

INOVAÇÃO EM PROCESSOS: ESTUDO DE CASO ATRELADO A MICROEMPRESA ATUANTE NO SEGMENTO DE CONSULTORIA SANITÁRIA EM BAURU/SP

INNOVATION IN PROCESSES: CASE STUDY LINKED TO A MICRO COMPANY ACTIVATING IN THE HEALTH CONSULTING SEGMENT IN BAURU/SP

Guilherme de Andrade Ussuna

Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento – UNESP; Professor Universitário das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; ussuna@gmail.com

Tatiene Martins Coelho Trevisanuto

Doutora em Ciência da Informação - UNESP; Coordenadora dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Engenharia de Produção das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; tatiencoelho@hotmail.com

Jacqueline Aparecida Gonçalves Fernandes de Castro

Doutora em Arquitetura – UNESP; Professora Universitária das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; designcali@gmail.com

Alexander Vinicius de Sousa Justiniano

Graduando em Engenharia de Produção – FIB; Estudante Universitário das Faculdades Integradas de Bauru, Bauru, SP, Brasil; alex_vini_ds@hotmail.com

RESUMO

A inovação abrange diversas áreas do conhecimento, no que concerne a gestão, abrange produtos, serviços, tecnologia, planejamento, organização e processos. Em essência, trata-se de criar soluções que agreguem valor aos clientes e superem as alternativas presentes no mercado. Este estudo se faz necessário, no sentido de buscar a superação por meio de alternativas presentes no mercado, para entender a inovação em processos. Assim, soma-se a busca dos entraves e como solucionar um caso prático em uma empresa de consultoria sanitária atuante na cidade de Bauru/SP. Como forma de respaldar o estudo, utiliza-se das premissas do método ALI - programa atuante, aliado ao Ecossistema de Inovação do SEBRAE/SP.

Palavras-chave: Inovação. Inovação em Processos. Ecossistema de Inovação. Métodos Ágeis. Microempresa. Consultoria Sanitária.

ABSTRACT

Innovation covers several areas of knowledge, with regard to management, covering products, services, technology, planning, organization and processes. In essence, it is about creating solutions that add value to customers and surpass the alternatives present on the market. This study is necessary, in order to seek overcoming through alternatives present in the market, to understand innovation in processes. Thus, the search for obstacles and how to solve a practical case in a health consultancy company operating in the city of Bauru/SP is added. As a way to support the study, it uses the premises of the ALI method - active program, combined with the SEBRAE/SP Innovation Ecosystem.

Keywords: Innovation. Process Innovation. Innovation Ecosystem. Agile Methods. Microenterprise. Health Consulting.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é necessária enquanto processo e abrange o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e métodos organizacionais (Donato, 2023). Esse conceito é essencial para que empresas e organizações atendam às necessidades do mercado de forma mais eficiente e eficaz, conectando as demandas dos usuários a soluções que agregam valor e melhoram a experiência dos consumidores (SEBRAE, 2022). Independentemente de sua origem, busca-se aprimorar as práticas existentes, com ferramentas estratégicas para promover a qualidade e a competitividade no ambiente empresarial.

A empresa em questão denominada Qualisan – consultoria sanitária (franquia), atuante na região de Bauru/SP, possui como premissa levar padrões sanitários de excelência para supermercados, restaurantes, padarias e demais comércios alimentícios garantindo qualidade nos processos, bem como na segurança alimentar para os clientes finais.

O empresário Gabriel Lourenzo Resende Soares procurou apoio do Escritório Regional de Bauru do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para obter auxílio na construção de soluções para dores constatadas frente a gestão do negócio, diante do cenário apresentado, o escopo de atuação é o mercado alimentício veterinário, iniciando assim, o processo de consultoria, no mês de julho de 2023.

Dessa forma, verifica-se que a uniformidade nas operações das empresas acaba envolvendo muitos profissionais de diferentes formações e áreas de especialização, e essas barreiras dificultam a manutenção de um padrão de qualidade, que podem afetar a percepção dos clientes, quanto à consistência dos serviços prestados (Falconi, 2004). Assim, a falta de padronização e de uniformidade nas práticas torna-se um problema crucial, destacando a importância de encontrar soluções que assegurem a homogeneidade dos processos e a eficiência organizacional.

O objetivo deste estudo é analisar a aplicação de inovação em processos como meio de padronizar as práticas e métodos organizacionais. Ao adotar métodos que promovam a uniformização, assim, como garantir consistência e confiabilidade na entrega de serviços, além de aumentar a satisfação do cliente e melhorar a eficiência da empresa. Pois a padronização dos processos internos permite a criação de um ambiente onde o controle de qualidade é constante, e os resultados são mais previsíveis e fortes para o mercado consumidor (Donato, 2023).

