

APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

APPLICATION OF PROCESS MANAGEMENT IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

¹Marcella Silva dos Santos, ²Rafael Cezar Menezes

¹Discente do Curso de Administração do UNIFESO

pmarcellasilva@gmail.com

²Mestre em Engenharia de Produção e professor do Curso de Administração do UNIFESO

rafaelmenezes@unifeso.edu.br

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm grande participação na economia nacional, bem como uma alta taxa de mortalidade. Mediante essa observação, a presente pesquisa tem como objetivo mostrar quais são as principais causas de sucesso e falência de tais empresas, através da análise de bancos de dados oficiais para identificar a situação das mesmas em dois momentos distintos do tempo. Os resultados apontam que não há uma única causa específica, mas um conjunto de aspectos que levam uma organização à falência. Ademais, dentro dessas análises, observamos que boas intenções não são suficientes para manter uma empresa em funcionamento, mas é fundamental a aplicação da Administração como ciência, sendo a Gestão de Processos uma característica dessa aplicação.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Micro e Pequenas Empresas. Aplicação.

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MPE) have a large share in the national economy, as well as a high mortality rate. Through this observation, this research aims to show the main causes of success and failure of such companies, through the analysis of official databases to identify their situation at two different moments in time. The results show that there is not a single specific cause, but a set of aspects that lead an organization to bankruptcy. Furthermore, within these analyses, we observe that good intentions are not enough to keep a company in operation, but the application of Administration as a science is essential, with Process Management being a characteristic of this application.

Keywords: Process Management. Micro and Small Businesses. Application.

1 INTRODUÇÃO

Para um estudo adequado da gestão de processos, ou seja, da parte organizacional de uma empresa, é necessário ter conhecimento dos processos que englobam uma boa gestão, principalmente os mais relevantes. Este trabalho é um estudo sobre a mortalidade e sobrevivência das empresas e, sobre o perfil da gestão de processos através de relatórios do Sebrae sobre micro e pequenas empresas.

Os processos são definidos por Hammer e Champy (1994 apud Gonçalves, 2000, p.7) como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo

específico de clientes.” Ou seja, tudo dentro de uma empresa é processo, desde onde ela nasce, com sua visão, missão, passando pela parte contábil, administrativa, gestão de caixa, planejamento da produção, pesquisas de consumo e interesses, dentre tantas outras movimentações. Diante disso, o estudo dos processos fornece não só base para a pesquisa, mas também auxilia a encontrar os problemas no fluxo das ações que afetam uma ou mais atividades dentro da organização.

Muitas pequenas empresas surgem no mercado com boas intenções, bons produtos e boas propostas, mas muitas se esquecem de que

a Administração é uma ciência. Segundo Drucker (2001 apud Vasconcelos, 2008), os administradores que entenderem os princípios essenciais da Administração e trabalharem por eles orientados, serão bem-formados e bem-sucedidos.

Um dos princípios essenciais da Administração é a gestão de processos, que atua no alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos de uma organização, proporcionando uma otimização dos serviços da empresa, bem como diminuição de custos e entrega de produtos com maior margem de lucro e velocidade. Com isso, pode-se perceber o impacto positivo desse processo implementado nas micro e pequenas empresas.

Mediante a exposição dos focos de estudo deste trabalho é lançada a seguinte pergunta de pesquisa: A aplicação da gestão de processos em micro e pequenas empresas reduz as chances de falência?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inúmeros estudos apontam diversas causas de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas no território brasileiro. Comumente, os resultados desses estudos estão relacionados com a situação da empresa antes da abertura, sendo estes os fatores: o tipo de ocupação do empresário, se havia ou não experiência no ramo de atuação, quais foram as motivações para abrir o negócio e se havia planejamento, gestão ou capacitação em gestão empresarial dos donos.

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Conforme Drucker (1993) afirma, a Gestão de Processos também é conhecimento, e a aplicação desse método manifesta a utilização de um bom manejo das informações. Inovar, ser produtivo, gerar trabalhadores com experiência e incentivar novos desafios gera consequências positivas do trabalho com conhecimento.

Paim (2002) define processos como sendo um equilíbrio entre estruturar-coordenar disposição lógico-temporal de ações e recursos

que vão gerar o que a organização oferece aos seus clientes, quer seja serviço, quer seja produto. Enquanto Stair e Reynolds (1998) definem conhecimento como adoção de um conglomerado de regras, estratégias e relações a um conjunto de referências para que o conhecimento atinja a característica informacional.

