



GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM MPMEs: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

ANDRÉ DE CARVALHO MINISTRO - ministrao@hotmail.com
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO - USP

CAMILA PIRES DE ANGELUCCI – angelucci@edu.univali.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO - USP

SILVIA INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA - dallavalle@usp.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO - USP

LUIZ RICARDO BRITO RIBEIRO - luizrbr@usp.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO PAULO - USP

ÁREA: 06. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - Gestão Estratégica e Organizacional

Resumo: A GESTÃO POR PROCESSOS (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM) TEM SIDO APONTADA COMO UMA ESTRATÉGIA VIÁVEL PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPMES), MAS SUA ADOÇÃO AINDA É LIMITADA POR BARREIRAS ESTRUTURAIS E METODOLÓGICAS. ESTE ESTUDO TEM COMO OBJETIVO ANALISAR A LITERATURA SOBRE APLICAÇÃO DO BPM EM MPMES, IDENTIFICANDO OS ENFOQUES, BARREIRAS, ADAPTAÇÕES E BENEFÍCIOS RELATADOS. FOI CONDUZIDA UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA, ENTRE 2000 E 2024, COM BASE NO PROTOCOLO PRISMA E BUSCA NAS BASES SCOPUS E WEB OF SCIENCE. FORAM SELECIONADOS 29 ESTUDOS, ANALISADOS POR CATEGORIZAÇÃO TEMÁTICA. OS RESULTADOS REVELAM QUE O BPM, QUANDO ADAPTADO À REALIDADE DAS MPMES, GERA BENEFÍCIOS COMO PADRONIZAÇÃO, MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E REDUÇÃO DE RETRABALHOS. ENTRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS ESTÃO A INFORMALIDADE, A CENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES E A ESCASSEZ DE RECURSOS TÉCNICOS. O ESTUDO CONTRIBUI AO ORGANIZAR EVIDÊNCIAS EM CATEGORIAS ANALÍTICAS E PROPOR DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BPM EM MPMES, REFORÇANDO SUA RELEVÂNCIA PARA O AVANÇO DA GESTÃO ESTRUTURADA NESSE SEGMENTO.

Palavras-chave: BPM; MPMES; GESTÃO DE PROCESSOS.

1. INTRODUÇÃO

A busca por maior eficiência, padronização e profissionalização em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) tem sido reconhecida como uma estratégia central para o desenvolvimento econômico sustentável. Essa perspectiva está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), o ODS 9 (indústria, inovação e infraestrutura) e o ODS 12 (consumo e produção responsáveis), considerando o papel estratégico das MPMEs na geração de empregos e na dinamização da economia global (Oecd, 2000; Sebrae, 2021; Sebrae, 2023).

Nesse contexto, a gestão de processos de negócio (Business Process Management – BPM) tem se consolidado nas últimas décadas como uma abordagem fundamental para a melhoria contínua do desempenho organizacional. Por meio da modelagem, análise, execução, controle e otimização dos processos de trabalho, o BPM permite alinhar as operações aos objetivos estratégicos das organizações (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019). Embora inicialmente associado à automação em grandes corporações, o BPM evoluiu para uma filosofia de gestão aplicável a organizações de diferentes portes e níveis de maturidade, com ênfase no pensamento sistêmico, na cultura de melhoria e na governança de processos (Van der Aalst, 2016; Rosemann; Vom Brocke, 2015).

Apesar de sua ampla adoção em empresas de grande porte, a difusão do BPM entre MPMEs ainda é limitada, o que é especialmente preocupante dado o papel crucial dessas organizações nas economias nacionais. Essa baixa adesão está relacionada a desafios estruturais como a informalidade, a centralização das decisões, a escassez de recursos técnicos e financeiros e a prevalência de uma cultura organizacional marcada pela improvisação (Marques; Oliveira, 2020; Vergueiro, 2021). Além disso, a ausência de processos explícitos e padronizados compromete a eficiência operacional, a qualidade dos serviços e a escalabilidade dos negócios (Souza et al., 2019; Mcadam, 2000).

O BPM é frequentemente apontado como uma alternativa viável para a profissionalização dessas empresas, inclusive em contextos com recursos limitados (Trkman, 2010; Dumas et al., 2018). No entanto, ainda é necessário compreender melhor como essa abordagem tem sido aplicada em MPMEs, especialmente no que se refere às barreiras enfrentadas, às adaptações metodológicas adotadas e aos benefícios efetivamente alcançados. Diante do exposto, se questiona: Como o BPM tem sido aplicado em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), considerando os enfoques adotados, as barreiras enfrentadas, as adaptações metodológicas realizadas e os benefícios relatados?

