

INOVAÇÃO EM PROCESSOS A PARTIR DA IDENTIFICAÇÃO DE GARGALOS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO

INNOVATION IN PROCESSES FROM THE IDENTIFICATION OF BOTTLENECKS: A QUALITATIVE ANALYSIS OF MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE FOOD SECTOR

Vania Martins Ramos

Mestra; Secretaria da Educação do Estado, Bauru, SP, Brasil, vaniaramosvmr@gmail.com

Tatiene Martins Coelho Trevisanuto

Doutora; Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil, tatienecoelho@hotmail.com

RESUMO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a inovação se consolida como um fator de sobrevivência de empresas ao permitir a diferenciação frente a suas concorrentes. Além disso, compreender a importância dos processos dentro da organização é essencial para identificar e implementar ações de melhoria e inovação que contribuam para o melhor desempenho de uma empresa no mercado. Este estudo busca analisar os resultados obtidos por empresas do setor alimentício, ao implementar inovações em seus processos a partir da identificação de gargalos. A fundamentação teórica contemplou os temas inovação, radar da inovação e inovação de processos no setor varejista alimentício. Como método da pesquisa de campo adotou-se o estudo de casos conduzido em duas empresas atendidas pelo programa Brasil Mais, na região de Bauru-SP. Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas auxiliadas por um questionário que incluiu elementos-chaves do tema inovação de processos do radar da inovação. Os resultados evidenciaram que é possível potencializar o desempenho de uma empresa ao investir em soluções objetivas e inovadoras.

Palavras-chave: Inovação, gargalos em processos, setor alimentício.

ABSTRACT

In the face of an increasingly competitive market, innovation is consolidated as a factor for the survival of companies by allowing them to differentiate themselves from their competitors. In addition, understanding the importance of processes within the organization is essential to identify and implement improvement and innovation actions that contribute to a company's better performance in the market. This study aims to analyze the results obtained by companies in the food sector when implementing innovations in their processes based on the identification of bottlenecks. The theoretical foundation included the themes of innovation, innovation radar and process innovation in the food retail sector. As a method of field research, a case study was conducted in two companies served by the "Brasil Mais Program", in the region of Bauru-SP. As a data collection technique, interviews were used, aided by a questionnaire that included key elements of the theme of process innovation from the innovation radar. The results showed that it is possible to enhance a company's performance by investing in objective and innovative solutions.

Keywords: Innovation, bottlenecks in processes, food sector.

1 INTRODUÇÃO

O processo organizacional de uma empresa consiste em um conjunto de atividades administrativas, de marketing e processos operacionais correlacionados, envolvendo pessoas, procedimentos, equipamentos e informações, visando garantir o melhor desempenho da empresa.

Ao longo da história, diversos autores tentaram definir o significado de processos: Hammer e Champy (1994) relatam que processo é um grupo de atividades sequenciais realizadas que objetivam produzir um bem ou serviço valorado para um grupo específico. Já, para Davenport (1993) processos são atividades específicas ordenadas de trabalho em um determinado tempo e espaço, com começo, meio e fim, entradas e saídas, claramente identificadas em uma estrutura - ação.

E depois de vários estudos sobre a definição de processo chegou-se à definição de processo dada pela Secretaria de Gestão (Seges, 2011, p. 7), considerada mais completa, a qual define que processo é um “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”.

Essa definição de processo é desenvolvida como um fluxo de trabalho, com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos.

Desta forma, os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição.

Com isso, o estudo dos processos e o seu mapeamento torna-se fundamental para a compreensão da cadeia produtiva da empresa e para a geração de valor. Logo, mapear e estudar os processos com cautela permite analisar o desempenho geral de uma empresa. Permite ainda, identificar os gargalos existentes, as etapas que, por falta de capacidade ou mesmo desempenho, restringem sua capacidade de produção.