Diante dessas afirmativas, percebe-se a necessidade e a importância do conhecimento como fundamento de qualquer organização para tomadas de decisões no que diz respeito a qualquer setor de funcionamento das empresas. Davenport, DeLong & Beers (1998), elaboraram este conjunto de admoestações ou conjuntos de indicadores de sucesso em projetos da gestão do conhecimento:

- não é o projeto de um indivíduo, mas sim da organização;
- desenvolver uma definição de conhecimento na empresa;
- enfatizar o conhecimento como estoque e fluxo;
- o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- criar ambientes para que o mercado de conhecimentos possa florescer (incentivado pela confiança e reconhecimento);
- dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
- contextualizar o conhecimento;
- incentivar o aprendizado e a criatividade;
- focalizar o passado / presente e também o futuro;
- reconhecer a importância da experimentação;
- dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
- procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como pela qualitativa.

Diante disto, Salerno (1999), define processo como: uma colaboração de atividades diferentes para a realização de um objetivo geral, orientado ao cliente final. Um processo é repetido de maneira frequente dentro da empresa.

Processo é qualquer atividade ou conjunto organizado de informação, decisão e suporte. Os processos apresentam duas características importantes, a primeira é que a maioria atravessa as fronteiras das áreas funcionais, são transversais, interfuncionais ou interdepartamental, também podendo ser chamada de processos horizontais pois esses processos se desenvolvem de tal maneira que se cruzam na estrutura vertical padrão das organizações. Já a segunda está voltada para o fato de que as organizações são um conjunto dos fluxos de valor e satisfação de clientes (GONÇALVES, 2000).

Jesus e Macieira (2014) apresentam que a ‘gestão de processos’ e a ‘gestão por processos’ caminham com o mesmo objetivo, ou seja, tencionar para as necessidades dos clientes e remanejar o modo como o trabalho é distribuído para gerar melhores produtos e serviços.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) apresentam de forma simples a abordagem da gestão por processos: a evolução e amplificação da gestão por processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos.

Maximiano (2012) afirma que diferente da Teoria Clássica, em que a estrutura e o modelo organizacional eram rígidos, na Teoria Geral de Sistemas a estrutura passa a ser maleável e de livre

escolha, ou seja, a estrutura se molda às atividades efetuadas pela organização com o intuito de permanecer no mercado. Quanto mais flexível a estrutura da empresa, mais fácil será a adaptação. Sendo assim, passou-se a ter uma nova interpretação das organizações. Assim sendo, hoje um gestor pode optar por mudar ou implementar uma gestão de processos.

Para Hammer (2004), transicionar de uma organização tradicional para uma que se movimenta com processos é delicado, pois os indivíduos precisam aprender a pensar de uma nova forma, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Pradella, Furtado e Kipper (*apud*, Carvalho, 2017) definem a gestão por processos como “um enfoque sistêmico de projetar e melhorar de forma contínua os processos organizacionais, por pessoas devidamente capacitadas e trabalhando em equipe, unindo capacidades tecnológicas e inovadoras, com o objetivo de agregar valor para o cliente”.

Fiel Filho (2010) afirma que tendo em vista que os valores agregados passam por transformações ao longo do tempo, os processos têm necessidade de evoluírem ao longo de sua vida com o propósito de manter o cliente satisfeito.

Hammer (2004) denominou o conceito de ‘silos funcionais’, conceituando as revoluções como algo que não deveria ficar limitado a esses, mas desencadear todos os processos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE são apoiadas através de leis, decretos e outros mecanismos legais. Para que uma empresa seja considerada micro ou pequena e naturalmente funcione com benefícios destinados a elas, como Tavares

(2008) afirma, é necessário que ela se enquadre em algumas restrições básicas impostas no Brasil, e uma das formas de fazer isso é optando pelo Super Simples, que é um programa criado pelo governo em 2007 com o propósito de facilitar o recolhimento de tributos de microempresas e empresas de pequeno porte.

World Bank (2006) afirma que as empresas de pequeno porte apresentam no mínimo três contribuições para a economia. A primeira contribuição é o impacto no mercado de trabalho, que gera vagas de emprego, contribuindo automaticamente para a redução da pobreza. A segunda, é que elas são fontes inesgotáveis de atividades e inovação, o que coopera com o desenvolvimento do empreendedorismo. E a terceira, dar impulso e incentivo à economia pela abertura de novos empreendimentos, dando início a novas atividades.