O estudo justifica-se pela necessidade premente de padronização como um diferencial competitivo no mercado atual, pois empresas que inovam em seus processos e estabelecem

padrões de qualidade têm maiores chances de alcançar resultados positivos, com redução de custos e aumento da produtividade (Donato, 2023).

A adoção de práticas inovadoras em processos organizacionais é essencial para a sustentabilidade empresarial, pois contribui para o crescimento e a competitividade, permitindo que as empresas respondam mais rapidamente às demandas do mercado e aumentem a qualidade dos serviços oferecidos (SEBRAE, 2022).

De acordo com o cenário apresentado, tanto a empresa quanto o empresário já possuíam noções prévias do problema, sendo suficiente para o avanço do processo de mentoria e para o estudo aqui apresentado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o referencial teórico deste trabalho, são exploradas as contribuições de autores reconhecidos nos campos de inovação e gestão organizacional, com foco específico nas micro e pequenas empresas (MPEs). A abordagem busca compreender as definições e implicações da inovação em processos, além de discutir a importância do controle de processos para a competitividade e sustentabilidade das MPEs. A seguir, apresentam-se os principais conceitos e perspectivas que fundamentam esses temas.

2.1 Inovação em processos

No contexto da gestão empresarial, o referencial teórico sobre inovação em processos destaca a importância de mudanças estruturadas para aumentar a eficiência organizacional. Inovar em processos vai além da simples implementação de novas tecnologias em setores específicos; pois envolve a reavaliação e o aprimoramento de cada etapa da cadeia produtiva de serviços.

Para as micro e pequenas empresas (MPEs), a inovação em processos é crucial, pois permite a otimização limitada e aumenta a competitividade no mercado. Além disso, o controle rigoroso desses processos torna-se necessário para garantir a consistência e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, promovendo a sustentabilidade

Em sincronia com a ideia, Tolić et. al. (2022, p.250) informa que:

... é importante enfatizar que as inovações não se trata de prever o futuro, mas sim de moldá-lo. As inovações estão mudando profundamente as formas como fazemos negócios,

compramos, trabalhamos e vivemos. Além disso, é um processo contínuo que impulsiona a economia global atual.

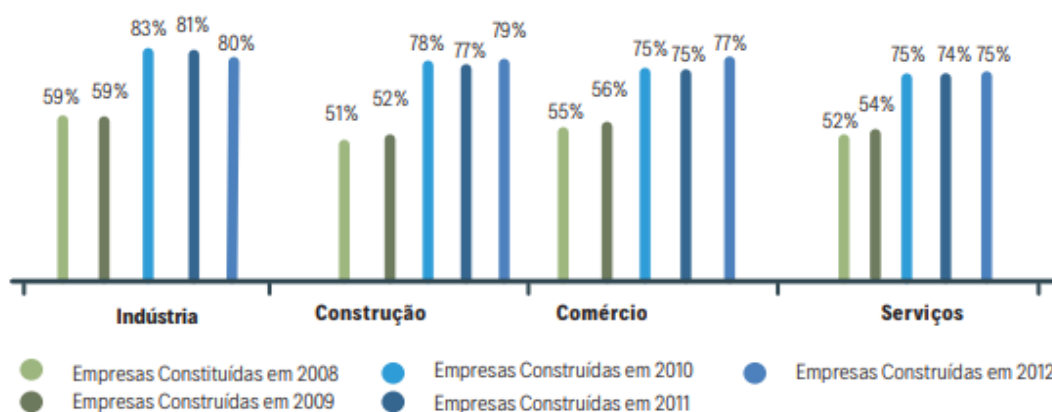
A inovação em processos envolve a implementação de mudanças estratégicas que visam otimizar a produção e a prestação de serviços dentro de uma organização. De acordo com Varamezov (2021), as inovações de processo visam a produção eficiente de produtos e/ou prestação de serviços. Dentro da perspectiva da inovação orientada aos processos, elas são implementadas com base em uma abordagem estruturada com tarefas e soluções, trabalhadas de forma lógica e temporal relacionadas entre si. Logo, a inovação não ocorre de maneira aleatória, mas por meio do resultado de uma organização meticulosa de etapas interconectadas, projetadas para maximizar a eficiência e eficácia operacional.