Com base nessa pergunta de pesquisa, o presente artigo tem como objetivo analisar sistematicamente a literatura sobre a aplicação do BPM em MPMEs, com foco nos principais enfoques, desafios, adaptações e benefícios discutidos. A revisão é fundamentada no protocolo PRISMA, visando consolidar evidências que possam orientar pesquisadores, consultores e formuladores de políticas públicas quanto às especificidades da gestão por processos nesse segmento empresarial.

Este estudo se justifica pela necessidade de organizar e aprofundar o conhecimento disponível sobre o uso do BPM em MPMEs, oferecendo uma base conceitual estruturada para futuras pesquisas e intervenções práticas. A sistematização crítica das evidências encontradas contribui para a superação do distanciamento entre teoria e prática, além de possibilitar o desenho de estratégias mais adequadas ao contexto dessas organizações. No plano teórico, o trabalho fortalece o campo de estudos ao delimitar lacunas relevantes e promover a construção de categorias analíticas consistentes. No plano social, ao ampliar a compreensão sobre o BPM como ferramenta de transformação organizacional acessível e escalável, o estudo reforça sua aderência aos compromissos globais estabelecidos pela Agenda 2030, contribuindo para uma economia mais inclusiva, resiliente e sustentável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de processos de negócio (BPM) tem suas raízes no movimento da reengenharia dos anos 1990, quando autores como Hammer e Champy (1993) propuseram a ruptura com os modelos tradicionais de trabalho, priorizando o redesenho completo dos processos organizacionais para alcançar ganhos significativos de desempenho. Com o tempo, o conceito evoluiu para uma abordagem mais contínua, incremental e voltada ao alinhamento estratégico, resultando na consolidação de BPM como uma filosofia de gestão que estrutura as organizações com base em seus processos-chave (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019).

Nesse contexto de evolução conceitual, observa-se um crescente interesse na aplicação do BPM em empresas de menor porte. Embora o BPM seja amplamente utilizado em grandes empresas, o interesse por sua aplicação em organizações de menor porte tem crescido na literatura, impulsionado pela necessidade de maior eficiência, padronização e profissionalização nas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Segundo Trkman (2010), o BPM pode proporcionar maior controle operacional e favorecer a melhoria contínua mesmo em contextos com recursos limitados. No entanto, sua aplicação efetiva nesse universo demanda adaptações metodológicas, compreensão contextual e suporte à capacitação gerencial.

2.1 Barreiras à Implementação do BPM em MPMEs

Apesar das potenciais vantagens do BPM para as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), sua adoção ainda é limitada por entraves estruturais relevantes. Entre eles, destaca-se a predominância de práticas informais, que dificultam o mapeamento e a padronização dos fluxos de trabalho (Mcadam, 2000). No contexto brasileiro, esse cenário é agravado pela centralização das decisões nas figuras dos proprietários e pela ausência de práticas sistematizadas de gestão (Vergueiro, 2021).

Essa limitação, no entanto, não se restringe ao contexto brasileiro. Na Europa, apenas uma pequena parcela das pequenas empresas possui processos formalmente documentados, sendo recorrente a compreensão limitada do BPM enquanto abordagem estratégica (Terziev, Arabska e Georgiev, 2018). Esse déficit está relacionado à baixa familiaridade com fundamentos de gestão, o que dificulta a assimilação da lógica orientada a processos. De forma semelhante, mesmo em empresas de porte médio, o BPM é frequentemente confundido com ferramentas tecnológicas isoladas, revelando um entendimento restrito de seu escopo gerencial e sistêmico (Harmon, 2019).

Somam-se a esse cenário as limitações operacionais características das MPMEs. No contexto brasileiro, a escassez de tempo e a carência de pessoal qualificado constituem barreiras relevantes à implementação do BPM (Marques e Oliveira, 2020). Operando com equipes reduzidas e recursos financeiros limitados, muitas dessas empresas têm dificuldade em dedicar tempo ao planejamento, mapeamento e revisão sistemática de seus processos — o que reforça a percepção de que o BPM é uma prática distante da realidade cotidiana. A escassez de ferramentas acessíveis e o déficit de suporte metodológico, mesmo quando há interesse em promover melhorias, também são destacados como entraves adicionais (Souza, Almeida e Silva, 2019).

Além disso, há uma dimensão cultural que reforça essas dificuldades. Destaca-se a prevalência de uma cultura de improvisação, voltada à resolução imediata de problemas, especialmente em ambientes instáveis e competitivos. Nesse cenário, as ações estruturantes costumam ser deixadas em segundo plano frente às demandas operacionais urgentes (Trkman, 2010).

