



Revista de Administração e Inovação

## ARTIGOS

### **INOVAÇÃO GERENCIAL: OS ASPECTOS RELEVANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE PRODUTOS NUMA EMPRESA ALIMENTÍCIA**

#### **Carolina Camila Bonelli**

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [carolina.bonelli@brturbo.com.br](mailto:carolina.bonelli@brturbo.com.br) [Brasil]

#### **Fernando Antonio Forcellini**

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor Associado I da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Diretor de inovação da Agência de Inovação Instituto Fábrica do Milênio

Membro do corpo editorial das publicações Journal of the Brazilian Society of Mechanical Sciences e Product, Management & Development

E-mail: [forcellini@gmail.com](mailto:forcellini@gmail.com) [Brasil]

#### **Roque Rabechini Jr**

Pós-doutor e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: [roque@rabechini.com.br](mailto:roque@rabechini.com.br) [Brasil]

## **Resumo**

Na complexa trama do tecido decisório das empresas, cada vez mais, os gerentes precisam de elementos para acertar seus alvos. As empresas atualmente têm se preocupado em acertar mais as necessidades dos seus clientes, diminuir o tempo de suas entregas, armazenar informações relevantes, entre outras medidas no vasto repertório gerencial possível, criando, assim, mecanismos específicos para serem mais competitivas. Visando inovar as práticas gerenciais de uma empresa alimentícia, este trabalho apresenta um modelo de implementação de um novo processo gerencial de desenvolvimento integrado de produtos e tece uma análise de seus principais aspectos relevantes. Utilizando-se da metodologia de estudo de caso, foi possível entender tais aspectos, através da apresentação de um modelo construído, envolvendo cerca de 50 processos e 30 documentos, desenvolvido em ciclos e aprovado pelo corpo diretivo fase a fase. Um conjunto de recomendações marca o encerramento do trabalho, no intuito de mostrar aos pesquisadores e estudantes interessados no assunto sua importância e preocupações identificadas.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento integrado de produtos, estratégia de gerenciamento, inovação gerencial.

RAI – Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Milton de Abreu Campanario

Avaliação: *Double Blind Review* pelo SEER/OJS

Revisão: gramatical, normativa e de formatação

RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 25-42, 2008.

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia

### 1 INTRODUÇÃO

A indústria nacional de alimentos tem desenvolvido competências gerenciais no intuito de poder levar seus produtos a mercados distantes, cada vez mais exigentes. Para manter sua competitividade, desenvolve ações estratégicas de naturezas distintas e complementares construindo sua visão de futuro. A estratégia, nesse aspecto, pode ser comparada a uma bússola, uma vez que orienta, dá a direção, ou seja, estabelece um padrão de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente. Assim, quando uma organização articula sua estratégia, ela está tomando decisões com ações correspondentes, visando sua competitividade e sobrevivência.

O diferencial competitivo das empresas foi amplamente tratado pela literatura especializada no assunto (HAMEL; PRAHALAD, 1995; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1985, 1989; entre outros) sob vários aspectos – cadeia de valores, forças competitivas, competências, essências, entre outros. Ampliando o enfoque de tais abordagens e contribuindo para aumentar o repertório da visão do fator competitividade nas organizações, dois pontos de vistas que discutem as raízes das estratégias merecem ser apresentados.

O primeiro ponto refere-se à importância da abordagem da competitividade das empresas sob a óptica de sua capacidade em traduzir as necessidades de seus consumidores, refletida em produtos ou serviços. Nesse ponto, o fato gerencial de sintetizar o que é mais importante e buscar meios de atender essas necessidades é, na verdade, o que segundo Slack et al. (1997), garante a vitória sobre a concorrência e a evolução das empresas. Assim, além de fazer a coisa certa, ou seja, desenvolver os produtos que realmente precisam ser desenvolvidos, as empresas entendem que é preciso, também, fazê-lo de forma eficiente, sem perdas, retrabalho e com baixa qualidade (DRUCKER, 1963). As decisões a serem tomadas sobre quais produtos devem ser criados é tão importante quanto como eles devem ser produzidos, para que cheguem no prazo adequado, com custos e qualidade desejáveis aos clientes. A decisão de um novo projeto de produto impele as empresas a utilizar técnicas e ferramentas que deem vazão ao fluxo de desenvolvimento, ganhando, com isso, no aprimoramento integrado de suas atividades, no melhor desempenho na confecção e no profissionalismo no trato das coisas e causas gerenciais.

O segundo ponto de ampliação da análise do fator de competitividade nas empresas foi estudado por Schumpeter (1985 apud GAVIRA et al., 2007) e, de certa forma, por Hamel e Prahalad (1995) que apresentam o argumento da inovação. Para eles a vantagem competitiva por inovação é mais devastadora, dando, por isso, às empresas condições de abrir novos mercados e dominá-los, pelo menos temporariamente.

Cresce, portanto, nesse momento, a importância da alternativa gerencial expressa na disciplina Desenvolvimento Integrado de Novos Produtos, em que a inovação é o objeto conceitual a ser explorado.

A consideração desses dois pontos foi o fator indutor do problema apresentado por uma empresa do setor de alimentos, interessada em criar e implementar uma metodologia que expressasse sua capacidade de gerenciar os projetos de produtos inovadores. Com isso, buscava melhorar seu desempenho interno, sendo capaz de integrar mais eficientemente os componentes de um projeto inovador, mas, também, cuidar para que uma série de outros fatores como redução de prazo, qualidade, produtos diferenciados, entre outros, pudessem ser administrados eficazmente (CLARK; WHEELWRINGHT, 1993). A empresa buscava, em síntese, evidências de melhoria nos resultados dos projetos de novos produtos com implementação de metodologia.

Para poder apresentar este trabalho e entender o fenômeno do desenvolvimento e da implementação de uma metodologia de gestão da inovação, no caso o funil da inovação, aplicado em

uma empresa do setor de alimentos industrializados, uma questão de pesquisa fez-se necessária para orientar os caminhos deste estudo. A questão a ser investigada neste trabalho pode ser traduzida por como se constitui uma metodologia baseada no funil da inovação e quais as semelhanças e distinções entre teoria e tema?.

Com o objetivo de apresentar respostas à questão formulada, este artigo foi organizado considerando-se, após o preâmbulo, os aspectos relevantes da teoria de desenvolvimento integrado de novos produtos com ênfase nos aspectos da disciplina Gerenciamento de Projetos como Elemento Integrador. Para dar tratamento adequado a esses assuntos, estabeleceu-se como objeto o entendimento da gestão da inovação e foram abordados, fundamentalmente, os modelos mais utilizados na condução do fluxo de novos produtos como o *stage-gate* e o funil da inovação. Em seguida, foi tratado o tema administração de projetos, com ênfase na natureza dos empreendimentos, bem como nas estratégias possíveis de gestão.

Uma vez estabelecidos os fundamentos teóricos, a próxima preocupação dos autores foi apresentar os procedimentos metodológicos para dar sustentação a este trabalho. Considerou-se o estudo de caso como alternativa de pesquisa adotada.

