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
DOI 10.22533/at.ed.20419060721	
CAPÍTULO 22	308
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
DOI 10.22533/at.ed.20419060722	
CAPÍTULO 23	324
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.20419060723	
CAPÍTULO 24	336
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
DOI 10.22533/at.ed.20419060724	
CAPÍTULO 25	348
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.20419060725	

CAPÍTULO 26	354
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
Carolina Pellissari Ribeiro Ana Leticia Rupel Jessica Cristine Metnek Patricia Kroetz Maggioni	
DOI 10.22533/at.ed.20419060726	
CAPÍTULO 27	364
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
Leonardo da Silva Trindade Matos Rosiane Maria Lima Gonçalves Antônio Carlos Brunozi Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060727	
CAPÍTULO 28	377
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
André Luiz Alvarenga de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.20419060728	
CAPÍTULO 29	393
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
Roquemar de Lima Baldam Patrick Soares Silva Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060729	
SOBRE O ORGANIZADOR	404
ÍNDICE REMISSIVO	405

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS

Roquemar de Lima Baldam

Ifes

Vitória – ES

Daniel Vasconcelos Castro

Ifes

Vitória – ES

Morgana de Freitas Guaitolini

Ifes

Vitória – ES

Lourenço Costa

Ifes

Vitória – ES

Thalmo de Paiva Coelho Junior

Ifes

Vitória – ES

RESUMO: O objetivo é elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes. O processo de implantação e manutenção do BPM deve ser analisado como um esforço estratégico e deve ser fomentado pelas autoridades governamentais de modo a aquecer o mercado financeiro e de trabalho. São apontadas as barreiras encontradas acerca do uso do BPM nestas empresas cujos resultados mostram, o desconhecimento delas sobre o

tema e a pequena aplicação da documentação dos processos de negócio no seu ambiente interno. Aponta, também, o lapso existente entre o incentivo oferecido a essas empresas e os benefícios proporcionados pelo uso do BPM. **PALAVRAS-CHAVE:** Modelagem de Processos, BPM, pequenas e média empresas Small and medium enterprises: business process modeling and its challenges

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: BUSINESS PROCESS MODELING AND ITS CHALLENGES

ABSTRACT: The essence of this article is to elucidate the efforts, challenges and opportunities of small and medium-sized enterprises in developing themselves in the domestic and foreign market through the use of business process management and its aspects. The BPM implementation and maintenance process should be analyzed as a strategic effort and should be encouraged by government authorities to warm up the financial and labor market. It is pointed out the barriers found on the use of BPM in these companies whose results show the lack of knowledge about them and the small application of the documentation of the business processes in their internal environment. It also points out the gap between the incentive offered to these companies and

the benefits provided by the use of BPM.

KEYWORDS: Process Modeling, BPM, small and medium enterprises

1 | INTRODUÇÃO

Está cada vez mais comum as organizações trabalharem de forma orientada ao processo. As empresas têm que lidar com um processo de mudança no seu ambiente de negócio sem precedentes. Essa mudança é basicamente causada pela crescente customização dos produtos, variações nos padrões de demandas e o rápido desenvolvimento tecnológico. Essa situação está fazendo com que tais empresas fiquem sob pressão competitiva. Isso se deve ao fato de que cada vez mais, as empresas devem buscar um diferencial competitivo a fim de aumentarem sua participação no mercado. Para sobreviver, as empresas devem objetivar aumentar o portfólio de produtos, reduzir o tempo de colocação do produto no mercado, encurtar o ciclo de vida dos produtos e ao mesmo tempo, manter a qualidade do produto e reduzir os custos de investimentos (Canavesio e Martinez, 2007). Os custos de investimentos englobam custos de aquisição de máquinas, equipamentos, infraestrutura e, especialmente, softwares. O avanço das tecnologias e a crescente inovação representam aspectos de vital importância para alcançar esses objetivos. Não é mais concebível, nos dias atuais, gerenciar os principais negócios de uma empresa sem o auxílio da Tecnologia da Informação. Souitaris (2001), afirma que há fortes evidências que a tecnologia da informação nas empresas manufatureiras é uma das razões principais para a competitividade industrial.

Grandes organizações, em particular, têm sido muito mais expostas a metodologias de melhoria da qualidade. Business Process Management (BPM), de uma forma ou de outra se tornou uma visão característica, se não uma medida de sobrevivência de muitas organizações. BPM torna-se, então, um componente estratégico da gestão de uma organização. (Armistead, Pritchard e Machin, 1999).

Deste modo, empresas de menor porte querem ser competitivas neste mercado acirrado, incorporando o gerenciamento de processos como estratégia competitiva.

Devido aos recursos e as restrições orçamentárias, muitas pequenas e médias empresas não conseguem perceber e reconhecer os benefícios potenciais do BPM, portanto eles estão relutantes em participar no progresso e transformação da gestão do conhecimento.

Como a internacionalização continua a acelerar, as companhias precisam investir pesado em aprender e desenvolver novas competências nos mercados estrangeiros (Zahra et al., 2001). Logo, o uso do BPM incorporado na organização, é uma competência a ser desenvolvida pelas PMEs em busca da obtenção de vantagens competitivas e, então, inserir-se no mercado global.