Nyameshchuk (2020) relatou que, no ano de 2010, as empresas passaram por uma reorientação de mercado, que incluiu a reestruturação de suas fontes de receita e uma expansão inovadora em suas operações, refletindo o conceito de inovação em processos. Esse tipo de inovação exige uma adaptação estratégica para otimização de operações e exploração de novas oportunidades. Assim como as empresas ajustam suas abordagens e buscam novas formas de crescimento, a inovação em processos exige uma revisão contínua das práticas e a implementação de melhorias que promovam eficiência e competitividade. Ambos os aspectos ressaltam a importância da transformação e inovação para o sucesso e crescimento sustentável no cenário econômico atual.

A transformação do mercado em 2010 foi marcada pela adoção acelerada de novas tecnologias e a digitalização de operações criando um ambiente onde a inovação em processos se tornou essencial para a sobrevivência e competitividade das empresas. Com o crescimento do comércio eletrônico e a automação de processos, negócios de todos os tamanhos começaram a otimizar suas operações internas, utilizando sistemas integrados como Enterprise Resource Planning – (ERP) e Customer Relationship Management (CRM), além de automação de marketing e atendimento. Essas inovações permitiram maior eficiência, redução de custos e maior personalização no relacionamento com clientes, abrindo caminho para novas oportunidades de mercado e modelos de negócios mais ágeis e escaláveis.

As mudanças tecnológicas de evolução da inovação no mercado em 2010 são visíveis no estudo feito pelo Sebrae no ano de 2016 conforme visualizado no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE DOIS ANOS, POR SETOR



Fonte: Sebrae (2016)

Este gráfico ilustra a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, evidenciando uma mudança significativa no cenário a partir de 2010. Como destacado anteriormente, esse período marcou uma transformação importante, na qual todos os setores se beneficiaram da evolução da inovação. A análise dos dados mostra que, a partir desse ano, a inovação se tornou um fator crucial para a sustentabilidade das empresas, contribuindo para a melhoria das práticas operacionais e a adaptação ao mercado. A crescente adoção de novas tecnologias e processos inovadores foi fundamental para aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência das empresas em um ambiente econômico em constante mudança.

Assim a integração das Ciências, da Tecnologia associadas ao Design e ao empreendedorismo podem ter subprocessos de inovação aumentando a natureza criativa, incerta e custosa da inovação, com potencial para orientar ações coletivas (Luo, 2015).

Dessa forma, ao unir esses elementos, as empresas conseguem não apenas enfrentar os desafios e riscos associados à inovação, mas fomentar uma abordagem mais colaborativa e eficiente. Esse processo integrado permite que as organizações respondam de forma mais ágil às mudanças do mercado e maximizem suas oportunidades de sucesso, promovendo um ambiente mais inovador e sustentável.

2.2 Importância de controle de processos para MPes

O controle de processos é uma prática fundamental para a gestão eficaz de uma empresa, especialmente para micro e pequenas empresas. Ele consiste em monitorar e ajustar continuamente os procedimentos internos para garantir que as operações sejam executadas de maneira eficiente e com qualidade.

Conforme mencionado por Schweitzer (2016) as razões para aplicar o controle de processos em qualquer planta se dividem em duas categorias básicas: primeiro, melhorar ou estabelecer informações de gestão relacionadas ao processo, e segundo aplicar ou aprimorar o controle com o objetivo de aumentar a eficiência da planta ou reduzir os níveis de mão de obra. Dessa forma, o controle de processos não só fornece dados essenciais para a tomada de decisões, mas otimiza a produtividade e a utilização de recursos, aspectos cruciais, para a competitividade das MPes.

As Micro e Pequenas Empresas são essenciais na economia brasileira. Esses pequenos negócios empresariais englobam, tanto as MPes, quanto os Microempreendedores Individuais (MEI), configurando uma parcela significativa do mercado.

De acordo com os dados recentes, o Brasil abriga cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo que 99% correspondem a micro e pequenas empresas. Além disso, as MPes são responsáveis por 52% dos empregos formais no setor privado, empregando aproximadamente 16,1 milhões de trabalhadores (SEBRAE, 2018).

Essa representatividade é ilustrada na tabela 1 – sobre o faturamento desses empreendimentos e a importância das MPes no cenário econômico nacional, contribuindo não apenas para a geração de empregos, mas para o fortalecimento do empreendedorismo no país. Essas empresas desempenham um papel crucial na economia, especialmente devido à sua capacidade de gerar empregos e inovar com recursos limitados.