Assim, obedecendo aos preceitos metodológicos, foi possível construir um quadro, mostrando os resultados obtidos durante o processo de levantamento de dados da pesquisa, seguido de análise dos benefícios e desafios construídos com base nas evidências encontradas. Por fim, planejou-se tecer as conclusões, esperando, assim, ter condições de proceder ao fechamento da argumentação do estudo. Nas considerações finais foi possível mostrar os aspectos limitantes os quais estiveram presentes nesta pesquisa, bem como fazer recomendações que podem ser úteis para estudiosos, praticantes e profissionais interessados no assunto.

## **2 REVISÃO TEÓRICA: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICA E O DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE PRODUTOS**

A indústria nacional de alimentos tem desenvolvido competências gerenciais inovadoras para poder levar seus produtos a mercados próximos e distantes, ambos cada vez mais exigentes. Para manter sua competitividade, investe em um conjunto de ações, entre elas, a implementação de estratégias de desenvolvimento integrado de produtos. A decisão de adotar técnicas gerenciais como essas é decorrente de um alinhamento estratégico que, via de regra, representa a necessidade dos consumidores que, por sua vez, quando atendida, garante a vitória sobre a concorrência e, conseqüentemente, permite a evolução consistente das empresas (SLACK et al., 1997).

Seguindo essa linha de pensamento, King (1988) argumenta que o alinhamento conceitual entre as estratégias e os projetos é que permite às empresas criarem produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado. Sua proposição parte da missão da empresa chegando até os elementos responsáveis pela viabilização dos negócios nela contidos, os projetos. Nessa cadeia de ligações, os projetos podem ser vistos individualmente ou em conjunto, sendo que, quando isso ocorre, é preciso adotar uma forma de gestão conseqüente e consistente com o alinhamento explícito. De certa forma as alternativas de gerenciamento se ampliam e incluem além dos projetos, programa e portfólio. Segundo uma pesquisa desenvolvida pelo Project Management Institute (2004b), a promoção do alinhamento estratégico entre projetos e organização é necessária para garantir o gerenciamento de projetos eficazes.

Organizar as possíveis alternativas gerenciais tem despertado interesses entre pesquisadores, estudiosos e profissionais vinculados às diversas correntes e linhas de pesquisa existentes no campo da administração da produção, da inovação e dos projetos. Assim, gerenciar o fluxo de desenvolvimento integrado de produtos nessa cadeia torna-se uma questão crucial que viabiliza as estratégias

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia

empresariais de sucesso. A literatura especializada aborda o tema desenvolvimento integrado de produtos como um dos aspectos da gestão da inovação que, por sua vez, considera algumas disciplinas correlatas como processos de *stage-gates*, funil da inovação e gerenciamento de projetos.

Para Rozenfeld et al. (2006) o processo de desenvolvimento integrado de novos produtos assume um papel essencial em termos estratégicos, uma vez que é o elemento da interface entre a empresa e o mercado, podendo, assim, identificar e antecipar suas necessidades. Do ponto de vista da implementação, esse processo requer a integração de várias áreas no âmbito da organização, como, por exemplo, marketing, produção, engenharia e pesquisa e desenvolvimento. A busca por lançar produtos melhores, com menor custo e mais rápido que a concorrência, passando pela introdução de processos produtivos melhores em métodos e tecnologia, é responsabilidade conjunta dessas áreas. Por isso, faz-se necessário integrar o conjunto de atividades que contribuem para a inovação na empresa. Gerenciar a inovação, segundo Quadros (2008, p. 1), “é uma abordagem que ajuda o tomador de decisão da empresa em nível estratégico a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação”. Sob esse ponto de vista, a inovação não é algo espontâneo, mas, sim, um conjunto de práticas decididas no âmbito estratégico das empresas.

A estratégia vista pela óptica do gerenciamento da inovação pelo processo de desenvolvimento de produtos ajuda a responder, entre outras questões estratégicas: a) quais produtos ou serviços desenvolver?; b) como gerenciar o processo de desenvolvimento? (SLACK et al., 1997). Essas duas questões refletem as preocupações, cada vez mais intensas, de executivos, além de pesquisadores e estudiosos do processo de tomada de decisão das empresas. As respostas devidas às questões desse tipo envolvem entendimentos mais aprimorados do que seja a natureza dos empreendimentos, inerentes ao ciclo de vida de novos produtos a que estão atrelados.

Em termos estruturais, o modelo *stage-gates* proposto por Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) pressupõe que o projeto de um produto possa ser desenvolvido em fases ou estágios, de tal maneira que no final deles haja um momento de decisão (*gate*). O desenho do modelo mostra que existe um estágio de busca de inovação advinda do mercado. Com base nessas informações, novos estágios vão se desenvolvendo – construção do plano de negócios, desenvolvimento, testes e implementação – sucessivamente, até a entrega do produto ao mercado. Esse modelo tem sido aplicado em indústrias de complexidade tecnológica, como as de máquinas, automobilísticas e farmacêuticas.

Quando a aplicação requer a concorrência de produção sobre o produto a ser ofertado ao mercado, como é o caso de indústrias alimentícias, é possível adotar o funil da inovação como prática alternativa ao *stage-gate*.

O funil da inovação foi proposto por Clark e Wheelwright (1993) e caracteriza-se pela disciplina de um processo de avaliação de um conjunto de projetos (portfólio) a serem ofertados ao mercado. A estruturação do processo de gestão do funil envolve a criação de comitês, formada, em geral, por membros da alta administração que, através de reuniões avaliam e decidem quais projetos devem permanecer no *pipeline* e, por conseguinte chegar ao mercado.

Para Clark e Wheelwright (1993), uma das dificuldades de administração do funil da inovação está na capacidade da empresa em gerar um conjunto de projetos relevantes e administrá-los de tal forma que garanta as futuras oportunidades para as empresas.

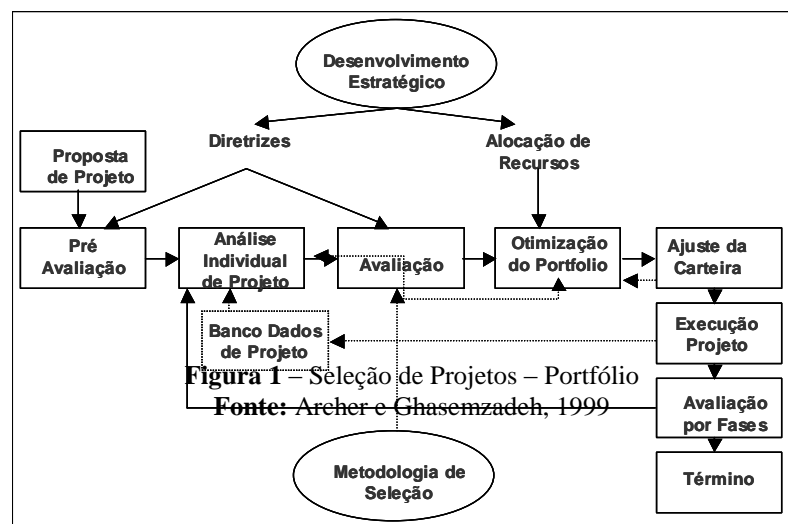
Feitas considerações sobre as alternativas *stage-gate* e funil da inovação, passa-se agora a discutir as formas gerenciais que podem ser aplicadas a esses conceitos – gerenciamento de portfólio e projetos.