Segundo Araújo (2009), o gargalo é definido como um recurso, cuja capacidade é inferior a demanda e, se não for solucionado, comprometerá o planejamento de produção da organização. Ou seja, é um obstáculo no sistema produtivo que restringe e determina o seu desempenho e a sua capacidade de obter uma maior rentabilidade. Em um processo produtivo,

o gargalo é a etapa com menor capacidade produtiva e que impede a empresa em atender plenamente a demanda por seus produtos.

Posto isso, para minimizar tempo e erros de produção é importante inovar com foco nas etapas do processo que estão restringindo e/ou dificultando a produção, ou seja, visando a eliminação, ou minimização dos gargalos do processo.

A inovação representa a busca pelo novo que permite às organizações aumentarem sua competitividade na disputa de mercado com a concorrência (Schumpeter, 1988). A capacidade de inovar é vista como importante elemento para o desempenho das organizações e do setor econômico, pois permite que o mercado saia do estado estacionário.

Sendo assim, a inovação em processos é importante para a empresa que deseja se diferenciar dos concorrentes, ela não gera, necessariamente, impacto no produto, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade, qualidade do produto final e redução de custos. Ao inovar em processos a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência, otimizando, assim, o tempo e aumentando a lucratividade. Então, Balzani (2008) relata que é importante entender os processos e suas possíveis falhas, para priorizar os processos cruciais para o resultado do produto ou serviço.

Assim, ao inovar a partir da etapa que limita o processo, o denominado gargalo, a empresa buscará maior eficiência, maior qualidade e tempo de resposta, ou de ciclo menor.

No setor alimentício a inovação tem se tornado mais importante, pois busca melhorias por meio de mudanças nos processos e adoção de novas práticas de gestão além de serem capazes de aumentar a eficiência, minimizar o ciclo de produção, assim, como: reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos, e garantem a segurança dos alimentos destinados aos consumidores.

Neste contexto, objetiva-se aqui, apresentar a evolução global no grau de inovação e na dimensão processos em empresas do setor alimentício localizadas na região de Bauru/SP, após a intervenção do Agente Local de Inovação (ALI), por meio do Programa Brasil Mais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor de varejo alimentar

De acordo com Donato (2012) o varejo é caracterizado pela venda que é realizada direto ao consumidor final, sem intermediários, além disso corresponde à comercialização de uma unidade ou pouca quantidade de um determinado produto. Essa última característica o difere da

realidade do atacado, cuja venda de um produto é feita em grande volume, que por sua vez, na maioria dos casos, é revendida posteriormente ao pequeno varejo.

Na cadeia de suprimentos, o varejo é o último elo, pois conecta o fornecedor e o consumidor final. A importância do varejo no ambiente econômico brasileiro é crescente. Além da criação de muitos empregos formais no país, o setor apresenta números notáveis de crescimento e indicadores que mostram a modernização e evolução do uso de ferramentas em seus processos. Pode-se observar também que o tamanho do espaço físico do varejo é fundamental para a gestão de estoques e suprimentos de uma organização (ABIA, 2021).

No setor supermercadista, a indústria alimentícia apresenta características diferenciadas das demais indústrias devido ao alto giro de commodities, recebimento e oferta constantes, perda significativa de commodities perecíveis etc. É um tipo de gestão mais exótico, pois qualquer passo em falso pode levar a grandes perdas de negócios, uma mudança de clientes para a concorrência e o compromisso da empresa com a lucratividade (Junqueira, 2020).

O setor varejista de alimentos é de grande relevância e alto índice de participação na economia nacional. Mesmo em tempos de crise econômica, é um setor que tende a se sustentar ou diminuir de participação. É um dos menos impactados pelas restrições operacionais durante a pandemia. Certas categorias no varejo de alimentos tiveram uma demanda maior em comparação com os tempos normais, pois muitos hábitos de consumo mudaram à medida que as pessoas passaram mais tempo em casa durante o dia.