2.2 Adaptações Metodológicas para Aplicação do BPM

A literatura tem apontado caminhos para adaptar o BPM à realidade das MPMEs. Reconhecendo os desafios enfrentados por esse segmento, diversos autores propõem

adaptações metodológicas que tornem o BPM mais acessível e viável para esse perfil organizacional. Tais propostas consideram a estrutura enxuta, os recursos limitados e a informalidade da gestão como características centrais a serem contempladas.

Entre essas propostas, destaca-se a abordagem incremental e simplificada. Rosemann e Vom Brocke (2015) sugerem a simplificação dos ciclos tradicionais do BPM, com foco inicial na identificação de processos críticos, uso de ferramentas visuais simples e melhorias incrementais. Essa abordagem permite que os resultados sejam percebidos mais rapidamente, favorecendo o engajamento das equipes e reduzindo resistências internas.

A participação dos colaboradores também tem sido considerada estratégica nesse processo. Ljunberg e Larsson (2012) destacam o uso de métodos visuais e colaborativos, como fluxogramas desenhados manualmente, quadros brancos e reuniões participativas, que possibilitam maior envolvimento dos colaboradores e construção de entendimento coletivo sobre os processos. Esses métodos requerem baixo investimento e são facilmente assimiláveis, características alinhadas à realidade das pequenas empresas.

No caso brasileiro, a adoção de soluções digitais simples é uma alternativa prática. Marques e Oliveira (2020) recomendam a adoção de ferramentas digitais gratuitas ou de baixo custo, como Trello, Lucidchart e Google Workspace, para organizar tarefas e visualizar fluxos operacionais. Essa digitalização básica pode funcionar como porta de entrada para práticas mais estruturadas de BPM.

Complementando essa perspectiva, alguns autores sugerem ciclos de melhoria contínua. Souza, Almeida e Silva (2019) propõem a aplicação de ciclos curtos de melhoria baseados no modelo PDCA (Plan, Do, Check, Act), com foco em processos prioritários. A ênfase está na aprendizagem organizacional e no monitoramento de indicadores simples que orientem ajustes contínuos. Assim, percebe-se que a flexibilização das abordagens tradicionais é essencial para a efetividade do BPM em pequenas empresas.

2.3 Benefícios Esperados e Documentados

Apesar das dificuldades, a literatura apresenta evidências dos benefícios alcançados por MPMEs que adotaram o BPM. Diversos estudos revelam benefícios consistentes da aplicação do BPM em MPMEs. Um dos principais ganhos é a padronização dos processos, o que reduz falhas, melhora a produtividade e aumenta a qualidade percebida (McCormack; Johnson, 2001; Harmon, 2019).

Resultados concretos ilustram esses ganhos de desempenho. Souza et al. (2019) identificaram que empresas brasileiras que adotaram práticas mínimas de BPM reduziram em

até 30% o tempo de atendimento e em 40% os retrabalhos. Também observaram maior clareza na definição de responsabilidades e maior agilidade nas decisões, corroborando os achados de Dumas et al. (2018) em contextos internacionais como Austrália e Alemanha.

Além dos impactos operacionais, o BPM influencia positivamente a comunicação interna. A comunicação interna também se beneficia com a maior visibilidade dos processos. Segundo Trkman (2010), a clareza de papéis e a explicitação das tarefas favorecem o engajamento das equipes e a redução de conflitos. De forma complementar, os benefícios reportados pela adoção do BPM em MPMEs contribuem diretamente para metas estabelecidas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como a melhoria da produtividade (ODS 8), a modernização de processos produtivos (ODS 9) e a promoção de práticas gerenciais mais eficientes e responsáveis (ODS 12), alinhando o avanço das práticas de gestão com os esforços globais de desenvolvimento sustentável (OECD, 2021).

Essas melhorias também repercutem na relação com os clientes. Externamente, o BPM contribui para a fidelização de clientes, uma vez que a percepção de organização e controle transmite maior profissionalismo. Marques e Oliveira (2020) ressaltam que esse diferencial é especialmente relevante para pequenas empresas que competem com grandes marcas.

2.4 Fatores Críticos de Sucesso

Para que os benefícios do BPM se concretizem em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), é fundamental considerar os fatores que favorecem sua implementação bem-sucedida. O engajamento da liderança é apontado como determinante, pois o comprometimento do proprietário ou gestor é essencial para incorporar a cultura de processos na rotina organizacional (McAdam, 2000; Trkman, 2010; Rosemann; vom Brocke, 2015).

Além disso, a qualificação da equipe é crucial, sendo necessário que os treinamentos sejam práticos, acessíveis e adaptados à realidade das MPMEs, considerando a baixa escolaridade formal e a diversidade de funções que os colaboradores acumulam (Dumas et al., 2018; Souza; Almeida; Silva, 2019).