O processo de inovação, com ênfase na gestão de pesquisa e desenvolvimento, P&D, foi explorado por Shtub, Bard e Globerson (1994) através de um modelo composto por estágios com

avaliação intermediária, visando gerar uma carteira de projetos. O processo envolve coleta de dados, análise de viabilidade, desenvolvimento, teste de mercado e comercialização.

Uma outra relevante contribuição, nesse sentido, foi dada por Archer e Ghasemzadeh (1999) que apresentam um processo de gestão que considera a seleção de portfólio como centro do processo de tomada de decisão. Baseado também no conceito de estágios (*stage-gates*) de trabalho, no qual o encerramento de um fornece entradas para o próximo, os autores constituíram um quadro para simplificar e organizar o processo de seleção de carteira de projetos.

A metodologia de Archer e Ghasemzadeh (1999), vista na Figura 1, mostra o processo de seleção de carteira por meio do uso de técnicas de avaliação de projetos numa programação estabelecida em três fases: considerações estratégicas, avaliação individual de projetos e seleção da carteira.



**Figura 1** – Seleção de Projetos – Portfólio

Fonte: Archer e Ghasemzadeh (1999)

A primeira fase – considerações estratégicas – consiste em focalizar todas as informações que podem subsidiar análises de ambiente interno e externo da empresa e não só o que se refere às avaliações do ponto de vista financeiro/econômico. Essas informações devem ser avaliadas considerando-se os aspectos estratégicos, sobretudo aquelas que se referem ao atendimento de resultados de médio/longo prazo para as empresas.

A segunda fase – avaliação individual dos projetos – pode ser subsidiada por uma série de procedimentos que visa classificar e medir projetos novos e em desenvolvimento, utilizando critérios de avaliação estabelecidos.

A terceira fase – seleção da carteira – significa avaliar projetos dentro de um contexto de carteira, ou seja, relacionando-os uns com os outros. Espera-se que essa avaliação seja realizada através da identificação de múltiplos critérios.

A formação da carteira de projetos, no entanto, apresenta uma diversidade de problemas que têm sido tratados pela literatura especializada no assunto (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001; MARTINO, 1993). De acordo com a literatura, os mais explorados são: a) falta de alinhamento estratégico; b) independência quanto às necessidades técnicas e/ou comerciais; c) informação

## **ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia**

incompleta para decisão da formação da carteira; d) baixa qualidade da carteira; e) falta de compreensão da organização com relação à carteira.

No Brasil, estudos sobre essas duas alternativas gerenciais foram desenvolvidos recentemente. Destacam-se os trabalhos de Gavira et. al. (2007), que apresentaram estudo sobre funis de inovação aplicada à indústria de bens de consumo, e Yu e Nascimento (2002), quando apresentaram um estudo comparativo da aplicação da proposta de *stage-gate* aplicado à indústria de aviação e do funil de inovação na indústria de cosméticos.

Em termos conceituais, Rozenfeld et al. (2006) apresentam um modelo do desenvolvimento integrado de produtos (DIP), nomenclatura mais utilizada para a forma gerencial de inovação, e destacam algumas de suas principais características: a colaboração entre membros de equipes de desenvolvimento multifuncionais, com estímulo à participação das áreas envolvidas em todas as fases, especialmente no início do processo; e simultaneidade e superposição das informações e atividades. Com essas características espera-se que as empresas obtenham melhores resultados gerenciais e, por conseguinte, melhor competitividade. Ou seja, quando bem administrado o processo, a empresa pode ganhar em vários aspectos, entre eles, o aumento da capacidade de projetar e produzir maior variedade de produtos, a possibilidade de atingir diferentes segmentos de mercado, maior taxa de renovação de produtos, mantendo-os, assim, mais atualizados que a concorrência.

A alternativa gerencial através de portfólio, por esses motivos, faz com que poucas organizações tenham acesso às suas práticas e, conseqüentemente, suas potencialidades. Para Nurminen (2003), os métodos de gerenciamento de portfólio de projetos podem ser utilizados e devem ser estimulados para ambientes de multiprojetos, tanto de forma *top-down*, quanto de forma *bottom-up*. O gerenciamento de portfólio de projetos é um processo de decisão dinâmico, por meio do qual uma lista de projetos é constantemente atualizada e revisada (RABECHINI JUNIOR; MAXIMIANO; MARTINS, 2005; SCHELP, 2005). Assim, simultaneamente à avaliação e seleção de novos projetos, há outros em andamento que sofrem interferência dos novos, uma vez que utilizam a mesma gama de recursos. Então, estes podem ser acelerados ou ter sua prioridade reduzida, e os recursos serão alocados de acordo com a prioridade vigente.

Kendall e Rollins (2003) enfatizam que o gerenciamento de portfólio serve para garantir que o conjunto de projetos escolhido e mantido na carteira deve atender os objetivos organizacionais.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2001) adicionam aos conceitos de gerenciamento de portfólio questões sobre a dinâmica do processo – um processo dinâmico onde os projetos são constantemente alterados e revisados. Para eles, são três os principais objetivos do gerenciamento de portfólio:

- a) valor máximo;
- b) balanceamento;
- c) alinhamento estratégico.

Em linhas gerais, espera-se que essa forma de gestão possa ser mais bem aplicada àquelas organizações que geram muitos projetos e precisam, portanto, de uma forma mais profissional de administrar sistematicamente o conjunto de seus empreendimentos (ROUSSEL; SAAD; BOHLIN, 1992).

Uma vez selecionada a carteira de projetos, as empresas se preocupam em gerenciá-los, também individualmente. Dada essa necessidade, é essencial verificar na literatura sobre gerenciamento de projetos as práticas e os conceitos relevantes disseminados atualmente.

O Project Management Institute (2004a) define projetos como sendo um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único. Por esforço, entende-se a esmero, empenho e pró-atividade dos envolvidos. Espera-se dos envolvidos, em síntese, vigor, coragem, ânimo para realização de atividades, ou seja, energia para fazer acontecer. Por temporalidade,

podem-se avaliar suas implicações, ou seja, restrições, sobretudo aquelas referentes ao atendimento dos objetivos de escopo, prazo e custo. E, por único, pode-se entender que o produto ou serviço é, de algum modo, diferente de todos os similares feitos anteriormente. Nesse aspecto, o trabalho com projetos difere das atividades rotineiras, em que se aprende com os ciclos anteriores, melhorando conseqüentemente os ciclos posteriores. Em projetos, não há essa oportunidade: é preciso criar, ser singular, ousar.