Tabela 1 – Faturamentos MPes (Micro e Pequenas Empresas)

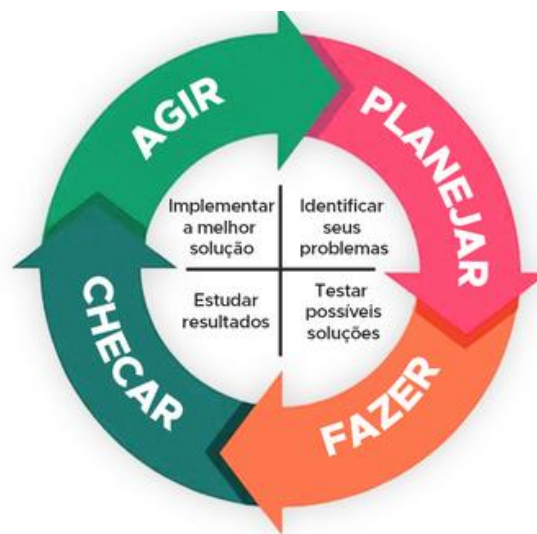
CATEGORIA	FATURAMENTO MENSAL ATÉ	FATURAMENTO ANUAL ATÉ
MEI - Microempreendedor Individual	R\$ 6.750,00	R\$ 81.000,00
ME - Microempresa	R\$ 30.000,00	R\$ 360.000,00
EPP - Empresa de Pequeno Porte	R\$ 400.000,00	R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024)

As ferramentas de controle de processos são essenciais para garantir a eficiência e a eficácia operacional nas micro e pequenas empresas. Dada a limitação de recursos e a necessidade de otimização, essas ferramentas permitem que as MPes monitorem, analisem e melhorem continuamente seus processos internos.

Entre as ferramentas mais comuns e eficazes está o Ciclo Plan, Do, Check and Act (Ciclo PDCA), que, segundo Stein (2024) é muito utilizado em planejamentos estratégicos, pois organiza e direciona a criação de planos de ação impactando a gestão, e promove a melhoria contínua dos processos, como o controle de qualidade, a padronização de tarefas e a administração de estoque e fornecedores, conforme ilustrado na Figura 1. As vantagens dessa ferramenta são inúmeras, incluindo uma maior fluidez no trabalho, uma redução de riscos de erros e uma otimização de recursos.

Figura 01 - Ciclo PDCA



Fonte: Redondo (2023)

O Diagrama de Pareto, segundo Falconi (2004) é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas ou defeitos que devem ser sanados. Essa ferramenta é útil na classificação dos problemas, erros, defeitos, para estudos e ações posteriores.

O autor acrescenta, que o conceito principal ditado por Pareto é que normalmente 80% dos problemas, se concentram em 20% das causas, ou seja, se identificar as causas principais e saná-las, irá resolver cerca de 80% dos problemas. Logo, o diagrama, ajuda a identificar e priorizar os problemas mais críticos. Essas ferramentas são fundamentais para que as MPEs possam manter o controle sobre suas operações, aumentar a produtividade e assegurar a qualidade, contribuindo para um crescimento sustentável e uma melhor competitividade no mercado.

As ferramentas de controle de processos, como o Ciclo PDCA, Diagrama de Pareto e sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), são amplamente utilizadas para garantir a eficiência operacional e a conformidade em diversas áreas empresariais, e seu papel se torna ainda mais crucial no segmento de consultoria sanitária. Essas ferramentas permitem monitorar

e ajustar continuamente os procedimentos, assegurando que os estabelecimentos atendam às rigorosas normas regulatórias.

No setor de consultoria sanitária, que abrange desde indústrias até serviços de alimentação, o controle de processos é essencial para garantir não apenas a conformidade legal, mas a redução de custos e o aumento da produtividade. Como enfatizado em Sanity (s.d.) o serviço de consultoria sanitária desempenha um papel fundamental para garantir o bom funcionamento das companhias, colaborando diretamente para o atendimento das normas regulatórias e atuando fortemente na redução de custos e aumento da produtividade sendo direcionada para atender as exigências legais. Dessa forma, ao integrar essas ferramentas, a consultoria sanitária pode otimizar as operações dos estabelecimentos, promovendo maior eficiência e segurança nas práticas sanitárias.

Além das ferramentas de controle de processos, a eficácia da consultoria sanitária depende de inspeções rigorosas que garantam a qualidade em todas as etapas operacionais dos estabelecimentos. Essas inspeções não apenas avaliam o cumprimento das normas, mas asseguram que as práticas adotadas são consistentes e seguras.

De acordo com Ji-xi (2015), as inspeções sanitárias devem investigar com precisão o processo de amostragem, testar e controlar a qualidade para melhorar a qualidade e o nível de detecção. Isso significa que um controle detalhado dos processos, aliado a inspeções regulares, é essencial para identificar potenciais riscos, corrigir falhas e manter os padrões exigidos. Ao integrar ferramentas de controle com inspeções minuciosas, a consultoria sanitária garante que os estabelecimentos não apenas atendam às exigências legais, mas também operem de maneira segura e eficiente, reforçando a confiabilidade do setor.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia para a mentoria utilizada neste trabalho é a de estudo de caso com proposta de intervenção, como uma abordagem que permite análise aprofundada de uma situação específica, geralmente relacionada a uma organização ou contexto real.