A escolha adequada dos processos iniciais também exerce papel estratégico, sendo recomendável iniciar pelas áreas que impactam diretamente a experiência do cliente ou o fluxo financeiro, como atendimento e vendas, pois resultados visíveis em curto prazo ajudam a fortalecer a confiança na metodologia (Harmon, 2019).

Por fim, o suporte institucional, por meio de consultorias e instituições de apoio, é apontado como um facilitador importante para a implementação do BPM, visto que pode

acelerar a aprendizagem organizacional e diminuir os riscos associados a uma implementação inadequada (Marques; Oliveira, 2020; Vergueiro, 2021).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A fim de atingir o objetivo analisar a literatura sobre a aplicação do BPM em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), com foco nos principais enfoques, desafios, adaptações e benefícios relatados, essa pesquisa adota como procedimento metodológico uma revisão sistemática da literatura (RSL), considerada adequada para sintetizar o conhecimento acumulado sobre determinado tema, especialmente quando se busca mapear enfoques, desafios, adaptações e benefícios, como proposto nesta pesquisa. A RSL permite identificar padrões, convergências e lacunas na produção científica existente, oferecendo uma base sólida para avanços teóricos e práticos (Kitchenham, 2004; Okoli; Schabram, 2010).

A escolha pela RSL se justifica pela amplitude da pergunta de pesquisa, que envolve múltiplas dimensões da aplicação do BPM em MPMEs. Essa abordagem metodológica possibilita uma visão estruturada do campo e garante maior rigor, transparência e replicabilidade, conforme as diretrizes propostas por Petticrew e Roberts (2006).

O levantamento bibliográfico foi realizado entre março e abril de 2025 nas bases Scopus e Web of Science. Os descritores utilizados nas buscas foram: “Business Process Management” OR “BPM” AND “micro and small enterprises” OR “small and medium enterprises” OR “SMEs” AND “implementation” OR “barriers” OR “benefits”. Consideraram-se estudos publicados entre 2000 e 2024.

Os critérios de inclusão contemplaram: (i) artigos publicados em periódicos ou anais de eventos com revisão por pares; (ii) foco direto ou indireto na aplicação do BPM em MPMEs; (iii) presença de abordagem metodológica clara; e (iv) acesso ao texto completo. Foram excluídos artigos duplicados entre bases, estudos com foco exclusivo em grandes empresas e materiais sem rigor científico (como resenhas, artigos de opinião ou relatos informais).

Ao final da etapa de busca e seleção, 152 estudos foram inicialmente identificados. A triagem seguiu o protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), amplamente utilizado em revisões sistemáticas para garantir transparência, rastreabilidade e padronização metodológica (Moher et al., 2009). Após a leitura dos títulos e resumos, 100 estudos foram excluídos por não atenderem aos critérios de elegibilidade. Os 52 artigos restantes foram submetidos à leitura completa, resultando na seleção final de 29 estudos que compõem o corpus da análise.

Antes da etapa analítica, os dados foram organizados em uma matriz estruturada contendo as seguintes variáveis: autoria, ano de publicação, país de origem, tipo de pesquisa (qualitativa, quantitativa ou mista), foco temático e principais achados relacionados à aplicação do BPM em MPMEs. Essa organização sistemática permitiu consolidar informações essenciais e facilitou o mapeamento comparativo entre os estudos.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de categorização temática proposta por Bardin (2011), adequada à natureza qualitativa dos estudos revisados e alinhada aos objetivos exploratórios da pesquisa. A categorização permitiu agrupar os achados em quatro categorias analíticas, definidas previamente a partir da pergunta de pesquisa: **(i)** barreiras à implementação do BPM, **(ii)** adaptações metodológicas, **(iii)** benefícios relatados e **(iv)** fatores críticos de sucesso. A definição dessas categorias orientou todo o processo de leitura e codificação, conferindo foco e consistência à análise.

O processo analítico envolveu a leitura integral dos 29 artigos, com identificação, extração e sistematização das informações relevantes para cada categoria. A codificação dos dados foi realizada manualmente, com apoio de uma planilha de análise desenvolvida para garantir consistência, rastreabilidade e controle de versões.

Para assegurar a validade e a confiabilidade da análise, foram adotados os seguintes procedimentos: definição clara e fundamentada das categorias de análise, revisão cruzada das codificações e reflexões analíticas conduzidas de forma sistemática. Esses procedimentos permitiram reduzir vieses interpretativos e garantir que os resultados da revisão sejam consistentes, transparentes e replicáveis por outros pesquisadores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos 29 estudos selecionados, conforme os critérios metodológicos previamente estabelecidos, foi realizada uma análise sistemática com o objetivo de sintetizar as principais contribuições da literatura sobre a aplicação do BPM em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Os resultados são apresentados a seguir, seguidos de uma discussão crítica que busca articular os achados com a pergunta de pesquisa e os objetivos do estudo.