Com exceção de Chandra et al. (2009), que usam o conceito de efetivação desenvolvido pela Sarasvathy (2001) para argumentar que os decisores nas PMEs,

especialmente durante as fases iniciais do processo de internacionalização, possuem foco em perda acessível, agem de forma oportunista, e seguem os sentimentos e emoções, em vez de cálculos de forma racional, nota-se a falta de pesquisas que discutam a lógica empregada pelos decisores. Assim, por algumas questões que serão mostradas adiante, as PME não conseguem perceber e reconhecer os benefícios potenciais do BPM e as possibilidades de promover a internacionalização.

Neste artigo, evidenciaremos a importância, desafios, vantagens e desvantagens da aplicação do BPM por Pequenas e Médias Empresas (PMEs). O objetivo deste artigo é examinar o desempenho relativo do BPM nas PME no Brasil. E assim extrair algumas peculiaridades do BPM nas nestas classes de empresas para melhorar a eficiência e vantagens competitivas de seus negócios. Este estudo busca compreender os problemas que as PME têm enfrentado na adoção e incorporação do BPM como parte de sua competência-chave de negócios e determinar a disponibilidade das PME na implementação de BPM, a fim de fazer uma análise comparativa entre elas. A pesquisa auxilia o governo em seu papel de fornecer assistência necessária às empresas interessadas em investir em maneiras e tecnologias que auxiliem a gerência dos processos internos e externos da organização.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 1 apresenta uma revisão bibliográfica básica de Gerenciamento de Processos de negócios e do estado atual das PME. A análise comparativa e discussão estão resumidas na Seção 2. Conclusões e trabalhos futuros são discutidos na Seção 3.

2 | PANORAMA DO BPM

A adoção de uma visão de processo nas atividades de um negócio representa uma mudança fenomenal no ambiente organizacional. Processos, em termos simples, são conjuntos ou sequências, de atividades, que resultem na realização de uma tarefa ou de um resultado (Buchanan e McMenemy, 2012). Um processo possui uma ordenação temporal, espacial e com início e fim das atividades. É uma estrutura para a execução.

A gestão de processos tem se tornado comum dentro da comunidade empresarial. O Business Process Management (BPM) é uma abordagem de gestão recente, mas que vem ganhando espaço por seus benefícios para quem ao seu contexto gerencial.

O BPM é o conjunto de esforços dentro de uma organização com a finalidade de analisar e melhorar continuamente as principais atividades da mesma, como a produção, o marketing, a comunicação, entre outros elementos principais de uma companhia operações (Zairi, 1997), capazes de traduzir modelos de processos de negócios em atividades suportadas por computador (Antunes e Mourão, 2010) buscando a otimização desses processos.

Um processo de negócio é uma coleção de atividades (Hammer e Champy, 2003 e Trkman, 2010) que toma um ou mais tipos de entradas e cria uma saída que é de

valor para o cliente. Essa abordagem sistemática e estruturada é capaz de analisar, melhorar, controlar e gerenciar os processos com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços (Elzinga et al., 1995). Davenport (1993) complementa o pensamento afirmando que um processo de negócio é definido como a cadeia de atividades cujo objetivo final é a produção de uma saída específica para um determinado cliente ou mercado.

A utilização do BPM é vantajosa, pois melhora os processos de negócio das organizações (Trkman, 2010); aumenta o desempenho organizacional (Trkman, 2010); o seu uso permite às empresas compartilhar informações rapidamente e contribui para manter os seus empregados em uma curva ascendente de aprendizado constante (Atesci e Mourão, 2010); ajuda as empresas a incorporar as mudanças, desenvolver novas tecnologias e introduzir inovações, reduções de custo e tempo e melhoria da qualidade, permitindo assim que os lucros sejam maximizados (Atesci e Mourão, 2010)

Teece (2009) evidencia que a essência da modelagem de negócios é definida pela maneira como as empresas agregam valor aos clientes, como elas o fazem pagar por tal valor e, com isso, convertê-lo em lucro.

A modelagem de processos tem sido usada para organizar as informações para ajudar as organizações a exercer um controle mais efetivo administrativo. (Atesci e Mourão, 2010).

A tecnologia é cada vez menos propensa a falhas. E por consequência os fatores humanos e organizacionais são mais culpados pelas falhas, o que é solucionado pelos sistemas BPM, pois eles integram esses dois fatores. (Antunes e Mourão, 2010). Com o apoio da TI, a empresa pode voltar a integrar processos que anteriormente foram muito divididos e eliminar redundâncias;

Sempre que um negócio está estabelecido, é tanto explícito como implícito o emprego de um modelo particular de negócio que descreva a rota e sequência da criação de valor. Weske et al (2012) afirmam que modelos de processos como representações formais de processos de negócios, facilitam muitas tarefas no domínio do BPM. Desta forma, o desenvolvimento da modelagem implica em diversos desafios em termos de eficiência e eficácia no suporte de tal modelagem. O último item é de vital importância para o sucesso do gerenciamento dos processos de negócio. Ele engloba todos os meios, métodos e padrões a serem utilizados e mantidos durante a modelagem.