Essa metodologia é útil, quando se pretende não só entender uma situação, mas sugerir e implementar melhorias, tornando-se uma ferramenta para estudos que buscam impacto direto em práticas empresariais e operacionais, como no caso da consultoria sanitária.

Sabe-se que o estudo de caso comunitário, ao documentar as experiências iniciais, pode contribuir tanto para o desenvolvimento programático quanto para a criação futura de práticas baseadas em evidências (Smith, 2016).

Dessa forma, fez-se um briefing inicial, o ALI buscando faturamento e organização pré-existente, depois fez-se o estudo do ciclo de PDCA, Diagrama de Pareto e sistemas de ERP.

Sabe-se que a pesquisa de estudo de caso é um campo diversificado e, em certa medida, contestado, com múltiplas definições e perspectivas baseadas em diferentes formas de enxergar o mundo, envolvendo uma combinação variada de métodos. Essa pluralidade de abordagens é um ponto importante, pois realça o valor que o estudo de caso pode agregar na avaliação de intervenções complexas em nível sistêmico, contribuindo significativamente para a análise e desenvolvimento de soluções eficazes em contextos como o da consultoria sanitária (Paparini, 2020).

Então, aplicou-se um protocolo gerado pelos profissionais deste artigo, que segundo Bridge (1998) a intervenção em casos de negócios deve ser justificada pelos resultados alcançados, e recursos substanciais alocados para auxiliar o desenvolvimento de empresas e pequenas empresas para resultados positivos, pois foi fundamental nas intervenções avaliadas de forma criteriosa garantindo os investimentos feitos e que contribuam efetivamente para o crescimento e a melhoria das MPEs, promovendo resultados que agreguem valor real.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para construção desta etapa, por se tratar de um estudo de caso com orientação e intervenção, os resultados e discussões são trabalhados em dois tópicos fundamentais: um tópico primário de contexto e problema e um tópico secundário solução do problema.

4.1 Contexto e Problema

O problema apresentado pelo empresário foi prontamente confirmado com a aplicação do Radar de inovação, ferramental primário para identificação de maturidade de inovação das organizações proposto pela metodologia ALI, mapeando 18 pontos distintos em seis elos com escala de zero a cinco, sendo quanto mais próximo de zero menor o grau de maturidade para inovação da empresa foco do estudo e quanto mais próximo de cinco maior o grau de maturidade para inovação (SEBRAE, 2022).

Tal comprovação se deu por meio da escala de “gestão de operações” que computou um grau de maturidade de dois, como disposto na figura 2 abaixo.

Figura 02- Resultado do radar inicial Qualisan



Fonte: Elaborado por Sebrae (2022) adaptado pelos autores (2024).

Neste cenário, a empresa contava com quatro consultores que por conta da formação, já supracitado, atuavam distintamente, frente aos clientes, apesar de existirem padrões para execuções das atividades, porém eles não seguiam um padrão abrangente.

A ausência de um padrão abrangente gerava transtornos e retrabalhos, uma vez que, os consultores realizam “*job rotation*” imposto pela cultura da empresa e isso causava estranheza e ausência de padrões para os clientes atendidos pela consultoria.

Mediante as sucedidas reclamações dos clientes, confusão por parte dos colaboradores e retrabalhos, o faturamento da empresa foi impactado diretamente. Depois de avançar junto ao cliente (empresário) com o programa ALI, ele optou por rever os processos, identificar potenciais gargalos, redesenhar os processos, validar com os colaboradores e testar a solução (protótipo).

A maior constatação de necessidade de mudanças se dava por dois fatores, *feedbacks* voluntários dos clientes, como estes: - “*Olá, Gabriel. Boa tarde, a confecção das tabelas nutricionais da padaria estão me gerando muitas dúvidas, a primeira consultora me passou uma diretriz e a segunda outra, como prosseguir?*”.

- “*Gabriel, preciso de retorno urgente quanto aos padrões a serem seguidos no açougue do mercado, me faltam muitas informações, a consultora não me respondeu a demanda*”.

Além da queda de faturamento da empresa que passou de R\$ 106.300,00 em junho de 2023 para R\$ 93.300,00 em setembro de 2023, representando uma queda de faturamento de 6,2% no período.

No que condiz ao protótipo, o empresário realizou a construção de procedimentos operacionais padrão (POP) para os principais processos da empresa seguido de capacitação do time.