Considerando-se essas três dimensões conceituais, é possível identificar uma tipologia própria de projetos e, como decorrência, avaliar e propor estratégias de gerenciamentos distintas. Por exemplo, é possível, em extremos, identificar tipos distintos de projetos, como a construção de casas populares *versus* a construção de um complexo olímpico. O primeiro apresenta grau menor de singularidade, enquanto o seguinte tem estreiteza significativa em termos criativos.

O estudo da natureza dos projetos teve uma significativa contribuição dada por Maximiano (2002), que propôs uma classificação envolvendo os conceitos de incerteza e complexidade. Nesse sentido, quanto maior o grau de desconhecimento das variáveis de um projeto, maior a incerteza e, conseqüentemente, maior o risco associado. Já a complexidade pode ser avaliada por meio da especificidade técnica e da intensidade de integração necessária para a execução do projeto, além da diversidade e do volume de informações que devem ser processadas, do número de organizações envolvidas, entre outros aspectos.

A classificação de Maximiano (2002) inclui quatro categorias de projetos possíveis. A primeira, cuja incerteza e complexidade são baixas, é formada por pequenos projetos de engenharia ou automação de atividades rotineiras de uma empresa, por exemplo. A segunda categoria refere-se aos projetos simples, mas marcados por grande incerteza. Cabe, nesse quadrante, a título de exemplo, mencionar os pequenos projetos de pesquisa e desenvolvimento. A terceira categoria é formada pelos projetos complexos com baixa incerteza, representados, por exemplo, pelos eventos de grande envergadura, como jogos olímpicos e megashows, entre outros. Por fim, na quarta categoria, estão agrupados os projetos compostos, que envolvem muitas variáveis e elevada incerteza. Destacam-se, entre outros, os grandes projetos de pesquisa e desenvolvimento, como a descoberta de uma nova droga ou mesmo a construção de uma plataforma de petróleo.

A base conceitual exposta neste trabalho revelou a importância de considerar na administração das atividades de uma organização a possibilidade de convergência entre duas disciplinas: Desenvolvimento Integrado de Produtos e Gerenciamento de Projetos. Espera-se que, assim, os fundamentos apresentados possam estabelecer os pilares de sustentação da pesquisa em questão.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS: A ADOÇÃO DO ESTUDO DE CASO COMO ALTERNATIVA PARA ENTENDER A QUESTÃO DE PESQUISA**

Através da adoção da abordagem de estudo de caso exploratório, foi possível apresentar e descrever a implementação de um modelo integrado de desenvolvimento de novos produtos com gerenciamento de projetos, desenvolvido em uma empresa de bens de consumo. Com essa estratégia de pesquisa, espera-se ter disseminado e explorado um pouco mais o conhecimento sobre as disciplinas mencionadas, bem como propiciar a estudantes e praticantes interessados no assunto a utilização de seu conteúdo e suas conclusões (CLAVER; GONZALEZ; LLOPIS, 2000; YIN, 2001).

O critério utilizado para o estabelecimento do caso levou em conta a participação dos autores, no processo de criação do referido modelo, mas evitando o tratamento puramente gerencial – pragmático do ponto de vista empresarial, porém que não considera os aspectos recomendados pela metodologia científica. Assim, os autores se posicionam como pesquisadores no âmbito deste relato.

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia

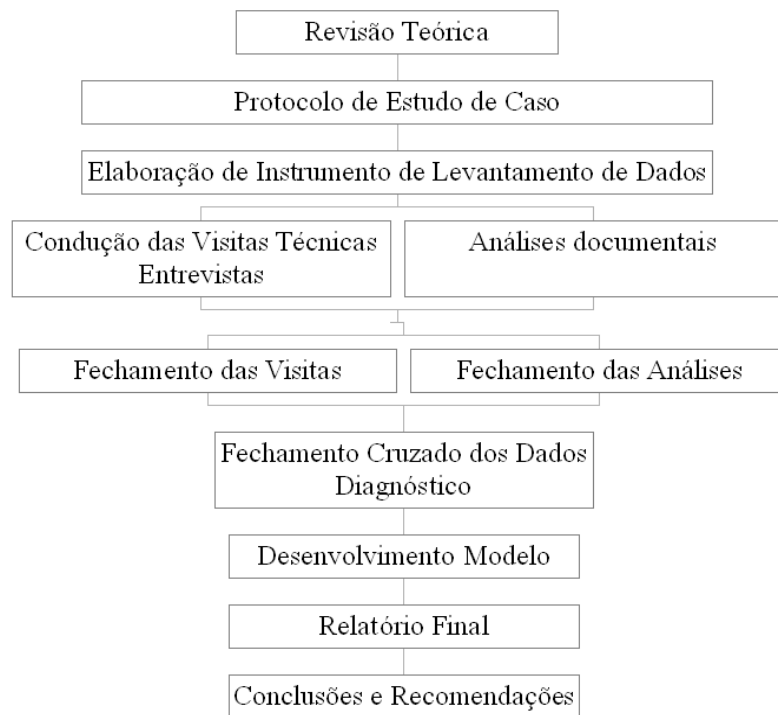
Estudos de caso, segundo Yin (2001), devem ser adotados quando as questões que serão respondidas sejam do tipo **como** ou **por quê**. É uma estratégia possível quando o pesquisador tem

pouco controle sobre os eventos que serão investigados, especialmente se o foco estiver em um fenômeno contemporâneo inserido num contexto da vida real, não claramente evidente.

Uma das vantagens da utilização dessa estratégia de pesquisa é, segundo Yin (2001), em poucas palavras, o estudo de caso permite à pesquisa manter suas características holísticas e mais significativas de eventos da vida real.

Para esclarecer os procedimentos metodológicos adotados neste caso, desenvolveu-se um processo de pesquisa (Figura 2), em que, inicialmente, foi feita uma revisão teórica sobre o assunto. Em seguida, estruturou-se um instrumento visando o levantamento de informações relevantes sobre o caso. Um protocolo de estudo de caso, então, foi construído com o objetivo de selecionar os entrevistados e orientar os pesquisadores na condução das entrevistas.

Com isso um roteiro de entrevista foi confeccionado e aplicado nas entrevistas. Em linhas gerais, esse roteiro teve como informações: identidade dos entrevistados, identificação dos principais problemas enfrentados no processo de desenvolvimento de novos produtos, gargalos existentes desse processo, críticas e sugestões de mudança, fundamentalmente.



**Figura 2:** Diagrama representativo da metodologia de pesquisa do estudo de caso

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Assim, o levantamento de dados primários deu-se através de visitas técnicas, em que foram realizadas entrevistas com funcionários participantes do processo de desenvolvimento de novos produtos, incluindo os departamentos de produção, engenharia, marketing e pesquisa e



desenvolvimento. Já os dados secundários, foram conseguidos através de exames nos arquivos documentais da organização.