Comprar mantimentos é uma necessidade, então sempre haverá muita fluidez de consumidores entrando e saindo das lojas. Por isso, é necessário realizar uma boa gestão dos processos internos e do estoque, não sendo permitido que haja gôndolas vazias por falta de reposição. Mesmo levar em conta determinados fatores não depende apenas das ações realizadas dentro da organização, pois também podem surgir problemas no setor levando à escassez de fornecedores, por exemplo.

2.2 Inovação: conceitos e tipos

A inovação tem sido um dos temas mais discutidos na atualidade, pois esse fator é fundamental para a competitividade empresarial. Segundo Scherer e Carlomagno (2009), o estudo da inovação começou com o pensamento de Schumpeter, que é considerado o “pai da inovação”. Os autores apontam que a inovação tem duas características: inovação incremental e inovação radical. A primeira é caracterizada pela apresentação de novidade e ganhos de

resultados significativos, enquanto a segunda é a inovação radical, que se refere a grandes mudanças nos processos produtivos, produtos e serviços oferecidos, que alteram o mercado.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Ainda de acordo com o Manual (OCDE, 2005, p.21) “a inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produto e processo e buscam novos conhecimentos, e vale lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática”.

Portanto, pode-se dizer que a inovação não é um episódio esporádico de um negócio, mas uma estratégia de planejamento para alcançar resultados mais significativos. Para Scherer e Carlomagno (2009), uma invenção não é uma inovação, não basta ser algo novo, uma inovação deve ter alguma consequência, uma mudança para a empresa. Nesse sentido, é preciso transformar ideias em resultados. Deste modo, inovação é descrita como uma ideia aplicada a um negócio que tem algum impacto no desempenho da empresa, ou seja, quando impacta o mercado gerando benefícios, por exemplo, acesso a novos mercados, relacionamento com novos parceiros, aumento receita, novos clientes, otimização do processo de produção, melhoria do produto, dentre outros.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), diferenciam-se quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional, conforme descrito a seguir:

Inovação de produto introduz um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado. As inovações incluem especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Pois as inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes.

Inovação de processo implementa um método de melhoria na produção ou distribuição. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados.

A **inovação organizacional** é a implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações

externas. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis (conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

2.3 Radar da Inovação

Radar de Inovação é um instrumento que tem o objetivo avaliar detalhadamente o perfil das micro e pequena empresas em relação a sua maturidade de inovação e gestão, de maneira leve e clara. Essa ferramenta é utilizada pelos Agentes Locais de Inovação (ALIs), para realizar a medição na maturidade das empresas atendidas pelo programa do Brasil Mais, o intuito desta ferramenta é identificar as reais necessidades da empresa quanto a inovação, e assim, elaborar um plano de ação com sugestões práticas com soluções inovadoras.

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico desenvolvida para medir o grau de inovação nas empresas. Essa ferramenta permite a avaliação e identificação do grau de inovação em cada dimensão, das quais a empresa tem a possibilidade de inovar por meio de um questionário ao empresário (responsável pela empresa) (Cardoso, 2015).

Dessa forma, cada uma das dimensões do Radar ALI foi estruturada a partir de uma pergunta base, que serve de guia para realizar a análise das práticas adotadas pela empresa. O radar da inovação está estruturado em seis dimensões, cada dimensão com 3 temas, um total de 18 temas, que podem ser verificados no Quadro I a seguir:

Quadro I - Dimensões e Temas do Radar de Inovação

Dimensões	Temas
Gestão por indicadores	- Indicadores-chave - Monitoramento - Estabelecimento de metas
Gestão das operações	- Operação enxuta - Gestão por processos - Cultura de alta performance
Marketing	- Satisfação do cliente - Formação de preços - Publicidade
Práticas sustentáveis	- Gestão de energia - Gestão de água - Redução de desperdícios
Inovação	- Inovação de processos - Inovação de produtos - Cultura de Inovação
Transformação digital	- Digitalização interna - Presença digital - Meios eletrônico de pagamento

Fonte: Guia de Ferramentas do Programa Brasil Mais

Entre as dimensões e temas supracitados, avalia-se o tema inovação de processos, em forma de dimensão, para empresas varejistas do setor alimentício. A próxima seção irá abordar o tema inovação de processos como diferencial de competitividade nas empresas.