O desejo pelo próprio negócio é certamente o motivo principal para a abertura de uma MPE, contudo Dolabela (1999) aponta que a mortalidade das MPE ainda ocorre, mesmo com apoio legal para se manterem no mercado. De fato elas ainda representam grande significância para o mercado, gerando novos empregos e somando no desenvolvimento tecnológico.

Boog (1991) define que os fatores que geram condições de sucesso das MPE podem ser abordados por meio de três dimensões, sendo eles:

- Financeiro: lucro, retorno e crescimento do patrimônio líquido da empresa.
- *Marketing*: quantidade de vendas, clientes fidelizados, atendimento regional, imagem da empresa, dos produtos e serviços oferecidos e até mesmo da assistência no pós-venda.
- Operacional: métodos e processos, comercialização, produtividade, qualidade do produto e estoque de máquinas e instalações.

- Logo, pode-se observar que é fundamental a aplicação desses métodos para que uma empresa se mantenha no mercado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Beuren (2006), esta pesquisa adota um desenho bibliográfico, pois é desenvolvida por intermédio de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos. Por meio dela, buscou-se estudar e entender de que forma as práticas da Gestão de Processos podem ser aplicadas e os resultados que se podem obter com sua implantação, analisando também a taxa de sobrevivência das empresas.

Nos estudos que tratam da medição da taxa de sobrevivência de empresas, são utilizados basicamente dois tipos de metodologias:

1. As que utilizam pesquisas de campo, de caráter amostral, para verificar se as empresas registradas em determinado período continuam em atividade;
2. As que utilizam o processamento e a análise de banco de dados oficiais para identificar a situação das empresas em dois momentos distintos do tempo, sem realização de pesquisas de campo.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de análise de dados oficiais, que foram coletados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em manuais, anuários, guias, planos e relatórios. A utilização desses documentos oficiais, é de natureza pública, pois tais documentos cooperam para a veracidade e credibilidade e ainda asseguram a segurança das informações e a disseminação das análises.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Brasil, nos últimos anos, pode-se notar um aumento do surgimento de empresas e de adeptos do Simples Nacional, que é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas nessa categoria.

Em 2006 foi criada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Alguns anos depois em 2009, ocorreu a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) e em 2012 a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, o que mostra a força dos Pequenos Negócios.

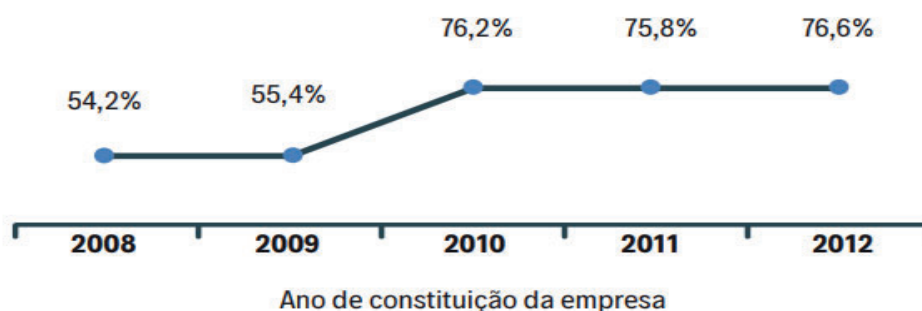
O crescimento do número de novas empresas vem ganhando força em todo território nacional, pois elas são capazes de gerar impactos muito expressivos na economia brasileira, maior demanda de empregos, ampliação da massa salarial e arrecadação de impostos dentre outros aspectos. Existem Órgãos atentos a isso, e o SEBRAE é o principal, afinal revisaram o Mapa Estratégico para 2022, em que reafirmaram como missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”. E a aplicação da Gestão é uma ferramenta para isso.

Dentro desse cenário, é fundamental direcionar atenção não só para a quantidade de empresas que surgem, mas também para a taxa de sobrevivência delas. Entretanto, a aferição

da criação e sobrevivência das empresas não é uma tarefa simples, tendo em vista que as dificuldades nascem na definição do que é uma empresa “recém-criada”, “em atividade” ou “encerrada”. Sendo também uma real dificuldade a frequência com que os registros desses empreendimentos na base de dados oficiais são sujeitos a alterações, o que se dá por diversas questões, podendo ser elas a demora em uma solicitação de registro de criação por parte dos sócios proprietários e/ou encerramento de atividade, dificuldades apresentadas pelo próprio sistema de registros, pendências fiscais. Sendo esses apenas alguns exemplos de como alguns pesquisadores buscam medir o fenômeno da sobrevivência e mortalidade que as empresas atravessam.