A aceitação e absorção do BPM requerem um quadro de modelagem cujos níveis (do mais elevado da empresa até a tarefa mais básica) precisam ser unificados e mantidos consistentes o tempo todo (Nuffel e Backer, 2012)

Desta forma, é clara a necessidade de notações padrões da linguagem de modelagem escolhida, de forma a proporcionar tal compreensão por parte de todos os interessados.

As metodologias de modelagem são vastas e representam processos de negócios muito bem. Algumas descrevem os processos sob uma ótica mais detalhista, já outras,

prezam por simplicidade e fácil compreensão. Geralmente, as notações mais rigorosas e detalhistas, utilizam métodos matemáticos e as mais fáceis, métodos gráficos. Devido à complexidade das notações matemáticas, elas são menos utilizadas. As notações gráficas, porém, são excelentes formas de levantamento e apresentação. Todavia, não fornecem as vantagens de uma metodologia mais rigorosa, como maior precisão. Em suma, existem duas metodologias específicas que mais se destacam. São elas:

Business Processes Model and Notation (BPMN), uma notação gráfica para representar processos de negócio por meio de diagramas. É uma notação fácil e intuitiva de modo que, não-especialistas consigam compreendê-la. Segundo Chinosi e Trombetta (2012), o padrão do BPMN possui liderança no quadro de processos de negócio e nas linguagens de modelagem de fluxo de trabalho. Seu uso pode ser tanto de processos simples e pequenos quanto a complexos e imensos. Por sua simplicidade, caracteriza-se como uma notação de alto uso pelas empresas que desejam modelar seus processos de negócio. Esta técnica faz uso de símbolos e padrões em sequência, criando um fluxo de atividades cuja função é permitir o entendimento das mesmas e possibilitar, então, a formação de conhecimento para auxiliar a tomada de decisão.

ECP (Event-driven Processes Chains) é uma metodologia vastamente utilizada mundo afora. Constitui-se de outros padrões e símbolos para sequenciar um processo.

Dongen et al (2007) afirmam que, assim como outras notações, os EPCs objetivam o suporte da transição do modelo do negócio para o modelo executável. Ou seja, procuram modelar para posteriormente aplicar, de fato, à empresa e obter os ganhos esperados.

Serão elucidadas posteriormente, as peculiaridades de se utilizar cada método de modelagem levando em consideração as características das grandes e pequenas e médias empresas.

Atualmente, existem diversas ferramentas de modelagem disponíveis. Basicamente, são softwares, porém, vale a pena ressaltar que o BPM pode ser executado pelo âmbito de ser uma disciplina gerencial e não somente um aglomerado de softwares. Contudo, os ambientes de maiores impactos são:

O Business Process Reengineering (BPR) é repensar e radicalmente proporcionar a reengenharia dos processos de negócio da empresa para melhorar suas capacidades chave como custo, qualidade, serviço e velocidade. Significativamente melhorando essas capacidades (Wirtz et al., 2001), o BPR permite a implementação de novas estratégias e, ainda, conduz para a contribuição da visão de possíveis novas estratégias. Segundo Gunasekaran e Kobu (2010), o BPR depende crucialmente da ligação entre os procedimentos de produção e/ou serviços organizacionais com os objetivos e metas do negócio.

O ERP (Enterprise Resource Planning) utiliza as representações do processo de negócio como o ponto de partida para modelar o sistema. Wang et al (2007) citam que o ERP é um sistema altamente integrado à empresa que gerencia todos os aspectos das operações de negócio incluindo planejamento da produção, compras, engenharia

de design, manufatura, marketing, distribuição, finanças e serviço ao cliente.

Sistemas CRM (Customer Relationship Management) são sistemas de integração da informação advinda dos clientes com os objetivos e metas da empresa. Segundo Maklan et al. (2005), os benefícios em longo prazo da implementação do programa CRM, são vastamente aceitos como sendo: aprendizado através dos clientes, construção da fidelização do cliente e redução da incerteza do mercado.

São muitas as possibilidades de ferramentas e técnicas de TI que suportam o BPM. Cada uma possui indicações pertinentes em relação ao negócio que se quer modelar. Tais tecnologias podem ser usadas no processo como um todo e em partes de processos para dar apoio ao processo de negócio maior. Deste modo, necessita-se de profunda interpretação na hora de escolher a ferramenta e a metodologia adequada. A compra ou aquisição dessas ferramentas de TI deve ser estudada para não ser equivocadamente feita, visto que, a ferramenta em si não soluciona todos os problemas.

Apesar de Souitaris (2001), argumentar que a maioria das inovações são caras para serem realizadas por organizações que possuem capital financeiro curto, nota-se que uma possível solução para tal problemática é o uso de softwares livres e gratuitos.

Segundo Waring e Maddocks (2005), softwares livres (OSS – Open source software) é um modelo de desenvolvimento de software computacional cujo código fonte está disponível para os programadores verem, lerem, modificarem e redistribuírem com total permissão do proprietário do software. Waring e Maddocks (2005) ainda completam que os softwares livres existem como modelo de desenvolvimento de software desde 1950, porém, somente nas duas últimas décadas que eles abrangeram um público maior, ganhando significativa força no mercado, sobretudo com os desenvolvimentos da Microsoft. Sua modificação permite que os usuários adequem o software às suas necessidades em particular. Incentivos em pesquisa neste cenário foram mais intensivos devido os benefícios deste tipo de tecnologia. Benefícios esses que (Krishnamurthy, 2003) permitem a inovação, pois, hoje, o acesso ao código fonte é pré-requisito e, também, OSS permite a melhoria do produto.