Com as informações provenientes dessas pesquisas, tornou-se possível entender o problema, bem como delimitar a abrangência do estudo. Um diagnóstico foi preparado e apresentado aos envolvidos no projeto na organização objeto do estudo. A partir de então, iniciou-se o trabalho de construção do modelo com base nas informações analisadas no diagnóstico.

Para a construção do modelo e desenvolvimento do caso, mais especificamente, a organização considerou os seguintes passos:

- a) Direcionamento estratégico – obtido através do consultor com os gerentes;
  - b) Reuniões presenciais – feitas com a equipe de projetos e consultor especializado para construção do modelo genérico;
  - c) Validações – reuniões com os envolvidos no projeto visando aprovação do trabalho realizado. Foram realizadas validações por fases do modelo e geral;
  - d) Apresentação para a diretoria da empresa;
  - e) Aprovação para implementação pela diretoria da empresa.
- Por fim, conclusões foram tecidas e recomendações apontadas.

#### **4 INOVAÇÃO GERENCIAL: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE UM MODELO**

A criação de um modelo de gerenciamento do processo de desenvolvimento integrado de produtos foi realizada em uma empresa de alimentos localizada no Sul do Brasil, que possui em seu portfólio mais de 400 produtos.

A empresa, nos últimos dez anos, teve um crescimento médio anual de 22% em receita e 13% em volume de vendas, com uma receita bruta superior a R\$ 6 bilhões, anuais. Atualmente, exporta para mais de cem países, sendo 50% do faturamento proveniente da exportação.

As áreas funcionais que se envolvem diretamente com o desenvolvimento de produtos são: marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos e embalagens, informações técnicas, planejamento corporativo e engenharia corporativa. Além dessas áreas, há todas as unidades produtivas, bem como as áreas de custos e logística. Elas estão distribuídas em mais de 16 localidades, o que reforça a necessidade de um modelo sistemático de gerenciamento de projetos.

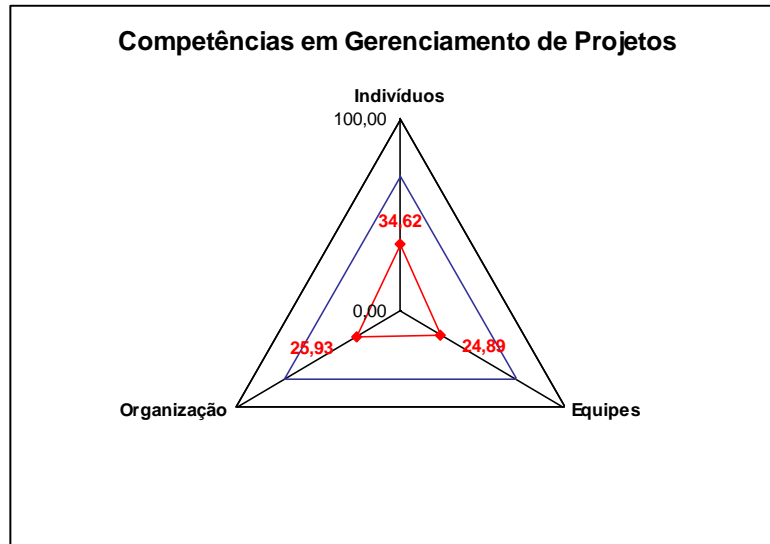
Em linhas gerais, são desenvolvidos, simultaneamente, em torno de 400 projetos de novos produtos ou melhorias nos existentes. Estes estão divididos primariamente em unidades de negócios e dentro de cada unidade de negócio há subdivisões próprias, por mercado, por linha de produtos e/ou por estrutura de embalagem.

As informações levantadas por meio das visitas técnicas e entrevistas com funcionários de várias áreas da empresa, entre elas marketing, produção, engenharia e pesquisa e desenvolvimento, apontam para um cenário em que os projetos variam em grau de complexidade e valor. Há projetos mais simples, que se solucionam rapidamente, envolvendo poucos atores com pouca burocracia, apenas documentações. Já outros demoram meses, devido à sua intensa integração, envolvendo inúmeros testes, protótipos, altos investimentos e longos tempos de espera. Estima-se, embora não formalmente, que o prazo médio para desenvolvimento de um projeto gira em torno de seis a oito meses, considerando-se ciclos completos, se não houver mudança de especificação do projeto ao longo do tempo.

As informações levantadas através de pesquisas com um grupo de doze funcionários da empresa revelaram uma imaturidade da organização em termos de capacitação e competências no

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia

gerenciamento do fluxo de desenvolvimento integrado de novos produtos, segundo três dimensões – indivíduo, equipes e organização (RABECHINI JUNIOR, 2005). A Figura 3 apresenta o nível de maturidade de cada dimensão.



**Figura 3:** Diagnóstico de competências e maturidade em gerenciamento de projetos  
**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2007

Na dimensão do indivíduo, a média das percepções girou em torno de 34%, levando-se em conta os aspectos de:

- Conhecimento do negócio – verificou-se ser as competências mais bem desenvolvidas dos indivíduos.
- Capacidade de gestão – os aspectos revelados de maior deficiência foram: negociação, comunicação interpessoal e administração de conflitos.
- Competências em gerenciamento de projetos – significativamente perceberam-se deficiências nas áreas de conhecimento de gerenciamento de prazo, escopo, custos e riscos.

Em termos dos indivíduos que participam do processo de gerenciamento de desenvolvimento de novos produtos foi possível, conforme visto, descobrir quais as carências em termos de capacitação.

As maiores carências verificadas através da pesquisa foram aquelas vinculadas às equipes de projetos. Segundo os resultados encontrados, apenas 25% das competências percebidas em relação às equipes foram desenvolvidas. Os aspectos avaliados consideraram os seguintes pontos:

- Integração – a falta de integração tem gerado situações de *stress* no âmbito das equipes.
- Ímpeto para atuação em projetos – os membros de equipe não tem a cultura de gerenciamento de projetos.
- Questões relacionadas às tarefas são deficientes – destacam-se a falta de acompanhamento efetivo de cronogramas e comprometimento com orçamento do projeto.
- Espírito de equipe – falta espírito de equipe e comprometimento dos membros da equipe com resultados.

Embora foi possível perceber que os projetos, na dimensão da organização, estejam alinhados com as estratégias da empresa, encontraram-se também carências (26% de competências gerenciais nesta dimensão).

- a) Processos – ausência de procedimentos e padrões de desenvolvimento de novos produtos
- b) Metodologia – ausência de uma metodologia corrente de gerenciamento dos empreendimentos de desenvolvimento integrado de novos produtos.
- c) Cultura – a organização objeto de avaliação carece de cultura em gerenciamento de projetos.