Os dados apresentados na Figura 1, obtidos com base nas informações mais recentes disponibilizadas pela Secretaria da Receita Federal (SRF) até 2014, visam demonstrar a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras com até 2 anos de atividade. Essa taxa foi a maior em relação à sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para todas as organizações nascidas entre 2008 e 2012.

Figura 1 – Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos: Evolução no Brasil.

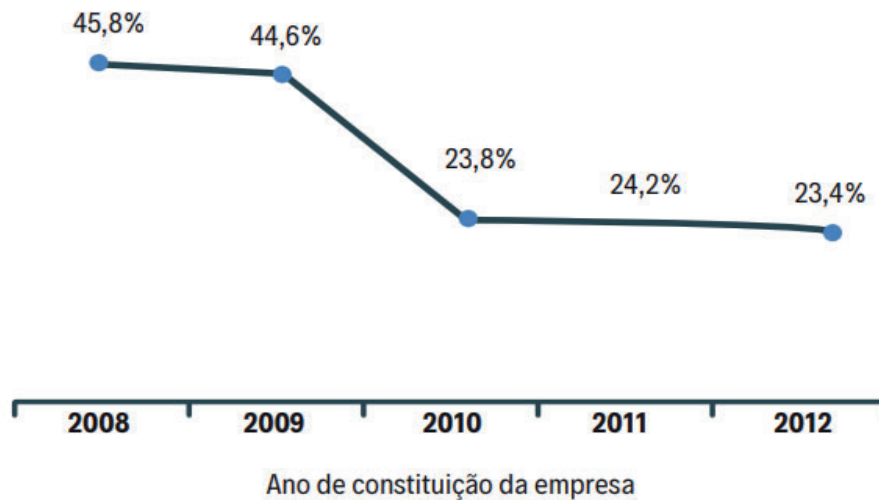


Fonte: Sebrae NA, 2016

A taxa de mortalidade é complementar à taxa de sobrevivência. Em 2008 quase metade das empresas (45,8%) não conseguiram sobreviver por 2 anos, já em 2012 esse número reduziu, chegando a

23,4% (Figura 2). O que caracteriza uma melhora considerável, contudo existem diversas empresas que não conseguem se solidificar no mercado, chegando ao fim da sua atividade.

Figura 2 – Taxa de mortalidade de empresas em dois anos: evolução no Brasil.



Fonte: Sebrae NA, 2016

Entre julho e agosto de 2016 o SEBRAE realizou uma pesquisa com 2.006 empresas que foram criadas nos anos de 2011 e 2012, com o objetivo de identificar os fatores que determinam a

sobrevivência/mortalidade das empresas. Como resultado verificou-se um conjunto de fatores que corroboram para isso e que serão detalhados na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Fatores contribuintes para a sobrevivência/mortalidade de empresas

- Situação antes da abertura:
 - Tipo de ocupação do empresário;
 - Experiência no ramo;
 - Motivação para abrir o negócio.
- Planejamento do negócio;
- Gestão do negócio;
- Capacitação dos donos em gestão empresarial

Fonte: Sebrae, 2016

A análise da sobrevivência/mortalidade das empresas pode ser comparada à análise de acidentes aéreos, pois nesse campo também não é

possível atribuir um único fator à causa dos acidentes, mas sim um conjunto de fatores. Verifica-se no Quadro 1 a seguir que entre as empresas que fecharam, há um número maior de empresários que estavam desempregados antes de abrirem um novo negócio, tinham pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade, tiveram pouco tempo para planejar o negócio, tiveram dificuldade de empréstimos no banco e nas negociações

com fornecedores, não faziam melhorias em seus produtos ou serviços, não investiam na capacitação de mão de obra, investiram menos em inovação e não investiram em sua própria capacitação em gestão empresarial. Em resumo, como acontece nos acidentes aéreos que estão associados a diversos fatores, no caso das empresas, o acúmulo de muitos “fatores contribuintes” negativos, tendem a levar ao fechamento do negócio.