O POP é denominado de procedimento de instrução/protocolo de trabalho, como um documento que consta a descrição de como uma atividade deve ser executada, objetivando execuções padronizadas e passíveis de compreensão por múltiplos profissionais (Côrrea *et al.*, 2019).

Sendo assim, o POP se apresenta como um ferramental técnico que é utilizado como meio para difundir e tornar acessíveis atividades, bem como viabilizar gerenciamentos técnicos e padronizados em prol da organização que o utiliza (Côrrea *et al.*, 2019).

4.2 Solução

Como mencionado brevemente no tópico 4.1, para solucionar o problema o empresário recorreu a prototipagem proposta pela metodologia ALI para validar a potencial solução e minimizar potenciais custos/recursos utilizados.

A prototipagem é uma importante ferramenta para o processo de desenvolvimento de soluções. O objetivo é projetar produtos/serviços/meios/métodos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e melhorar a competitividade das empresas frente ao mercado (Palhais, 2015).

Ao ser proposta a metodologia ALI, seu processo de prototipagem auxilia no percurso da solução, possibilitando a simulação em escala real, permitindo identificação de erros e realização de testes. Neste contexto, a utilização de meios como vídeos, desenhos, simulações são propostos como caminhos a serem vivenciados na construção da solução (SEBRAE, 2022). Isto posto, a solução foi construída pelo empresário, testada, implementada e segue descrita nas ações dispostas a seguir:

Ação I – Mapeamento e identificação dos processos deficitários

Em reunião realizada com o time de campo e gestores (seis pessoas) fez-se o levantamento das atividades potencialmente deficitárias e com histórico de reclamações, seja

por parte de equipe interna e/ou externa, como desdobramento desta reunião levou as atividades a seguir:

NORMAS INTERNAS DE TRABALHO NA QUALISAN:

- Conduta técnica nas visitas - auditoria e consultoria;
- Postura do consultor;
- Prevenção de preconceitos como: racismo, xenofobia ou qualquer outra forma de discriminação por parte dos consultores;
- Relacionamento e atendimento ao cliente Qualisan;
- Contatos profissionais dos consultores com equipes de vigilância sanitária;
- Equipe de vigilância sanitária durante visita em curso;
- Consultor Qualisan durante fiscalização de uma equipe da vigilância sanitária;
- Agendamento e realização de treinamentos junto aos clientes Qualisan;
- Uso de impressos padronizados junto aos clientes Qualisan;
- Solicitação ou criação de impressos para os clientes Qualisan;
- Produção de rótulos e similares para os clientes Qualisan;
- Uso de bens materiais pertencentes a Qualisan no atendimento dos clientes;
- Uso de veículos da Qualisan;
- Uso de eletroeletrônicos;
- Selos Qualisan;
- SIGILO DAS INFORMAÇÕES E TÉCNICAS DE TRABALHO;
- USO DE IMAGENS DIVERSAS RELACIONADAS AO TRABALHO.

Ação II – Construção coletiva do Protótipo

Diante dos 18 pontos levantados durante a Ação I, realizou-se a construção do protótipo por meio do desenho de um procedimento operacional padrão, tal desenho foi construído com o apoio dos seis colaboradores que discutiram ponto a ponto das etapas e construíram procedimentos que sigam ações lógicas, como no exemplo a seguir (dos contatos profissionais dos consultores com equipes de vigilância sanitária), retirado na íntegra do protótipo:

Dos contatos profissionais dos consultores com equipes de vigilância sanitária

Quando do coincidente encontro do consultor com uma equipe de fiscais sanitários (Vigilância Sanitária) durante visita, devem ser adotadas as seguintes condutas:

a) Chegada de uma equipe de vigilância sanitária durante visita em curso

I – Imediatamente garantir que 100% dos setores do estabelecimento sejam avisados sobre a fiscalização e orientá-los a providenciar eventuais ajustes rápidos de inadequações;

II – Avisar via fone a sede da Qualisan;

III- Apresentar-se à equipe de vigilância sanitária, respeitosamente, sem qualquer postura que possa denotar arrogância ou comportamento similar;

IV- Acompanhar a vistoria da vigilância sanitária, procurando justificar pontualmente eventuais inadequações apontadas pela fiscalização, mas que já estejam em processo de resolução pelo cliente;

V- Após o término da fiscalização, tranquilizar o cliente e obter a cópia de todos os termos e autos deixados pela vigilância sanitária, encaminhando-os à sede da Qualisan para eventuais defesas e recursos;

b) Chegada do consultor Qualisan durante fiscalização de uma equipe da vigilância sanitária:

I – Garantir que 100% dos setores do estabelecimento sejam avisados sobre a fiscalização e orientá-los a providenciar eventuais ajustes rápidos de inadequações;

II – Avisar via fone a sede da Qualisan;

III- Apresentar-se à equipe de vigilância sanitária, respeitosamente, sem qualquer postura que possa denotar arrogância ou comportamento similar;

IV- Acompanhar a vistoria da vigilância sanitária, procurando justificar pontualmente eventuais inadequações apontadas pela fiscalização, mas que já estejam em processo de resolução pelo cliente;

V- Após o término da fiscalização, tranquilizar o cliente e obter a cópia de todos os termos e autos deixados pela vigilância sanitária, encaminhando-os à sede da Qualisan para eventuais defesas e recursos;

A construção do protótipo gerou um POP com 16 páginas denominado de Manual de Normas Internas de Trabalho Qualisan, sendo este posto em prática pelos consultores validando a eficácia ou não do mesmo nas atuações de campo.

Ação III – Validação do protótipo

Após a construção do protótipo foram realizadas capacitações por parte do empresário Gabriel Lourenzo Resende Soares para com sua equipe de campo. Na sequência a equipe passou a trabalhar seguindo o padrão proposto nos 18 pontos do Procedimento Operacional Padrão, retornando semanalmente aos pontos nevrálgicos.

O empresário realizou os ajustes solicitados pela equipe de campo em cada seção do POP, e coletou a assinatura dos funcionários no procedimento como uma maneira de garantir a dedicação e aplicação dos padrões por todos.

Sendo desta maneira, concluída a etapa de implementação da solução proposta pela metodologia ágil ALI.

Ação IV – Avaliação do projeto

Para mensurar o impacto da solução frente ao problema, o empresário captou *feedbacks* de clientes internos e externos, sendo destacados tais depoimentos:

... *“Excelente o manual, consegui atender as demandas do supermercado e o Vitor ficou muito satisfeito com a construção da tabela nutricional para os itens da padaria, obrigada Gabriel”*. – Depoimento de uma nova consultora contratada pela empresa;

... *“Gabriel, agradeço os ajustes das placas em relação a disposição de bebidas alcoólicas no mercado e o modelo para controle do vencimento dos produtos, os meninos do estoque já estão rodando, excelente, a nutricionista nos atendeu muito bem”*. – Depoimento de cliente da Qualisan Bauru;

Além dos *feedbacks* dos clientes, o empresário destacou que as reclamações foram sanadas por parte da equipe e clientes e o faturamento subiu, tendo o mês de fevereiro de 2024, o faturamento de R\$ 123.368,00 com um crescimento de 24,37% em relação a mensuração de setembro de 2023.

Tal cenário advém de novos projetos realizados pela equipe, uma vez que, com os processos padronizados, os retrabalhos bem como a perda de tempo diminuiram, sobrando mais tempo para execução de novas atividades e projetos em prol da empresa.

Como resultado, o estudo apresentou possibilidades para construção de processos operacionais padrões que impactem na qualidade do serviço prestado pela organização, além da exposição de um case real, passível de replicação prática em empresas que enfrentem dores similares, independente do porte.

4 CONCLUSÃO

Diante do exposto neste estudo de caso, é possível constatar múltiplas aplicabilidades no processo de inovação que se encontra como meio facilitador para estratégias atreladas às melhorias dos processos.

O programa ALI se destacou como principal contribuição na empresa, e o Sebrae enquanto parceiro estratégico das Micro e Pequenas Empresas Nacionais contribuiu para o acesso, junto ao Ecossistema de Inovação.

No que concerne o estudo intitulado Inovação em processos: o estudo de caso junto a Microempresa que é atuante no segmento de consultoria sanitária em Bauru/SP, destaca-se a comprovação da utilidade da mescla de métodos ágeis para solução de problemas cotidianos que interferem diretamente na gestão.

Ao entender e solucionar o problema por meio da gestão de processos e uso do método ágil ALI, respaldada na validação do problema, passando pela criação do protótipo, implementação e validação da solução, foi possível constatar o sucesso da intervenção junto a empresa.

O sucesso do estudo se tornou evidente, uma vez que, o faturamento da empresa cresceu em 24,37% bem como sanaram as reclamações advindas dos clientes internos e externos quanto a execução dos serviços da empresa.