2.4 O Tema Inovação de processos na dimensão de Inovação

A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado. Ela visa reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados (Fernandes, 2015). Para o Manual de Oslo (OCDE, 2005) a “inovação de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento”. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

Desta forma, a inovação efetivamente está presente quando há alguma novidade dos processos, ou quando há mudanças de impacto quando comparadas aos processos utilizados anteriormente. Logo, destaca-se que a inovação nos processos agrega maior rendimento ao desenvolvimento da empresa ao viabilizar minimização dos desperdícios. Maximização efetiva dos recursos utilizados. Se por um lado, o bom gerenciamento dos processos pode influenciar o aumento e melhoria dos resultados, corroborando com o desenvolvimento empresarial, por outro, sua má gestão pode causar desperdícios de investimento, aumento do tempo de atuação e aumento dos custos e esforços dedicados à manutenção do negócio.

Sabe-se que segundo (Slack *et. al.*, 2013, p.29):

(...) o gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar uma empresa. Quando são bem gerenciados, os processos e as operações podem contribuir para o impacto estratégico do negócio de quatro formas: custo, receita, investimento e capacidade.

Logo, deve-se atentar para a gestão dos processos como fator preponderante para a melhoria dos resultados da empresa, bem como seu desenvolvimento mediante o mercado atuante.

Assim sendo, é de vital importância a análise dos processos em empresas como comércio, a citar, por exemplo, os supermercados, onde há, em especial, o processo de entrada

de mercadoria, estocagem e saída através das vendas. Tal procedimento remete à análise dos estoques, bem como o desenrolar da gestão de suprimentos, viabilizando a gama de produtos desejada pelos clientes, assim como evitando alta alocação de recursos que comprometam o rendimento da empresa, no que tange ao capital de giro.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste artigo, a pesquisa se apresenta em formato bibliográfico, utilizado como técnica de coleta de dados para escrever contribuições teóricas, usando o método de estudo de caso, coletando as informações por meio do questionário do radar da inovação e entrevistas.

A pesquisa tem caráter exploratória, qualitativa e realizada por estudos de caso realizados em pequenas empresas do setor alimentício para validar os resultados decorrentes da implantação e desenvolvimento de ações inovadoras nos processos da empresa. Este modelo de pesquisa foi escolhido porque Yin (2001), González (2010) e González et al. (2012), acreditam que a compreensão da organização real de eventos.

Para a coleta dos dados, optou-se por realizar entrevistas realizadas utilizando como ferramenta de apoio o radar da inovação. O questionário do radar da inovação, composto por 18 perguntas, permite avaliar a empresa de modo amplo (grau de inovação global) e específico em cada uma das 6 dimensões que o compõem.

O procedimento de pesquisa seguiu os seguintes passos: primeiro incluiu uma revisão bibliográfica dos seguintes tópicos: inovação, radar da inovação na dimensão de inovação, tema inovação por processos. O segundo envolveu estudos de campo usando diagnósticos do radar de inovação para coleta de dados. O terceiro foco é analisar as informações contidas nos documentos do radar da inovação e identificar pontos de convergência entre os aspectos teóricos adotados como categorias de análise e as evidências das empresas estudadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os procedimentos metodológicos deste estudo foram analisadas 2 empresas do setor varejista alimentar, que foram atendidas pelo agente local de inovação entre os anos de 2021/2022. As empresas serão aqui denominadas **A** e **B**.

A empresa **A** é um Supermercado que passou recentemente por um processo de sucessão familiar e cujos processos se encontravam desorganizados e sem gestão. A empresa **B**, por sua vez, é uma empresa especializada na instalação e operação de minimercados automatizados dentro de condomínios fechados e espaços corporativos, criada em setembro de 2020.