O diagnóstico, como foi possível notar, revelou os pontos de maiores oportunidades de desenvolvimento de competências. Seguindo essa linha de raciocínio, um modelo próprio de desenvolvimento integrado de produtos passou a ser construído, com o objetivo de construir um programa para superar as deficiências apontadas. Encarado como um projeto, a direção da empresa nomeou um gerente de projetos que conduziu os trabalhos ao longo de dez meses. Formou-se, então uma equipe multidisciplinar, com as seguintes responsabilidades:

- a) Comitê patrocinador: composto por membros da alta administração da empresa, cuja responsabilidade principal foi dar apoio e sustentação ao gerente e ao restante da equipe;
- b) Gerente de projetos: responsável por conduzir o projeto de forma consistente com seus objetivos;
- c) Especialistas em processo: composta por dois membros da área de pesquisa e desenvolvimento voltados ao desenho do modelo e suas respectivas fases;
- d) Consultoria: responsável pela criação e condução do processo de desenvolvimento integrado de produtos, bem como da coordenação do trabalho de desenvolvimento;
- e) Avaliadores: composto por dez pessoas, cuja responsabilidade foi decidir em relação ao desenvolvimento do modelo – geral e de suas fases.

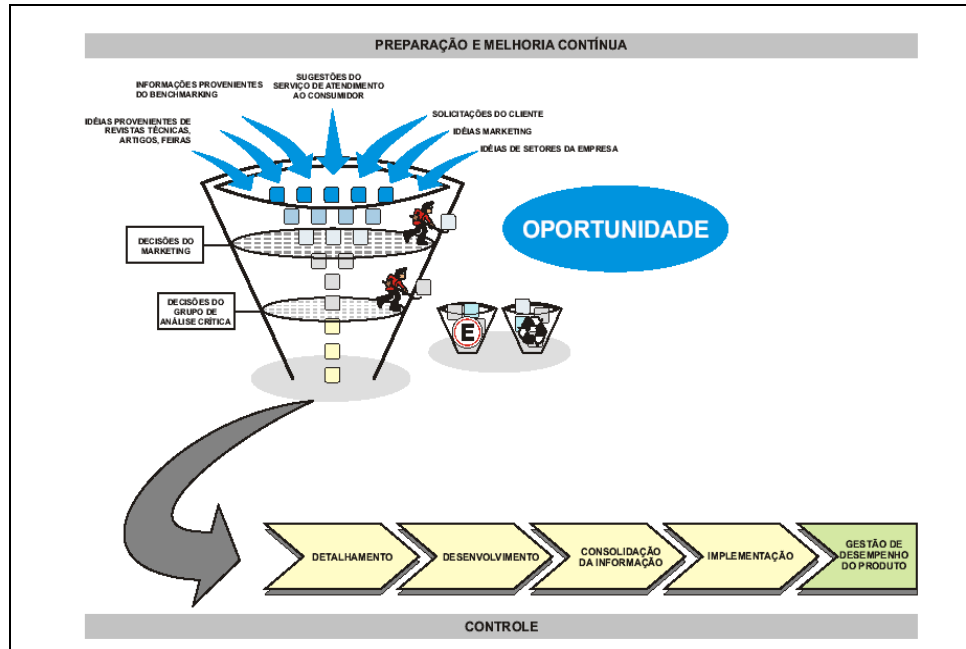
Deu-se início, dessa forma, ao processo de planejamento do projeto pela equipe. Constituiu-se uma estrutura analítica de projetos em que suas principais propostas foram: construção de um modelo genérico, construção de um modelo detalhado, descrição de processos, desenho de fluxogramas representativos, desenvolvimento de documentos de apoio, seleção de um sistema para apoiar o processo, criação de um escritório de projetos, treinamento e implementação.

Inicialmente, o modelo genérico foi, estrategicamente, construído e apresentado à empresa visando convencê-los da importância de se ter um gerenciamento adequado do ciclo de novos produtos.

O modelo genérico proposto e aprovado era composto por duas dimensões distintas e complementares, considerando-se o ciclo de vida do desenvolvimento integrado de produto – denominadas oportunidade e projeto (Figura 4). A dimensão oportunidade, que representa a seleção de idéias de projetos, é realizada através de dois afunilamentos, um no que tange aos critérios estratégicos, e outro, tático. Esses critérios devem ser previamente constituídos visando à otimização, clareza e transparência das informações que servem para subsidiar a decisão de avaliação. O filtro estratégico envolve critérios que ajudam a organização a decidir sobre a importância dos projetos em relação do produto ao mercado, seus concorrentes, ao volume proposto de produção, entre outros. Já o filtro tático diz respeito ao esforço operacional envolvido no desenvolvimento do projeto.

A avaliação, projeto a projeto, por esses filtros, aponta duas saídas, uma, direcionada a uma espécie de caixa de espera, em que os projetos podem ser descartados ou avaliados novamente e outra, autoriza seu desenvolvimento.

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia



**Figura 4** – Modelo Desenvolvimento Integrado de Produto

Fonte – Autores, através de pesquisa de campo, 2007

O processo de avaliação de projetos foi desenhado para ser realizado por meio de reuniões periódicas, agendadas com antecedência, visando garantir a participação das áreas envolvidas. A organização da reunião contempla o preenchimento prévio de um documento com informações essenciais para o julgamento da idéia, visando preparar os envolvidos para a tomada de decisões. Considera-se relevante essa fase do processo uma vez que estão envolvidas decisões de investimentos da empresa.

Segundo o modelo, os projetos aprovados devem ser priorizados, e para cada projeto um líder – com habilidades de liderança, conhecimento técnico e experiência – deve ser nomeado para sua condução. Sua escolha, obviamente, se dará em função da complexidade e da natureza do projeto, podendo o líder pertencer a qualquer área da organização. Em termos de dedicação, o porte do projeto vai indicar a necessidade de dedicação exclusiva, prevendo-se em alguns casos a participação e o gerenciamento simultâneo de mais de um projeto. Uma vez estabelecidos os projetos a serem desenvolvidos, constitui-se, então, a carteira e inicia-se o desenvolvimento de produtos propriamente dito.

A dimensão projetos, assim, foi criada envolvendo seis processos: detalhamento, desenvolvimento, consolidação da informação, implementação, acompanhamento de desempenho do produto e controle.

A fase de detalhamento foi construída prevendo-se a elaboração de um plano de projeto para cada novo produto. Os indicadores de sucesso de projetos devem ser definidos, assim como as atribuições de responsabilidades, o estabelecimento de prazos, o plano de gerenciamento de riscos e o

orçamento. A previsão de encerramento dessa fase se dá pela aprovação do plano de projetos pela gerência funcional.

A fase seguinte projetada refere-se ao desenvolvimento do produto, que se inicia através da realização de um sistema cíclico e dinâmico, envolvendo amostra, custo e aprovação, até atender as expectativas do solicitante. Conceitualmente é a fase mais incerta em termos de prazos, ao mesmo tempo em que é desafiadora em termos de resultado e muito decisiva para a qualidade do produto que será entregue. Ela é finalizada com a aprovação da amostra e seu custo.

Definido o produto, é necessário documentá-lo e, para isso, previu-se a inserção de informações do projeto nos sistemas da empresa e junto aos órgãos governamentais responsáveis. É a fase de consolidação da informação, que foi desenhada, caracterizando-se pela elaboração e aprovação dos documentos que viabilizam a produção do produto.