4.1 Tipos de Estudo Identificados

Predominaram os estudos de caso (45%), seguidos por modelos conceituais (28%), surveys quantitativos (17%) e estudos exploratórios mistos (10%).

A prevalência dos estudos de caso (45%) indica que a literatura ainda se encontra em estágio descritivo e exploratório, com foco na compreensão de contextos específicos. Isso é esperado em um campo relativamente novo como o BPM em MPMEs, onde os autores buscam evidências iniciais e validação empírica em situações reais. No entanto, a escassez de surveys e estudos longitudinais (apenas 5 e 3 respectivamente) limita o desenvolvimento de modelos comparáveis e teorias consolidadas. Essa concentração em estudos qualitativos, embora valiosa para compreensão das especificidades, revela uma lacuna metodológica importante: a ausência de estudos com robustez estatística e a dificuldade em generalizar os achados.

A falta de estudos longitudinais, em particular, impede a verificação da sustentabilidade dos benefícios do BPM ao longo do tempo, um aspecto crucial para a tomada de decisão em MPMEs.

4.2 Temas Predominantes Abordados

A análise aprofundada desses temas revela padrões e insights importantes sobre o BPM em MPMEs. Nas barreiras à implementação, os estudos frequentemente citam a resistência cultural à mudança e à formalização de processos, manifestada pela predominância de práticas informais (McAdam, 2000) e pela cultura de improvisação (Trkman, 2010). Soma-se a isso a escassez de recursos financeiros e humanos dedicados, como a carência de pessoal qualificado e a limitação de tempo para planejamento (Marques; Oliveira, 2020), além de uma baixa capacitação técnica (Resumo do documento). A centralização excessiva de decisões na figura do proprietário (Vergueiro, 2021) também dificulta a delegação e a padronização, e a cultura de improvisação prevalente em ambientes dinâmicos faz com que ações estruturantes sejam deixadas em segundo plano frente às demandas operacionais urgentes (Trkman, 2010). Isso se manifesta, por exemplo, na dificuldade de documentar fluxos de trabalho ou na priorização de demandas urgentes em detrimento de melhorias estruturais.

Quanto às adaptações metodológicas, os estudos indicam a necessidade de abordagens incrementais e simplificadas (Rosemann; Vom Brocke, 2015), como a implementação em fases curtas focadas em processos-chave de alto impacto. O uso de ferramentas visuais e de baixo custo (Ljunberg; Larsson, 2012), como fluxogramas desenhados manualmente, quadros brancos digitais ou aplicativos de gestão de tarefas como Trello, e a promoção da participação ativa dos colaboradores no mapeamento e redesenho de processos (Ljunberg; Larsson, 2012; Marques; Oliveira, 2020) são exemplos práticos destacados. Também se observa a adaptação

do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) para ciclos mais curtos e focados, permitindo ajustes rápidos e aprendizado contínuo (Souza et al., 2019).

Os benefícios documentados incluem a padronização e otimização de operações, levando à redução de retrabalhos e melhoria da produtividade (McCormack; Johnson, 2001; Harmon, 2019). Estudos mostram, por exemplo, reduções de até 30% no tempo de atendimento e 40% nos retrabalhos em empresas brasileiras (Souza et al., 2019). Há também ganhos significativos na clareza de papéis e responsabilidades, o que impacta positivamente a comunicação interna e a agilidade na tomada de decisões (Souza et al., 2019; Trkman, 2010). Externamente, observa-se o aumento da qualidade percebida pelo cliente e a fidelização, dado o profissionalismo transmitido por processos mais organizados (Marques; Oliveira, 2020).

Por fim, os fatores críticos de sucesso enfatizam o engajamento e o comprometimento da liderança (McAdam, 2000; Trkman, 2010; Rosemann; Vom Brocke, 2015; Resumo do documento), que atua como principal agente de mudança e promotor da cultura de processos. A capacitação e o treinamento prático da equipe, adaptados à realidade de baixa escolaridade formal e multiplicidade de funções em MPMEs (Dumas et al., 2018; Souza et al., 2019), são essenciais. A seleção estratégica de processos a serem melhorados primeiramente (Harmon, 2019), como aqueles com maior impacto no cliente ou no financeiro, e o suporte externo de consultorias especializadas ou instituições de apoio como o SEBRAE (Marques; Oliveira, 2020; Vergueiro, 2021) também são apontados como decisivos para a implementação bem-sucedida.