3 | CARACTERIZAÇÃO: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Pequenas empresas representam um setor muito significativo no cenário mundial. Segundo a IBM (2011), pequenas e médias empresas (PMEs) representam 65% do PIB global, mais de 90% de todas as empresas e empregam mais de 90% da força de trabalho mundial, assim, PMEs desempenham um papel crítico no cenário econômico. Um dos argumentos principais para empresa de pequeno porte e uma medida de sua eficácia é a sua contribuição para o emprego. (El-Namaki, 1990)

Malhotra e Temproni (2010) explicam que não há uma definição única e generalizada para pequenas empresas. Os critérios de caracterização incluem tamanho da empresa, número de empregados, volumes de vendas, tamanho dos

ativos e capital. Eles ainda citam que muitas características são comuns em pequenas empresas. Pequenos negócios, normalmente, possuem um produto especializado num nicho de mercado ao invés de um portfólio de produtos num mercado diversificado. Os pequenos negócios podem estar extremamente susceptíveis às forças externas do mercado como mudanças no ambiente competitivo, situação macroeconômica, novas aquisições e regulamentos ambientais. Também, a localização geográfica influencia na cultura da companhia. Na maioria das vezes, pequenas empresas possuem a característica de promover uma estreita e informal comunicação entre os gestores e os empregados. De modo geral, muitos empregados nas pequenas empresas desempenham múltiplas funções.

As características mencionadas acima influenciam significativamente no desenvolvimento do BPM internamente. Alinhando o BPM com a dinâmica do negócio, deve aumentar significativamente a probabilidade de sucesso.

Mesmo em setores oligopolizados nota-se aplicação do BPM. Isso se deve à pressão por resultados advindos do mercado financeiro e sua pressão por resultados.

Chan e Chao (2008) usaram três fatores para discutir a capacidade de infraestrutura das empresas: Tecnologia, Estrutura e Cultura. Estes fatores norteiam esta pesquisa na apresentação de possíveis vantagens e desvantagens da adesão do Gerenciamento de Processos de negócios por essa classe de empresas.

Um dos segmentos mais promissores no mercado de TI hoje é o de soluções de BPM, principalmente via Web. Processos são colaborativos por natureza. Além disso, é comum que eles envolvam diversas pessoas, que podem estar em locais distantes e precisam interagir a qualquer momento. Já existem hoje diversas ferramentas que usam tecnologia Web, incluindo algumas “open source”. É um mercado em franco desenvolvimento. Este desenvolvimento é favorável às PMEs. Um vasto número de softwares livres no mercado permite que as empresas escolham de acordo com suas necessidades. Vale a pena ressaltar que muitos deles são, também, gratuitos o que vai de encontro com a falta de capital para investimentos pelas PMEs.

As pequenas empresas geralmente operam com demanda muito elástica e enfrentando altos níveis de competição (Zambaldi et al., 2011). Com isso, os softwares surgem como uma ferramenta de diferencial operacional e mercadológico, pois com seu uso a otimização em vários aspectos internos e externos é notada.

Para as pequenas empresas, que não são muito transparentes do ponto de vista informacional, conseguir incentivos financeiros para promover o BPM se torna uma árdua tarefa (Hernández-Cánovas e Martínez-Solano, 2007). De fato, a restrição de capital nas pequenas empresas sugere a captação de recursos via financiamentos – o que nem sempre é possível.

E Najberg et al. (2000) ainda complementa dizendo que a sobrevivência é um desafio crucial para essas empresas, que carecem de recursos gerenciais e de investimentos para alcançar a sustentabilidade operacional em longo prazo.

Pequenas e médias empresas (PME) cada vez mais internacionalizam suas

atividades (Coviello e Macauley, 1999; Ruzzier et al, 2006). Um dos ganhos está na possibilidade de participar do mercado de negócios das grandes empresas. Hoje, empresas de grande porte já impõem condições bem restritivas para contratação de serviços, exigindo certificações de qualidade e um controle rígido dos processos. É nessa busca pela internacionalização que o conceito de gerenciamento dos processos de negócio toma força.

Com uma força de trabalho menor, na PME consegue-se envolver todo o corpo de colaboradores em um espaço de tempo menor com atividades de mapeamento e treinamento em processos, por exemplo. Porém existe uma barreira cultural difícil de ser quebrada. A resistência ao BPM está, muitas vezes, nos donos e diretores dessas empresas que, segundo Campos (2012), estão acostumados a tomar decisões pessoais cujos moldes, frequentemente, fogem dos objetivos do processo.

4 | OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO, FOCO E METODOLOGIA

A investigação primária deste estudo foi de elucidar as motivações que norteiam as respostas sobre a aplicação do BPM e suas vertentes em micro, pequenas e médias empresas a fim de melhorar sua gestão interna. As perguntas centrais focaram-se em como e sob quais circunstâncias essas empresas adotam ou não a modelagem de processos e se fazem uso da TI de modo a facilitar a implantação e manutenção dos modelos.