A definição da fase de implementação foi projetada visando garantir que o produto possa ser fabricado em escala industrial e que o resultado seja o mesmo que foi para ele planejado. Vale a pena mencionar que essas fases propostas pelo modelo apresentam interfaces bastante próximas com o processo de controle, que foi desenhado para dar ao gerente do projeto e sua equipe informações de desempenho adequadas para subsidiar suas decisões.

Ao fim da fase de implementação, imaginou-se o fim do projeto e, para esse momento, projetou-se a realização de reuniões com o objetivo de registrar as lições aprendidas de tal forma a assegurar a melhoria contínua e o aprendizado da organização. A equipe de projetos se desfaz.

Como é possível notar, a gestão de desempenho dos produtos foi projetada para ser realizada sem o contexto de projeto e de sua equipe, cuja finalidade é monitorar o desempenho do produto em termos de qualidade e custo, com acompanhamento de resultados ao longo de um ano. Esse foi um artifício utilizado pelos criadores do modelo no intuito de dar consistência e robustez no gerenciamento do projeto. Esses aspectos gerenciais foram previstos para serem desenvolvidos pela equipe de marketing.

A metodologia desenvolvida e apresentada neste trabalho envolve uma carga pesada de necessidades gerenciais. Nesse sentido, visando dar corpo ao modelo e sustentação à gestão, foi criado um escritório de projetos. Sua estrutura organizacional inicial prevê a constituição de duas áreas. Uma, que agrega as funções mais estratégicas como apresentar dados da carteira de projetos, organizar as versões de metodologia, sistemas e desenvolvimento de novos processos. Outra, mais tática, que envolve trabalhos de organização de eventos e reuniões relacionadas ao gerenciamento de projetos, ao treinamento de novos funcionários, à atualização da dinâmica de trabalho, ao fornecimento de suporte técnico aos líderes e ao levantamento de indicadores gerenciais que dizem respeito aos projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Uma síntese do modelo desenvolvido permitiu aos autores estabelecerem associações conceituais relevantes a cada fase, agrupando seus marcos, sugerindo a entidade responsável pela sua gestão, bem como apresentando a principal função do escritório de projetos (Figura 5).

## ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia

NOME DA FASE / CONCEITO ESSENCIAL	PRINCIPAIS MARCOS DA FASE	PRINCIPAL RESPONSÁVEL	FUNÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS
Oportunidade / Selecionar	Constituição da carteira de projetos Escolha do líder	Gerência multifuncional	1. Parametrizar 2. Promover 3. Revisar e atualizar 4. Apoiar 5. Organizar a metodologia
Detalhamento / Planejar	Lançamento do projeto Elaboração do plano de projeto	Líder do projeto	
Desenvolvimento / Construir – Fazer	Amostra Custo do produto aprovado	Líder do projeto	
Consolidação da Informação / Documentar	Registro do produto aprovado junto aos órgãos governamentais	Líder do projeto	
Implementação / Produzir	Primeiro lote de produção aprovada Finalização do projeto	Líder do projeto	
Gestão desempenho / Monitorar	Relatório de desempenho do produto	Equipe de Marketing	

**Figura 5** – Associação conceitual do modelo

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Finalizando a apresentação dos resultados, foi possível notar que há uma sincronia de gestão, inicialmente exercida por uma gerência funcional, realizada nas primeiras fases, passando, em seguida, para a gestão do projeto e, garantido o desenvolvimento do produto do projeto, transfere-se as responsabilidades à equipe de marketing. Nesse aspecto, vale a pena destacar que o líder de projetos tem um papel essencial e decisório em todo o processo, havendo, portanto, a necessidade de desenvolvimento de suas capacitações e competências.

Ao gerar um modelo de desenvolvimento integrado de produtos, havia em foco dois grupos de objetivos – de gerenciamento e de resultados. Em termos de gerenciamento, o foco do desenvolvimento levou em conta as melhores práticas existentes na literatura especializada, buscando para isso trabalhos de notória aceitação pelo meio acadêmico. Em termos de resultados, havia uma forte expectativa dos executivos da empresa em termos de melhorias da integração das equipes de projetos, diminuição do tempo de entrega dos produtos, melhoramento no grau de inovação, diminuição dos níveis de conflitos existentes, capacitação e difusão do gerenciamento de projetos na empresa, entre outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou como se constitui a geração de uma metodologia inovadora, utilizada para administrar o fluxo de projeto de novos produtos, numa empresa do setor de alimentos industrializados. Com os resultados apresentados, foi possível entender o fenômeno do desenvolvimento e implementação de uma metodologia de gestão da inovação e estabelecer um quadro de semelhanças e diferenças.

Essas considerações finais levam em conta conclusões que dizem respeito, fundamentalmente, ao modelo apresentado durante o caso, mas também ao processo de desenvolvimento do modelo.

Foi possível notar, por exemplo, a existência de um hiato na tradução da teoria na prática, conforme observaram Clark e Wheelwright (1993). Nesse sentido, observou-se que o modelo de gerenciamento resultante, embora apresentasse um eixo conceitual bastante próximo à teoria, mostrou em sua composição componentes novos, distintos, que, agregados, deram-lhe um caráter próprio, inovador. Como consequência disso, é possível colher das vantagens discutidas na literatura especializada que ter um modelo referência organiza muito o processo de desenvolvimento de produtos, ajudando a fazer entregas de produtos com relativo sucesso (prazo, custo e qualidade).

Estudo dessa mesma natureza, no entanto, concluiu que metodologias e ferramentas podem ser úteis para empresas que aspirem aprimorar seu processo de gestão tecnológica (KRUGLIANSKAS et al., 2006). Este estudo fez uma avaliação comparativa da Natura e Vallé em termos de processo de gestão da inovação, avaliação e priorização de projetos, fontes de idéias de inovação, técnicas de seleção de idéias, ferramentas de avaliação, priorização de projetos de p&d e análise do balanceamento.

A relação entre as metodologias de desenvolvimento integrado de produtos e gerenciamento de projetos, tratada por Rozenfeld et al. (2006), foi outro aspecto considerado no modelo apresentado neste caso. Viu-se que, uma vez selecionada a idéia do produto, este passa a ser considerado um projeto, o qual, por sua vez, será desenvolvido por uma equipe de forma integrada e coordenado por um gerente de projetos. Nesse sentido, notou-se que o problema da empresa no quesito de eficiência, apresentado inicialmente, foi tratado pela adoção desta nova forma de gestão que considera, no bojo de sua concepção, a integração. A evidência desse aspecto foi percebida pela formação das equipes de projetos que passam a constituir uma unidade, frente ao gerente e as necessidades do projeto.