Quadro 1 – Resultados do Sebrae, 2016

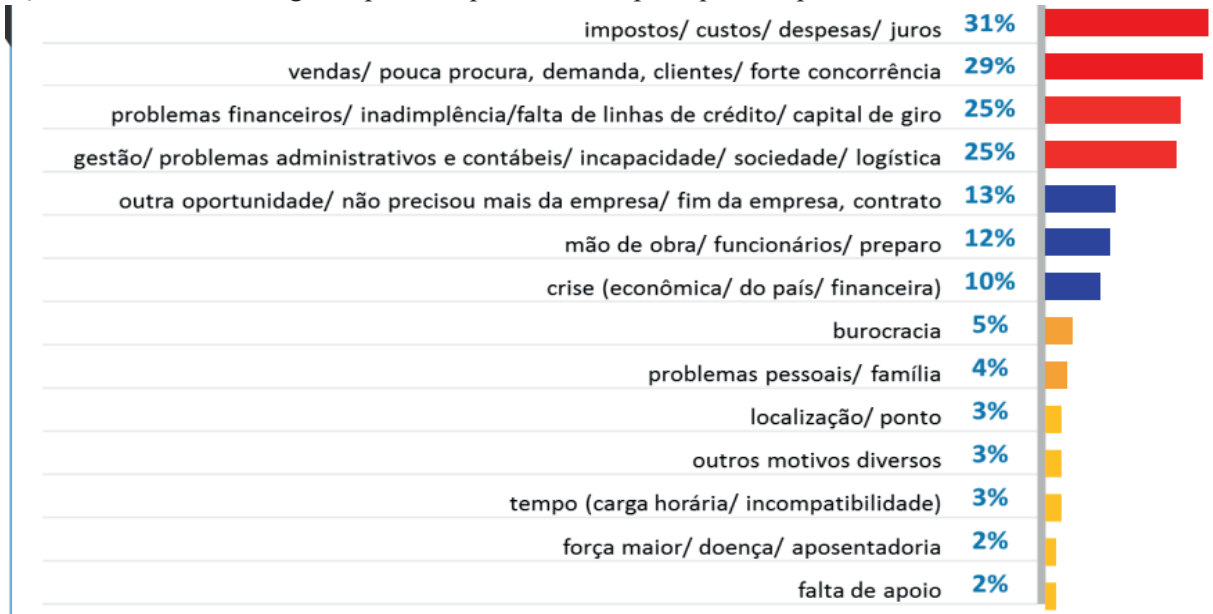
FATORES CONTRIBUINTES		EMPRESAS ATIVAS	EMPRESAS INATIVAS
Gestão do negócio		Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (69%)	Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios (52%)
		Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (95%)	Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (84%)
		Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (89%)	Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor (78%)
		Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (74%)	Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo (65%)
		Diferenciar produtos e serviços (31%)	Diferenciar produtos e serviços (24%)
Capacitação em gestão empresarial*		MAIOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (51%)	MENOR proporção que fez algum curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa (34%)

Fonte: Sebrae, 2016

Já os gestores pontuaram o que seriam para eles os três motivos fundamentais para que a empresa deixasse de funcionar. A gestão encontra-se como

um dos três problemas que mais afetaram as organizações como mostra o Quadro 2, que contém 14 motivos que foram votados.

Quadro 2 – Motivos alegados pelos empreendedores para que a empresa deixasse de funcionar.



Fonte: Sebrae, 2016

A capacitação em gestão empresarial é uma das características que englobam todo esse cenário de uma organização, logo a Gestão de Processos também. Os dados apontam que quanto menos se investe no conhecimento e capacitação para estabelecer uma boa gestão, maiores os riscos que a empresa corre de chegar à inatividade.

Uma das formas de investir no conhecimento e capacitação é estabelecendo o Mapeamento de Processo, que por sua vez, é uma ferramenta utilizada dentro da Gestão de Processos para melhorar a eficiência das organizações, descrevendo visualmente o fluxo do trabalho, mostrando os eventos que produzem um resultado final. Mello e Salgado (2005) definem que gerenciamento de processos precisa ser visualizado, e essa visualização só pode ser feita através do

mapeamento, que demonstra as diferentes tarefas fundamentais e a sequência da execução para entregar com qualidade um produto ou serviço.

Com o objetivo de facilitar a implantação do mapeamento de processos, Tseng (1999) propõe que a exposição do mesmo utilize de uma linguagem gráfica, demonstrando detalhadamente a conexão entre os sistemas do processo mapeado, sendo assim, executará uma análise eficiente e apropriada para o projeto.