O processo metodológico da pesquisa consiste em cinco estágios. Primeiro, revisão da literatura a fim de gerar áreas iniciais para discussão. O foco da busca foram estudos sobre BPM e sua implementação e vertentes; ênfase em BPM em PMEs e, secundariamente, grandes empresas; fatores de sucesso e que afetam a implementação. Os termos “BPM, PMEs, grandes empresas, OSS e TI” foram as palavras-chave mais procuradas. Segundo, Elaboração do questionário piloto, revisão e refinamento. Para coletar a base de dados necessária, os questionários utilizaram a escala Likert. As afirmações contidas no questionário foram cuidadosamente escolhidas de modo que os entrevistados pudessem sentir-se engajados e motivados em respondê-la. Terceiro, envio dos questionários via email para a amostra de 65 empresas selecionadas aleatoriamente por todo território brasileiro, porém, seguindo os critérios de possuírem número de funcionários de 10 a 200 funcionários e com faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões. Quarto, análise das respostas obtidas com os questionários. E quinto, elaboração dos resultados finais com base nestas respostas.

Seguindo considerável investigação de fontes de informação, a amostra das empresas foi obtida a partir de buscas na internet, revistas, panfletos e outros meios. Nenhuma empresa foi omitida e, assim, foi possível selecionar um número de 100 empresas que representam a fração de micro, pequenas e médias empresas. Dos 100 questionários enviados, obteve-se 22 respostas válidas, o que significa um percentual de resposta de 22%.

Apesar de a amostra utilizada restringir-se ao Brasil, vale a pena ressaltar que o comportamento das empresas citadas, se aplica ao cenário global, visto que os desafios estão diretamente ligados às proporções das mesmas.

5 | RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados mostraram que 13 das empresas envolvidas no estudo se quer possuem conhecimento sobre BPM. De fato, o estudo mostra que, sobretudo nas microempresas cuja administração, geralmente, concentra-se nas mãos de um único dono, o BPM é menos conhecido. Logo, essas mesmas empresas que desconhecem o conceito e benefícios do BPM e suas vertentes, não utilizam nenhuma modelagem em seus processos de negócio. Vale a pena ressaltar que, especialmente nas empresas de micro, pequeno e médio porte, há diversos aspectos que facilitam a implantação do BPM. Essas empresas se diferenciam das demais de maior porte devido à agilidade na tomada de decisão.

EI-Namaki (1990) determina três fatores que interferem na adesão tecnológica destas empresas: O primeiro é a falta de conhecimento tecnológico específico na empresa. O segundo é a natureza integrada da tecnologia em si, ou seja, não se presta a aplicação fragmentada. E o terceiro é o grau de facilidade de utilização do hardware e software.

A gestão de processos depende sempre que haja uma priorização dos trabalhos e das implantações das melhorias nos processos. O acesso direto à alta direção faz com que esta decisão seja tomada rapidamente, sem a necessidade de diversas alçadas de aprovação e diversas reuniões de validação e consenso. Da mesma forma, as mudanças de rumo, caso as coisas não estejam dando certo, também é feita de forma ágil. A autonomia corporativa também é um fator crítico que pode proporcionar uma facilidade em implantar o BPM. Normalmente estas empresas não precisam se reportar às matrizes ou holdings para aprovar novos projetos em processos.

A decisão é tomada diretamente pelo dono da empresa, visto que ele deve estar ciente dos benefícios e desafios que a gestão de processos traz. Também, as áreas de uma empresa de menor porte se comunicam de forma mais ágil e dependem muito mais das outras. Ao iniciar um trabalho de processos, esta maior interação facilita muito o mapeamento e implantação dos processos e diminui a resistência às mudanças. Há facilidade em mudança na cultura de trabalho dos empregados na empresa. Contando com uma força de trabalho menor, elas conseguem evolver todo o corpo de colaboradores em um espaço de tempo menor com atividades de mapeamento e treinamento de processos, por exemplo. Torna-se mais simples mostrar para as pessoas a visão de processos multifuncionais que cruzam toda a empresa e, assim, quebrar as barreiras que existem entre as áreas.

É, então, imprescindível que a corporação acompanhe o processo de mudança. Baker et al. (1993) acreditam que essas mudanças devem ser comunicadas a toda

a organização de três maneiras. Primeiro, em uma reunião de toda a empresa em um ambiente face-a-face. Depois por escrito para que seja objeto de consulta. Em terceiro de forma tradicional através dos vários níveis organizacionais (presidentes, vice, gerentes e supervisores, etc.).

A implementação do BPM deve ser conduzida de acordo com as diretrizes políticas e operacionais estabelecidas pelo planejamento. O sucesso da aplicação deste trabalho, no entanto, pode ser grandemente melhorada por meio de uma organização global e inovadora e dos grupos de implantação do BPM, que no caso das empresas de pequeno porte é representado por uma pessoa, que proporcionam uma estrutura saudável para este ambiente. Esse processo, segundo Teng et al. (1994), geralmente envolve a determinação de objetivos específicos de melhoria de desempenho, aquisição de tecnologias de informação necessárias, o projeto real do novo processo e avaliação das consequências da mudança.

Apesar desta vantagem, possuindo uma força de trabalho menor, também o tempo das pessoas é escasso para poder se dedicar à gestão de seus processos.