Uma outra conclusão e um dos aspectos mais interessantes percebidos com a apresentação do modelo referem-se à transição da natureza das atividades. Como o *constructo* do modelo foi concebido em fases, a transição foi percebida em dois pontos distintos. Um, quando a idéia torna-se um projeto, e outro, quando o projeto vira produção. No primeiro caso observou-se que até o ponto de transição a natureza das atividades foi predominantemente de inovação e sua gestão, prevista para ser feita através de comitês representados pelo *board* que decide sobre questões estratégicas e táticas, de uma idéia ou oportunidade. No momento da transição, é possível perceber a migração da natureza das atividades em que os elementos de temporalidade, unicidade e conhecimento progressivo têm que ser administrados.

No segundo caso, o momento de transição é marcado pela passagem do projeto para a linha de produção e, nesse momento, a natureza das atividades passa a ser outras, sendo que suas características são marcadas pela programação e operacionalização do processo produtivo.

Vale a pena mencionar, também, neste quadro final, a constituição do escritório de projetos como elemento aglutinador e disseminador das práticas de gerenciamento de projetos, previsto no modelo criado. Foi possível perceber a possibilidade de o escritório alavancar e dar um grau a mais na maturidade em gerenciamento de projetos na organização. Essa constatação é aderente ao trabalho de Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006) que sobre esse tema declararam que os modelos mais avançados de escritórios de projetos afetam positivamente a maturidade organizacional em gestão de projetos. No entanto constatam, no mesmo estudo, que os avanços em geral são lentos e a maturidade cresce paulatinamente.

Em termos do processo do desenvolvimento do modelo, vale a pena considerar como ponto positivo o apoio da alta administração, bem como o apoio dos gerentes, estes conseguidos a partir de seu envolvimento na validação fase a fase.

Observou-se também que alguns aspectos importantes tratados na literatura especializada não puderam ser discutidos aqui devido à complexidade e abrangência do estudo. Para esses casos, vale a pena buscar no trabalho de Gavira et al. (2007) elementos para entendimento pertinentes, como, por exemplo, a questão das ferramentas de apoio à gestão do modelo e das fontes externas da informação.

Por fim, mesmo apresentando conclusões relevantes que podem ser incorporadas à pauta de futuros estudos dos interessados nesse assunto, é mister mencionar as limitações existentes nesse tipo de estudo. Tradicionalmente, sabe-se que seus resultados não devem ser generalizados. Outra limitação diz respeito ao setor estudado, ou seja, a realidade apresentada aqui pode não se configurar em outros ambientes.

Como foi possível ver, o estudo evidenciou uma série de aspectos referentes ao modelo de desenvolvimento integrado de produtos, no entanto cabe buscar mais elementos que os relacionem com

## **ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia**

modelos de gerenciamento de projetos. Cabem, assim, novas questões no sentido de ampliar o quadro de discussões e aumentar o repertório de ações rumo à maturidade gerencial, tanto de produtos como de projetos, e ambos de forma integrada. Questões possíveis numa nova agenda de pesquisa seriam: a) Qual o melhor posicionamento do gerenciamento de projetos em modelagem de desenvolvimento integrado de produtos? b) Como avaliar casos pertencentes a setores econômico-industriais distintos – é possível traçar um quadro comparativo? c) Há uma correlação entre a implementação de gerenciamento da inovação com efetividade nos resultados?

### **REFERÊNCIAS**

- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, Guildford, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CLARK, K. B.; WHEELWRINGHT, S. C. **Managing new product and process development: text and cases**. New York: Free Pres, 1993.
- CLAVER, E.; GONZALEZ, R.; LLOPIS, J. An analysis of research in information systems (1981-1997). **Information & Management**, Amsterdam, v. 37, n. 4, p.181-195, 2000.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: what best practice companies are doing? **Research Technology Management**, Arlington, v. 45, n. 5, p. 21-27, 2002.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio management for new product development. **R&D Management**, Manchester, v. 31, n. 4, p. 361-380, 2001.
- DRUCKER, P. F. Managing for business effectiveness. **Harvard Business Review**, Boston, v. 41, n. 3, p. 53-60, 1963.
- GAVIRA, M. O. et al. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil da inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 77-107, 2007.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced project portfolio management and PMO multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J. Ross Publishing International Institute for Learning, 2003.
- KING, W. R. The role of projects in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988. p. 129-139.
- KRUGLIANSKAS, I. et al. Avaliação e priorização de projetos de inovação tecnológica. In: RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. **Gerenciamento de projetos na prática**, São Paulo: Atlas, 2006. p. 96-122.



- MARTINO, J. **Technological forecasting for decision making**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Mc-Graw-Hill, 1993.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro sobre a selva do planejamento estratégico. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman Editora, 2000.
- NURMINEN, M. Utilizing methods of project portfolio management is strategic process. In: SEMINAR IN BUSINESS STRATEGIC AND INTERNATIONAL BUSINESS, 2003, Helsinky. **Proceedings...** Helsinky: University of Technology, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: PMI, 2004a.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos**: Guia PMBOK. Newtown Square: PMI, 2004b.
- QUADROS, R. **A combinação de marketing e P&D é importante para o processo de inovação**: inovação é invenção que chega ao mercado. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml>>. Acesso em: 22 abr. 2008.
- RABECHINI JUNIOR, R. **Competência e maturidade em gestão de projetos**. São Paulo: Annablume, 2005.
- RABECHINI JUNIOR, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, A. M. A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. **Produção**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.
- RODRIGUES, I.; RABECHINI JUNIOR, R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 273-287, 2006.
- ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; BOHLIN, N. **Pesquisa e desenvolvimento**: como integrar P&D ao plano estratégico das empresas como fator de produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHELP, M. X. Gestão estratégica de projetos através de gerenciamento de portfólios de projetos: estudo de caso em uma empresa de autopeças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. P. 2885-2892.

**ARTIGOS – Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia**

SHTUB, A.; BARD, J. F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

YU, A. S. O.; NASCIMENTO, P. T. The management of product development projects: the case of Embraer and Natura. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 11., 2002, Flórida. **Proceedings...** Miami: Iamot, 2002. 1 CD-ROM.

**MANAGEMENT INNOVATION: THE RELEVANT TOPICS IN THE IMPLEMENTATION OF A COMPREHENSIVE DEVELOPMENT OF PRODUCTS IN A FOOD FIRM**

**Abstract**

In the complex tram of decision process in companies, the managers, more and more need elements to achieve their targets. The most competitive companies has been worried in making more right, in reducing the delivery time, in to store relevant information, among others ways, creating specific mechanisms for this. Aiming at to innovate the management practical of an nourishing company, this work presents a model of implementation of a new management process of integrated development of products and promote an analysis of its main essential aspects. Using the methodology of case study it was possible to understand such aspects, through the presentation of a model that was constructed involving about 50 processes and 30 documents, developed in cycles and getting approvals for the directive body for phases. A set of recommendations follow, in the end of this work, with the intention to show to the researchers and students interested in this subject its importance and concerns.

**Keywords:** Integrated development of products, management innovation, strategy of management.

---

Data do recebimento do artigo: 17/06/2008

Data do aceite de publicação: 05/08/2008