Aplicando o mapeamento, as MPEs conseguiriam melhorar a percepção do funcionamento de toda a organização, identificando as partes envolvidas no processo, detalhando as atividades, mostrando as decisões tomadas, estabelecendo as entradas e saídas do processo e mostrando a relação entre as etapas. Dessa maneira os gestores terão

uma visão ampla, tomando decisões mais precisas, reduzindo os custos, investindo em áreas com maior necessidade, investindo no desenvolvimento de uma melhor comunicação entre os setores, compreendendo em quais áreas investir mais tempo e recursos, padronizando o trabalho, controlando e monitorando as atividades, pois isso proporcionará um bom desenvolvimento para a organização como um todo, reduzindo drasticamente as chances reais de falência.

5 CONCLUSÃO

A implantação e prática da Gestão de Processos é extremamente importante para a sobrevivência e crescimento das empresas. Estabelecer projetos, modelagem, simulação, execução, monitoramento e melhorias, pode permitir que a empresa tenha noção clara de sua capacidade financeira e que sempre que necessário promova ajustes e correções a fim de melhorar a sua competitividade e performance.

Em micro e pequenas empresas, empresas familiares, com gestores conservadores, é comum um discurso e um padrão de funcionamento organizacional que acredita que se as coisas funcionaram na organização de uma forma, sempre funcionarão assim. Entretanto, a experiência de uma gestão de sucesso no passado ou um sucesso a curto prazo não garantem permanência e competitividade no mercado. Mas essa mesma experiência e sucesso somados a fatos administrativos científicos e a uma transformação no modo de conduzir a organização, feita com muito critério geram bons resultados.

É fundamental que os gestores entendam a proposta da Gestão a ser implementada, os pontos positivos e negativos e como tudo isso se relaciona com os objetivos da empresa. Afinal, na Gestão de Processos nada será modificado sem uma razão bem nítida para que isso ocorra. Pois não se trata de procurar pequenos problemas com um fim de trazê-los à

tona simplesmente, mas sim de procurar para saná-los, entendendo que a longo prazo pequenos problemas geram grandes resultados negativos e, em muitos casos, irreversíveis. Haja vista que se as necessidades e possibilidades de uma organização mudam o tempo todo, os processos precisam acompanhar tais mudanças.

Em qualquer empresa, a aplicação da Gestão pode ser o diferencial entre uma empresa com resultados medianos e as que possuem um capital mais alto e índices de aprovação maiores.

Sendo assim, essa implementação pode ser o ponto de partida para o sucesso de qualquer negócio. As organizações que utilizam a Gestão tendem a ter sucesso. O conhecimento teórico adquirido e sua aplicação nos negócios, independente do segmento, pode ser o diferencial necessário para cativar um lugar seguro no mercado.

REFERÊNCIAS

- BALDAM, R. L.; VALLE, R; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática. Elsevier, Abepro, 2014.
- BEUREN, I. m. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed, Atlas, 2006.
- CARVALHO, K; SOUSA, J. Gestão por Processos: Novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. Revista Administração em diálogo, 2017.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DOLABELA, F. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.
- DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

- FIEL FILHO, A. Gestão pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, J. E. L. G. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de empresas. v. 40, n.1, p.6-19, São Paulo, 2000.
- HAMMER, M. A. A agenda: o que Todos os Negócios Devem Fazer Para Dominar a Década. 1. ed, Actual, 2004.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A. Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo. 1. ed, Algo Mais, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital, 7. ed. Atlas, 2012.
- MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviço: estudo de caso de duas pequenas empresas da área de saúde. ENEGEP, Porto Alegre, 2005. Anais.
- PAIM, R. Engenharia de processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Tese (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- SALERNO, M. Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em: 02 de agosto de 2021.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 3. ed. Cengage Learning, 2015
- TAVARES, D. A. Gestão de Pequenas e Médias Empresas em Cabo Verde: estudo de caso Ilha de Santiago. Cabo Verde: Instituto Piaget, 2008.
- TSENG, M. M.; QINHAI, M.; SU, C. J. Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, p.50-64, 1999.
- VASCONCELOS, Charlyton. O real sentido da palavra "Administração". Administradores.com. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-real-sentido-da-palavra-administracao>. Acessado em: 01 de agosto de 2021.
- WORLD BANK. Doing Business no Brasil. 2006. Disponível em: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB06-FullReport.pdf>.,. Acessado em: 07 de agosto de 2021.