Outra desvantagem é a limitação de capital disponível para investimento. De todas as empresas respondentes, apenas 8 responderam que utilizam BPM, porém alegam que os custos de implantação são altos.

Quanto ao ERP, 9 das 21 empresas alegaram fazer uso deste sistema e, também alegaram, que os custos de implantação são altos. Hicks et al. (2006), reafirmam dizendo que sistemas ERP podem ter custos de implantação muito altos requerendo realinhamento significativo dos processos de negócio ou customização dos processos. 14 empresas alegaram conhecer o funcionamento do ERP.

Considerando que na amostra apenas 8 empresas utilizam algum tipo de modelagem de processos, fica claro a dificuldade encontrada por essas empresas de conciliar suas limitações com os desafios com BPM. A fim de auxiliar este panorama, há diversas ferramentas que podem diminuir, sobretudo, os custos. Um exemplo claro são os OSS e gratuitos. Chacko e Harris (2006) afirmam que a TI está cada vez mais acessível, seu uso em PMEs está em aumento, permitindo que elas aumentem seus volumes de produtos e fornecimento deles em grandes áreas. Das empresas respondentes, 8 utilizam o BPM internamente e 6 delas responderam que também utilizam softwares gratuitos e/ou livres. Este é um dado muito relevante visto que a TI andando em conjunto com a gerência, interligação e compreensão plena dos processos, proporciona (Naylor, 1981), através das modelagens baseadas em computador, um gerenciamento com uma forma efetiva de avaliação das alternativas de se atingir uma meta ou objetivo, teste de viabilidade de alcançá-los e de inconsistências lógicas em conflito com as metas e objetivos. Ebert (2007) cita claramente que OSS estimula inovação e garante que ideias se propaguem rapidamente para novos produtos. Recentes pesquisas mostram que 41% dos engenheiros e pesquisadores em informação e tecnologia da comunicação (ICT) acreditam que o código fonte disponível é moderadamente ou muito importante fonte para novas ideias (MERIT Project, 2006).

Das empresas que utilizam o BPM, 4 delas utilizam a notação BPMN e outras 3 a ECP.

Quanto aos softwares gratuitos, Scacchi (2004) garante que eles são extremamente valiosos, geralmente confiáveis, globalmente distribuídos, disponíveis para aquisição a pequenos ou sem custos, e prontamente utilizáveis. Deste modo, nota-se que as empresas respondentes percebem o valor que este tipo de ferramenta computacional possui.

Na ambientação, 7 das 22 empresas utilizam algum sistema CRM. De fato, é uma pequena parcela das empresas que possui conhecimento desta ferramenta, e menor ainda as que a utilizam. Quanto mais complexas as ferramentas, como CRM, que requer um sistema de integração, que foi provado como complexo e difícil para muitas PMEs. (Egan et al., 2003).

Quanto ao BPR, 12 empresas desconhecem o tema ou conhecem muito pouco do que seja e apenas 3 utilizam-no. Diversas literaturas comentam o não aceitação atual do BPR nas empresas (Lei e Bin, 2007; Yu et al., 2010; Newcomb, 1995). Eles comentam que, na teoria, o BPR vem como um meio de a empresa competir com as mudanças ambientais severas, porém na prática, ele não produz o efeito esperado.

Newcomb (1995) explica que uma explicação para o fracasso BPR é que os gerentes de negócios muitas vezes não compreendem os papéis cruciais que os sistemas de informação existentes continuarão a ter depois da reestruturação do processo de negócio implantada. A revolução que o BPR propõe é atrativa, porém Hwang e Leitch (2005) comentam que alguns acreditam que a culpa do fracasso do insucesso do BPR é devido à falta de ferramentas de gestão para avaliação, priorização, acompanhamento e controle e desenvolvimento de sistemas de informação que sejam fáceis de utilizar e sólidas. Outros acreditam, ainda, que o processo está fora de equilíbrio, desviado longe demais na direção de hardware e software. Neste sentido, Teng et al. (1994) afirmam que é importante perceber que apesar da TI não ser necessária para o BPR, ela tem sido um componente crítico de muitos esforços de sucesso do BPR.

14 empresas alegaram possuir conhecimento sobre sistemas ERP e outras 9 alegam utilizá-lo. Wu e Cao (2009) afirmam que experiência e conhecimento são críticos para o sucesso de implantação do ERP. De fato, quando diante de um problema, os profissionais de implantação frequentemente tomam como base casos passados e suas experiências, procuram casos com problemas similares e reutiliza as soluções adotadas neles. Por isso, o ERP está firmemente ligado com a experiência dos profissionais que o implantarão e seus usuários para que estes possam compreender as diversas formas de se lidar com o sistema tanto nas situações normais quanto anômalas. Com o atual crescimento do mercado de ERP (Chen et al., 2009), que cresceu a uma taxa de 14% em 2004 e se tornou um mercado global de US \$ 23,6 bilhões, nota-se que este crescimento afeta as PMEs visto que (Búrca et al., 2005) várias delas que obtiveram uma implantação com sucesso do ERP, estão agora investigando meios de como estendê-lo com o objetivo de dar suporte às suas

operações externas. O estudo também conclui que com o uso da Internet, sistemas ERPs podem ser estendidos para cobrir toda a cadeia de suprimentos das PMEs cujo reflexo será de aprimorar as operações e relações externas.