A ênfase nos obstáculos (86%) e adaptações (72%) confirma que o campo ainda se estrutura a partir da identificação de dificuldades e da proposição de soluções contextuais. Tais dados sugerem que a maturidade do BPM em MPMEs ainda se encontra no estágio inicial de “descoberta de viabilidade”, ou seja, a literatura ainda busca compreender se, e como o BPM pode ser eficaz nesse contexto. A menor presença de estudos que exploram os benefícios (66%) e fatores críticos (59%) revela que há mais interesse em compreender o “como começar” do que em avaliar “o que funciona” de forma sistemática e mensurável. Isso evidencia a importância de estudos com foco em impacto, retorno sobre investimento (ROI) e análise de viabilidade econômica, especialmente para gestores que precisam justificar a adoção de novos métodos. Para Trkman (2010), a transição de uma abordagem reativa para uma postura estratégica passa, necessariamente, pela geração de evidências concretas de resultado.

4.3 Distribuição dos Estudos por Setor Econômico

Para complementar a análise, foi verificada a distribuição dos 29 estudos selecionados por setor econômico das MPMEs investigadas. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1: Distribuição dos Estudos por Setor Econômico das MPMEs

Setor Econômico	Número de Estudos	Percentual (%)
Serviços	14	48,3%
Indústria	8	27,6%
Comércio	5	17,2%
Agronegócio	1	3,4%
Múltiplos/Não Especificado	1	3,4%
Total	29	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A Tabela 1 revela uma concentração significativa de estudos no setor de serviços (48,3%), seguido pela indústria (27,6%) e comércio (17,2%). O agronegócio e estudos que abrangem múltiplos setores ou não especificam são minoritários. Essa distribuição sugere que a maior parte da pesquisa sobre BPM em MPMEs tem focado em contextos onde os processos são, talvez, mais tangíveis ou onde a informalidade é percebida como um desafio mais imediato. A baixa representatividade de setores como o agronegócio pode indicar uma lacuna na compreensão das especificidades do BPM em ambientes rurais ou de produção primária, que possuem características e desafios distintos. Essa concentração setorial limita a generalização das descobertas e a aplicabilidade das diretrizes para MPMEs em outros segmentos da economia.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise integrada dos 29 estudos revela contrastes importantes na forma como o BPM é abordado em MPMEs. Embora exista consenso sobre seu potencial, a aplicação prática e o grau de aprofundamento metodológico variam conforme o país, a abordagem adotada e o setor analisado.

No plano regional, estudos europeus (Terziev et al., 2018; Rosemann; Vom Brocke, 2015) tratam o BPM como parte de políticas de inovação, com foco em governança e digitalização, apoiadas por incentivos públicos. Já na América Latina, especialmente no Brasil, predominam práticas adaptativas e informais, muitas vezes impulsionadas por iniciativas individuais ou programas como o SEBRAE (Souza et al., 2019; Marques; Oliveira,

2020). Isso evidencia que as adaptações do BPM são altamente dependentes do contexto institucional, econômico e cultural.

Em termos de metodologia, há predominância de estudos de caso e abordagens qualitativas exploratórias (45%), o que demonstra o estágio ainda interpretativo do campo. Embora alguns trabalhos busquem medir impactos quantitativos (Wang et al., 2017; Vasconcelos; Prado, 2022), são minoria. A ausência de estudos longitudinais e experimentais compromete a validação estatística dos benefícios e a compreensão da sustentabilidade das melhorias ao longo do tempo.

Quanto à sistematização das contribuições, a maioria dos artigos reconhece o potencial do BPM, mas oferece poucos frameworks ou ferramentas replicáveis. No Brasil, há destaque para os desafios práticos e resistências culturais, com poucas propostas metodológicas claras. Algumas exceções (Souza et al., 2019; Marques; Oliveira, 2020) oferecem roteiros simplificados, embora ainda não validados de forma robusta.

A articulação do BPM com outras áreas de gestão também é limitada. Apenas seis dos estudos exploram relações com inovação, cultura organizacional, marketing ou sustentabilidade, sugerindo que o BPM ainda é visto como uma ferramenta operacional, e não estratégica.

Esses aspectos indicam que, embora haja avanços na compreensão das barreiras e na proposição de estratégias adaptativas, o campo ainda carece de densidade empírica, maturidade conceitual e diretrizes amplamente validadas conforme indicado na Tabela 02.