A tabela I apresenta o nível de maturidade das empresas na mensuração inicial (R_0) e na mensuração final (R_1) para o tema Inovação de Processos nas duas empresas analisadas neste estudo. Após a análise do radar da inovação (R_0), foram elaborados planos específicos e individualizados de ações, seguidos do acompanhamento de sua efetiva implementação. Após a finalização das ações, foi realizada uma nova mensuração (R_1) na qual foram avaliadas todas as melhorias implementadas pelas empresas no período de análise.

Tabela I: Nível de maturidade das empresas na mensuração inicial (R_0) e na mensuração final (R_1) para o tema Inovação de Processos

Empresa	R_0	R_1
A	3	5
B	4	5

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2022

Para compreensão dos dados apresentados, cabe destacar que; uma empresa de nível 3 pode estar em um processo de implementação de indicadores de custos e produtividade. Ainda não possui todos os números, mas utiliza algumas informações para modificar seus processos. Há um esforço sendo feito pela empresa para gerenciar seus processos, ou seja, ela está num momento de definição de seus indicadores e coleta das informações e realização de esforços de inovação em processos, embora sem analisar e acompanhar os indicadores.

No nível 4, a empresa possui esforços significativos de reinventar seus processos de produção, distribuição, vendas e atendimento. Além disso, acompanha e analisa indicadores de custos e processos. A empresa neste nível sabe dizer o quanto evoluiu em seus 2 últimos anos, em redução de custos e aumento de produtividade e implementou pelo menos 2 inovações significativas em seus processos nos últimos 2 anos. A empresa no nível 4 inova nos seus processos. Já o nível 5 possui todas as características da empresa no nível 4. A diferença está visível no número de projetos implementados em seus processos. Ou seja, no nível 5, a empresa está constantemente reinventando seus processos, refletindo no número de projetos efetivamente desenvolvidos nestes 2 anos.

A empresa **A** identificou e priorizou como problema de maior impacto na produtividade a ausência de gestão financeira e do estoque do mercado. Já a empresa **B** relatou como problema de maior impacto a existência de uma falha nas portas de acesso aos minimercados, o que requeria o deslocamento de um dos sócios até o local para a resolução do mesmo, solução essa que demandava tempo e implicava na perda de clientes.

O principal foco das ações sugeridas nas empresas foi trabalhar a melhoria dos processos. Ao buscar, identificar, e descrever seus respectivos problemas, pode-se identificar e

focar na eliminação de gargalos, pela proposição de melhorias para as tarefas, aquisição de softwares de controle e otimização do tempo dos processos.

A empresa **A** fez um protótipo, testou, validou e implementou um sistema, que possibilitou o controle e gestão do estoque e das finanças da empresa, com a implementação da solução, o empresário conseguiu reduzir desperdícios, otimizar as compras, além de obter indicadores para corrigir e prever possíveis problemas.

A empresa **B** estava verificando a possibilidade de troca das fechaduras, o que iria gerar um custo muito alto para a mesma. Assim, foi apresentada como ideia de solução a utilização de uma tomada *smart Wi-Fi* em cada unidade, essa tomada possibilita a realização de um *reboot* do sistema a distância e pode ser controlada via aplicativo pelo celular, o que seria uma solução mais barata. Os empresários testaram e validaram a utilização da tomada em uma unidade e depois implementaram em todas as demais, eliminando o problema.

Com a realização das ações acima citadas, as empresas conseguiram, como pode ser observado na Tabela I, elevar o nível de maturidade no tema inovação de processos e, conseqüentemente, aumentar o grau de inovação.

4.1 Impacto das principais ações implementadas

As ações de inovação que foram implementadas pelas empresas resultaram em diversas melhorias como: aumento da satisfação do cliente, redução do tempo de espera, expansão do mix de produtos comercializados, atuação em novos mercados, organização das funções dos funcionários, dentre outras.

Em ambas as empresas houve superação das expectativas e os empreendedores reconheceram que é possível inovar de diferentes formas e que o processo de inovação não necessariamente está ligado a dispêndios de recursos elevados ou investimentos em tecnologia avançada. Simples mudanças de procedimentos ou de organização podem render elevados ganhos em diferentes áreas da empresa (financeiro, clima organizacional, relacionamento com clientes etc.).