O estudo demonstra que as normas e padrões definidos ao longo desse projeto impactaram os trabalhos e o desenvolvimento da segurança alimentar nos clientes da Qualisan. Desta forma, conclui-se que os resultados obtidos foram satisfatórios e passíveis de replicação. Por fim, no que condiz as limitações deste estudo de caso, apesar da sua constituição baseada em um método consolidado (metodologia ALI), a empresa não mostrou seus indicadores de amplo de controle, passíveis de mensuração e controle frente a equipe de campo (analisando apenas faturamento e feedbacks), sendo indicado como ação futura, o planejamento desta etapa para maior assertividade no que remete ao controle de processos a ser monitorado pela Qualisan.

REFERÊNCIAS

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; CROMIE, S. **Avaliação e resultados de intervenção**. 1998. p. 261-278.

CÔRREA, G.T; ARCHER, A.B; PEREIRA, G.K; VICIELLI, J. **Uso de procedimentos operacionais padrão (POPs) comportamentais na realização de atividades profissionais**. Revista de psicologia, organização e trabalho. v.20, n.2, p.1011-1017, 2019.

DONATO, L. **Inovação de processo: o que é e como inovar**. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/inovacao-de-processos/>>. 2023. Acesso em: 25 de set. 2023.

ELGART, M. **As escolas podem cumprir a promessa de melhoria contínua?** Phi Delta Kappan, v. 99, p. 54-59, 2017.

FALCONI, Vicente. **TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo japonês)**. 3.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

JI-XI, L. **Opinião sobre o controle de qualidade do processo de inspeção de saúde**. *Indústria de Saúde da China*, 2015.

LUO, J. **O processo de inovação unificado: integrando ciência, design e empreendedorismo como subprocessos.** *Design Science*, v. 1, 2015.

NYAMESHCHUK, A. **Transformação das empresas globais de alta tecnologia em termos de competição intelectual no mercado de inovação.** *ECONOMICS: Time Realities*, 2020.

PALHAIS, C.B.C. **Prototipagem: uma abordagem ao processo de desenvolvimento de um produto.** Lisboa, 2015. 141f. Dissertação de Mestrado em Design de Equipamentos, Universidade de Lisboa, 2015.

PAPARINI, S.; GREEN, J.; PAPOUTSI, C.; MURDOCH, J.; PETTICREW, M.; GREENHALGH, T.; HANCKEL, B.; SHAW, S. **Pesquisa de estudo de caso para melhores avaliações de intervenções complexas: justificativa e desafios.** *BMC Medicine*, v. 18, 2020.

PAPARINI, S.; PAPOUTSI, C.; MURDOCH, J.; GREEN, J.; PETTICREW, M.; GREENHALGH, T.; SHAW, S. **Avaliação de intervenções complexas em contexto: revisão sistemática e metanarrativa de abordagens de estudo de caso.** *BMC Medical Research Methodology*, v. 21, 2021.

REDONDO, A. L. **Boas práticas em laboratório.** Canaeste, 2023. Disponível em: <https://www.canaoeste.com.br/artigos/boas-praticas-em-laboratorio/>. Acesso em: 7 set. 2024.

SANITY. **Serviço de consultoria sanitária: ações e atuação nas empresas.** Disponível em: <https://sanityconsultoria.com/servico-de-consultoria-sanitaria-acoes-e-atuacao-nas-empresas/#:~:text=Da%20ind%C3%BAstria%20ao%20food%20service,em%20atender%20a%20exig%C3%A2ncias%20legais..> Acesso em: 7 set. 2024.

SCHWEITZER, L.; GONCALVES, J.; TOLFO, S. R.; SILVA, N. Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 103-116, 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2016.

SEBRAE. **Guia da Metodologia – Agentes Locais de Inovação (ALI).** Brasília: SEBRAE, 2022.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20empresariais%20s%C3%A3o,e%20pequenas%20empresas%20\(MPE\)..](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20empresariais%20s%C3%A3o,e%20pequenas%20empresas%20(MPE)..) Acesso em: 6 set. 2024.

SMITH, M.; LEVKOFF, S.; ORY, M. **Community case study: Tipo de artigo: Critérios para submissão e revisão por pares.** *Frontiers in Public Health*, v. 4, 2016.

STEIN, C. **Ciclo PDCA: o que é e como aplicar na gestão da qualidade.** Disponível em: <https://www.paripassu.com.br/blog/ciclo-pdca>. Acesso em: 6 set. 2024.

TOLIĆ, Ivan; SABLJIĆ, Milão; TOLIĆ, Mia. **Inovação como processo.** *Revisão de Economia e Comunicação de Mercado, Banja Luka*, v. 1, pág. 237-250, jun. 2022.

VARAMEZOV, L.; PANTELEEVA, I. **Processo como inovação.** In: ROMANOWSKI, R. (Ed.). *Desenvolvimento sustentável: Inovações nos negócios.* 2021.