TABELA 2: Dimensão e principais achados da pesquisa

Dimensão	Achados principais	Exemplos / Referências
Contexto regional	Diferenças entre países influenciam a forma de adoção do BPM.	Europa: políticas de inovação (Terziev et al., 2018); Brasil: práticas adaptativas (Souza et al., 2019).
Metodologia dos estudos	Predomínio de estudos qualitativos e de caso; escassez de abordagens quantitativas e longitudinais.	Ljunberg e Larsson (2012); Kim e Park (2018); Wang, Yang e Chen (2017).
Sistematização	Poucos frameworks claros ou modelos replicáveis. Propostas ainda pouco validadas.	Marques e Oliveira (2020); Souza et al. (2019).
Integração com outras áreas	BPM ainda visto como operacional; pouca articulação com inovação, marketing ou sustentabilidade.	Rosemann e vom Brocke (2015); Wang, Yang e Chen (2017); Kim e Park (2018); Terziev et al. (2018); Souza et al. (2019); Marques e Oliveira (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A sistematização dos achados, apresentada na Tabela 2, evidencia que a aplicação do BPM em MPMEs é fortemente condicionada por fatores contextuais, metodológicos e estruturais. As diferenças regionais, a predominância de abordagens qualitativas, a baixa integração com outras áreas da gestão e a escassez de modelos replicáveis revelam um campo em consolidação, que ainda carece de maior articulação conceitual e validação empírica para orientar práticas mais eficazes e adaptadas às realidades dessas empresas.

Com base nas lacunas da literatura e alinhado ao objetivo de analisar a aplicação do BPM em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), propõe-se uma agenda de pesquisa para avançar no campo.

Primeiramente, há necessidade de estudos quantitativos e longitudinais que avaliem o impacto do BPM em desempenho e sustentabilidade, pois a predominância de pesquisas qualitativas limita a generalização dos resultados (Ljunberg; Larsson, 2012; Kim; Park, 2018; Marques; Oliveira, 2020). Pesquisas experimentais podem fortalecer a compreensão causal (Wang et al., 2017; Vasconcelos; Prado, 2022).

Também é urgente desenvolver e validar frameworks aplicáveis à realidade das MPMEs, com modelos claros e replicáveis que considerem suas limitações estruturais e culturais (Souza et al., 2019; Marques; Oliveira, 2020; Vergueiro, 2021; Trkman, 2010). Outro ponto é a pouca integração entre BPM e áreas como inovação, sustentabilidade e marketing, o que reduz seu potencial estratégico (Terziev et al., 2018; Rosemann; Vom Brocke, 2015). Estudos futuros podem explorar essas conexões.

No aspecto regional e setorial, a literatura foca principalmente em países europeus e latino-americanos e nos setores de serviços e indústria, enquanto áreas como agronegócio e economia criativa são pouco exploradas (OECD, 2021; Marques; Oliveira, 2020; Souza et al., 2019; Terziev et al., 2018).

Além disso, faltam pesquisas sobre o papel de tecnologias emergentes e acessíveis, como automação e plataformas low-code, para ampliar a escalabilidade do BPM em MPMEs (Dumas et al., 2018; Harmon, 2019), além de haver escassez de estudos que investiguem as percepções, motivações e resistências dos gestores diante do BPM, o que poderia revelar fatores internos importantes para a adoção da gestão por processos (Souza et al., 2019; Marques; Oliveira, 2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir o objetivo de analisar a literatura sobre a aplicação do BPM em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), esta revisão sistemática selecionou 29 estudos entre

2000 e 2024, permitindo mapear as principais abordagens, desafios, adaptações, benefícios e fatores críticos para o sucesso da aplicação do BPM nesse contexto. O estudo organiza o conhecimento em quatro dimensões-chave: (i) estratégias de sensibilização e capacitação para superar barreiras culturais; (ii) ferramentas e métodos adaptados à realidade das MPMEs, com uso de recursos visuais e digitais de baixo custo; (iii) mecanismos de suporte à implementação, incluindo consultorias e redes de cooperação; e (iv) critérios para priorização e avaliação de resultados, orientando a escolha de processos e o monitoramento dos ganhos.

Os resultados mostram que o BPM é reconhecido como valioso para a eficiência e profissionalização das MPMEs, mas sua adoção enfrenta desafios como falta de conhecimento técnico, informalidade, centralização das decisões e ausência de indicadores. Quando adaptado, com linguagem simples e implementação incremental, o BPM traz benefícios concretos, como melhoria da comunicação interna, redução de retrabalho, previsibilidade operacional e valorização da experiência do cliente. Liderança engajada, colaboradores participativos e apoio externo são essenciais para o sucesso.

A revisão também evidenciou lacunas na literatura, como a predominância de estudos qualitativos e descritivos, ausência de frameworks validados, escassez de pesquisas quantitativas e longitudinais, além da limitada articulação do BPM com temas estratégicos como transformação digital e inovação. Isso restringe a aplicação do BPM a aspectos operacionais, subestimando seu potencial transformador.