6 | CONCLUSÕES

As tecnologias de informação têm sido utilizadas por mais de três décadas, principalmente para automatizar antigos procedimentos de negócios. Nos últimos anos, novos desenvolvimentos em tecnologias de informática e de telecomunicações têm continuado a avançar e começaram a convergir. As tecnologias de informação resultantes podem agora ser implantadas para mudar fundamentalmente os processos de negócios.

O fenômeno BPM atual pode ser esperado para ganhar impulso e, eventualmente, transformar as organizações e indústrias. A natureza estratégica do BPM dita uma abordagem de planejamento estratégico orientado.

É tanto implícito quanto explícito a utilização de modelos de negócio nas empresas. Ele desenha a arquitetura da criação de valor tanto para a empresa quanto, sobretudo, para o cliente. De forma mais documentada, a utilização do BPM vem se tornando fator crítico dentro das empresas. Apesar da percepção desta criticidade ainda não ser inerente aos donos e gestores de um pequeno negócio, as possibilidades de ascensão são inúmeras. A tecnologia como um todo, aliada com a gestão dos processos de negócio, compõe uma forte maneira de proporcionar vastos ganhos para as empresas, de forma que elas se destaquem no cenário nacional e, posteriormente, global.

O sucesso e desenvolvimento das PMEs está vinculado à fonte de vantagem competitiva por meio de maneiras não convencionais de se gerir um negócio. Maneiras essas que fogem do padrão lógico atual e estão inseridas em um outro patamar, mais acima, a um nível de excelência cujas empresas almejam alcançar.

Há um senso comum (El-Namaki, 1990) de que pequenos negócios proporcionam níveis de produtividade respeitáveis, contribuem fortemente para a saída de capital, aumentam as receitas de exportação e apoiam o crescimento das grandes empresas. Deste modo, nota-se grande necessidade de fomento ao desenvolvimento destas empresas a fim de proporcionar um meio de alargamento do mercado de trabalho e financeiro. Nosso entendimento da natureza das empresas, em conjunto com uma gama enorme de empreendedores e gestores na economia e sociedade, deve beneficiar também a valorização da modelagem de negócios e inovação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, P., MOURÃO H. Resilient Business Process Management: Framework and services. Expert Systems with Applications. 38, 1241–1254. 2011.

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.; MACHIN, S. Strategic Business process management for organisational effectiveness. Long Range Planning. 32(1), 96-106. 1999.

- ATESCI P., MOURÃO H.** Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers. *International Journal of Information Management* 30, 277–282. 2010.
- BAKER, W. H.; ADDAMS, H. L.; DAVIS, B.**, 1993. Business planning in successful in small firms. *Long Range Planning*, 26(6), 82-88. 1993.
- BUCHANAN, S., & MCMENEMY, S.** Digital service analysis and design: The role of process modeling. *International Journal of Information Management* 32 (3), 251-256. 2012.
- BÚRCA, S., FYNES, B., MARSHALL, D.** Strategic technology adoption: extending ERP across the supply chain. *Journal of Enterprise Information Management* 18, 427 – 440. 2005.
- CAMPOS, L.M.S.** Environmental management systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil. *Journal of Cleaner Production* 32, 141-148. 2012.
- CANAVESIO, M. M.; MARTINEZ, E.** Enterprise modeling of a project-oriented fractal company for SMEs networking. *Computers in Industry* 58, 794-813. 2007.
- CHACKO, J. G., HARRIS, G.** Information and communication technology and small, medium and micro enterprises in Asia-Pacific – size does matter. *Information Technology for Development* 12 (2),175-177. 2006.
- CHAN, I., & CHAO, C.** Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM* 51, 83–88. 2008
- CHANDRA Y, STYLES C, WILKINSON I.**, Effectual and causal logic in international venturing: Evidence from serial and novice entrepreneurs. Paper presented at Academy of International Business Conference, San Diego. 2009.
- CHEN, C. C., LAW, C. C. H., YANG, S. C.**, Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management* 56 (1), 157 – 170. 2009.
- CHINOSI, M., TROMBETTA, A.** BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interface* 34, 124 – 134. 2012.
- COVIELLO NE, MCAULEY A.** Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review* 39, 223–256. 1999.
- DAVENPORT, T. H., & SHORT, J. E.** The new industrial reengineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31 (4), 11–27. 1990.
- DONGEN, B. F.; JANSEN-VULLERS, M. H.; VERBEEK, H. M. W.; VAN DER AALAST, W. M. P.** Verification of the SAP reference models using EPC reduction, state-space analysis, and invariants. *Computers in Industry* 58, 578-601. 2007.
- EBERT, C** . Open source drives innovation. *IEEE Software* 14,105 – 109. 2007.
- EGAN, T., CLANCY, S., O'TOOLE, T.**, The integration of e-commerce tools into the business process of SMEs. *Irish Journal of Management* 24 (1), 139-53. 2003.
- EL-NAMAKI, M. S. S.** Small business the myths and the reality small business. *Long Range Planning*, 23 (4), 78-87. 1990.
- ELZINGA, D. J., HORAK, T., LEE, C. Y., & BRUNER, C.** Business process management: Survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24 (2),119–128. 1995.

- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B.** Modelling and analysis of business process reengineering. *Journal of Production Research* 40, 2521-2546. 2010.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Harper Collins Publishers, New York. 2003.
- HERNÁNDEZ-CÁNOVAS G.; MARTÍNEZ-SOLANO P.** Effect of the number of banking relationships on credit availability: evidence from panel data of Spanish small firms. *Small Business Economics* 28, 37–53. 2007.
- HICKS, B., CULLEY, S., MCMAHON, C.** A study of issues relating to information management across engineering SMEs, *International Journal of Information Management* 26, 267-289. 2006.
- HWANG, Y., LEITCH, R. A.** Balanced Scorecard: Evening the Odds of Successful BPR. *IEEE IT Professional* 7, 24 – 30. 2005.
- IBM** – International Business Machines 2011 em: <www.ibm.com> .
- KRISHNAMURTHY, S.,** A managerial overview of Open Source Software. *Business Horizons* 46, 47–56. 2003.
- LEI, C., BIN, L.** A Workflow Model Supporting Dynamic BPR. Grid and Cooperative Computing, *IEEE International Conference* 11, 721 – 724. 2007.
- LU, J.W.; BEAMISH, P.W.** The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Manage Journal* 22, 565–86. 2001.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L.** Using Real Options to Help Build the Business Case for CRM Investment. *Long Range Planning* 38, 393-410. 2005.
- MALHOTRA, R.; TEMPONI, C .** Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management* 30, 28-37. 2010
- MERIT PROJECT,** Economic Impact of FLOSS on Innovation and Competitiveness of the Information and Communication Technologies (ICT) sector in the EU. European Communities, 2006.
- NAJBERG, S.; PUGA, F.; OLIVEIRA, P.** Sobrevivência das firmas no Brasil. *Revista do BNDES* 33–47. 2000
- NAYLOR, T. H.** How to integrate strategic planning into your management process. *Long Range Planning* 14, 56 - 61. 1981.
- NEWCOMB, P.** Web-base business process reengineering. *IEEE Software* 12, 116 – 118. 1995.
- NUFFEL, D. V.; BACKER, M.,** Multi-abstraction layered business process modeling. *Computers in Industry* 63, 131-147. 2012.
- RUZZIER M, HISRICH RD, ANTONCIC B.** SME internationalization research: past, present and future. *Journal Small Business Enterprise Development* 13, 476–97. 2006.
- SARASVATHY S. D.** Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy Management Review* 26 (2), 243–88. 2001.
- SCACCHI, W.** Free and open software development in practices in the Game Community. *IEEE*

Software. 21, 59 – 66. 2004.

SOUTARIS, V. Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *British Journal of Management* 12, 131-147. 2001

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3), 172-194. 2010.

TENG, J. T.C., GROVER, V., FIEDLER, K. D. Re-designing business processes using information technology. *Long Range Planning* 27(1), 95-106. 1994.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 30, 125-134. 2010.

WANG, C.; XU, L.; LIU, X.; QIN, X. ERP research, development and implementation in China: an overview. *International Journal of Production Research* 43, 3915-3932. 2007.

WARING, T.; MADDOCKS, P. Open Source Software implementation in the UK public sector: Evidence from the field and implications for the future. *International Journal of Information Management* 25, 411-428. 2005.

WESKE, M; MENDLING, J; WEIDLICH, M; SMIRNOV, S. Action patterns in business process model repositories. *Computers in Industry* 63, 98-111. 2012.

WIRTZ G., WESKE M., GIESE H. The OCoN approach to workflow modeling in object-oriented systems. *Information Systems Frontiers* 3, 357-376. 2001.

WU, H., CAO, L. Community Collaboration for ERP Implementation. *IEEE Software* 26, 48 – 55. 2009.

YU, D., YI, S., WANG, T., ZHAO, J., An Empirical Study on the Success of BPR Based on BPR Support Systems. *Industrial Engineering and Engineering Management (IE&EM). IEEE International Conference.* 15, 489 – 495. 2010.

ZAHRA, S., HAYTON, J., MARCEL, J., O'NEILL, H. Fostering Entrepreneurship During International Expansion: Managing Key Challenges. *European Management Journal* 19 (4), 359 – 369. 2001.

ZAIRI, M., Business process management: Aboundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80. 1997.

ZAMBALDI, F; ARANHA, F; Lopes, H; POLITI, R. Credit granting to small firms: A Brazilian case. *Journal of Business Research* 64, 309–315. 2011.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva: Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17
Alienação de Controle 308

B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234
Carteira de Investimentos 324
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130
Comportamento 68, 83, 383
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183
Cooperatives 336, 341
Custos 156, 284, 290, 292

E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306
Educação Superior 109, 168, 169, 186
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156
Equidade 6, 96, 102, 109
Estudos Críticos em Administração 49

F

Fundos Imobiliários 324

G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

N

Neosoberania 236

O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,
260
Promoção 7, 284, 285, 290
Propriedade Intelectual 131

R

Radar da Inovação 1, 10, 14
Reciclagem 273
Rede de Inovação 131, 132
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

S

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361
Social Business 7, 338
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

T

Tag Along 308, 309, 314, 323
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164
Títulos públicos 324, 326
Transnacionalização 236
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,
223, 228, 233, 388, 390

V

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-520-4