Importante destacar que, todo o processo de inovação caracteriza-se como um caminho de aprendizado em que cada empresa deve refletir sobre todas as etapas do processo, revisando cada ação, ferramentas e registrando cada lição absorvida, pois só assim consegue implantar uma cultura inovadora na empresa, através de muito esforço, dedicação, disciplina, criatividade e paciência.

4 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar as inovações em processos nas empresas varejistas do setor alimentício através da análise do tema inovação em processos do radar da inovação.

O Radar de Inovação tem sido uma ferramenta de grande valia no mundo empresarial, visto que aborda diversas dimensões dentro da empresa abrangendo aspectos que identificam melhorias e o crescimento considerável da inovação. Especificamente como objeto de estudo deste artigo, o foco na inovação de processos da empresa, através da identificação de gargalos, conduziu a melhorias significativas na estrutura organizacional das empresas e principalmente na gestão e redução de tempo de espera dos clientes.

Conclui-se, portanto, que a inovação em processos, em geral, pode trazer inúmeros benefícios para a empresa, como o aumento da produtividade e/ou redução de custos. Tais pontos podem ser alcançados por intermédio de ações pontuais sugeridas após a análise inicial da situação da empresa (por intermédio dos questionários), podendo englobar o aprimoramento dos processos produtivos por meio de consultorias; do treinamento dos colaboradores para a redução de desperdícios; do aperfeiçoamento completo do processo. São vários os aspectos que podem ser observados, analisados e tratados.

Assim, observa-se que o objetivo proposto pelo presente artigo foi alcançado, uma vez que foi possível, a partir dos dados colhidos do radar da inovação, avaliar as empresas estudadas quanto ao tema inovação de processos, além de terem sido evidenciados os motivos pelos quais tais empresas enfrentam dificuldade para implantar a prática de inovação como estratégia competitiva. O que mostra a importância de ser feito um esforço contínuo para a implantação da cultura da inovação dentro das empresas, para que as iniciativas inovadoras sejam aprimoradas e desenvolvidas de forma sistemática.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**. 2021 Disponível em: <<https://www.abia.org.br/>>. Acesso em: 25 de Jan de 2022.

ARAUJO, M. A. de. **Administração de Produção e Operações: uma abordagem prática**. [S.l.]: Brasport, 2009.

BALZANI, H. S. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná: Sebrae, 2008.

DAVENPORT, T. H. **A natureza da reengenharia de processos: reengenharia de Processos**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

DONATO, C. O conceito do varejo e a importância na tomada de decisão. **Administradores**, nov. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao>. Acesso em: 05 de abr. 2021.

FERNANDES, M. A. S. **Impulsionando o grau de inovação nas Epps do Rio de Janeiro: lições aprendidas pelos ALIS**. In: SEBRAE (Org.) *Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Orientadores*. Brasília: Sebrae, 2015. p.90-101. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/\\$File/5811.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5232d1b6e3d35b38a658c4d970ab0e7b/$File/5811.pdf)> Acesso em: 18 jan. 2022.

GONZÁLEZ, M. O. **Processo para gerenciar a integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos**. 2010. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, Brasil, 2010.

GONZÁLEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; OPRIME, P. C. Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. **Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)**, v. 19, p. 589-606, 2012.

HAMMER, M.; CHAMPY, J.; KORYTOWSKI, I. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Campus: RJ, 1994.

JUNQUEIRA, G. **Porque o varejo de alimentos é diferente**. Jul, 2020. Disponível em:<<https://www.infovarejo.com.br/varejo-de-alimentos-e-diferente/>>. Acesso em: 22 de jan. 2022.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005.

SECRETARIA DE GESTÃO - SEGES. **Gestão de processos no departamento de programas de gestão**. Brasília, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHERER, F.O.; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N. et. al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.