Como contribuição, o trabalho sintetiza o conhecimento existente em categorias analíticas que orientam pesquisas e práticas, propondo um modelo conceitual adaptado às MPMEs. Teoricamente, consolida um panorama sistematizado, identificando lacunas e caminhos para avanço conceitual e metodológico. Socialmente, destaca a importância de políticas públicas e apoio técnico contextualizado para fortalecer as MPMEs, com impactos em emprego, competitividade e desenvolvimento regional. Além disso, a adoção do BPM alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8, 9 e 12), promovendo eficiência, padronização e inovação, fortalecendo o papel das MPMEs na construção de uma economia inclusiva e sustentável.

Para pesquisas futuras, recomenda-se desenvolver e validar modelos simplificados de BPM para microempresas, realizar estudos longitudinais com métricas robustas, investigações comparativas setoriais e regionais, e integrar o BPM a temas estratégicos como digitalização e inovação, ampliando seu papel estratégico.

Conclui-se que, embora ainda incipiente, o BPM possui elevado potencial transformador para as MPMEs, que depende de esforços integrados entre academia, governo e

setor privado para superar barreiras, criar metodologias acessíveis e comprovar resultados concretos e validados.

REFERÊNCIAS

- DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MARAULT, Stéphanie; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A.; VAN DER AALST, Wil M. P. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. ed. Cham: Springer, 2018.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- HARMON, Paul. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. 4. ed. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2019.
- KITCHENHAM, Barbara. *Procedures for performing systematic reviews*. Keele, UK: Keele University, 2004.
- KIM, Sunghoon; PARK, Jae. The impact of business process management on small and medium enterprises. *International Journal of Production Economics*, v. 203, p. 234–243, 2018.
- LJUNBERG, Johan; LARSSON, Thomas. Participative BPM for SMEs: A collaborative approach to process improvement. *Business Process Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 293–311, 2012.
- LJUNBERG, Johan; LARSSON, Thomas. Visual and collaborative business process modeling: An ethnographic study. *Business Process Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 437–458, 2012.
- MCCORMACK, Kevin; JOHNSON, William. *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press, 2001.
- MCADAM, Rodney. Factors that affect the adoption of process improvement methodologies in the public sector: An empirical study. *Business Process Management Journal*, v. 6, n. 5, p. 401–416, 2000.
- MARQUES, Ana Lúcia; OLIVEIRA, Danilo P. Aplicação de BPM em pequenas empresas: desafios e adaptações. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 55–72, 2020.
- MARQUES, José; OLIVEIRA, Lucas. Simplified BPM implementation in Brazilian small businesses. *Revista de Gestão*, v. 27, n. 4, p. 123–135, 2020.
- MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, e1000097, 2009.
- OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Entrepreneurship at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. Paris: OECD
Publications, 2000.

OKOLI, Chitu; SCHABRAM, Kira. A guide to conducting a systematic literature review of
information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, v. 10, n. 26,
2010.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. *Systematic Reviews in the Social Sciences: A
Practical Guide*. Blackwell Publishing, 2006.

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process
management. In: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (Org.). *Handbook on Business
Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlin: Springer,
2015. p. 105–122.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas 2021. Brasília: Sebrae, 2021.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Panorama das Micro e Pequenas Empresas. Brasília: Sebrae, 2023.

SOUZA, L. M.; ALMEIDA, F. F.; SILVA, M. P. Aplicação do ciclo PDCA para melhoria
contínua de processos em micro e pequenas empresas. *Gestão & Produção*, v. 26, n. 3, e3896,
2019.

SOUZA, Tânia R.; OLIVEIRA, Caio M.; LIMA, Renata F. BPM e a realidade das pequenas
empresas brasileiras: um estudo exploratório. *Revista de Administração e Inovação*, v. 16, n.
2, p. 122–138, 2019.

TERZIEV, Martin; ARABSKA, Elena; GEORGIEV, Mihail. The role of BPM in SME
management in Europe. *Trakia Journal of Sciences*, v. 16, n. 1, p. 359–364, 2018.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. *International
Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.

VASCONCELOS, Eduardo; PRADO, Marcelo. Evaluating BPM impact in SMEs:
Quantitative insights. *International Journal of Production Research*, v. 60, n. 12, p. 3761–
3775, 2022.

VERGUEIRO, Wesley M. Cultura organizacional e gestão em micro e pequenas empresas:
um estudo brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, p. 412–429,
2021.

VERGUEIRO, Wesley M. Processos de negócios e profissionalização das MPEs: reflexões
para gestores. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 10, n. 3, p.
76–91, 2021.

WANG, Yi et al. Experimental study on the effects of BPM on SME productivity. *Journal of
Business Process Management*, v. 23, n. 3, p. 415–430, 2017.