Desenvolvimento de novos produtos: Análise das estratégias utilizadas por uma indústria do setor alimentício localizada no Oeste do Paraná

Carolina Deina (UTFPR) caroldeina@gmail.com
Carla Adriana Pizarro Schmidt (UTFPR) carlaschmidt@utfpr.edu.br
Neron Alipio Cortes Berghauser (UTFPR) neronalipio@gmail.com
Alexandre Marzochi (UTFPR) alexandremz@gmail.com

Resumo:
O presente trabalho teve como objetivo, analisar as estratégias que uma empresa alimentícia localizada no oeste do Paraná utiliza para se manter inovadora no processo de desenvolvimento de novos produtos. Inicialmente realizou-se um estudo bibliográfico sobre inovação e desenvolvimento de novos produtos, para então, descrever o processo de desenvolvimento de novos produtos utilizado pela empresa investigada, os dados foram coletados no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento através de um questionário semiestruturado. O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento é novo para a empresa, com sua implantação, o processo de desenvolver novos produtos passou a seguir fases, etapas e avaliações necessárias, melhorando o desempenho final do projeto e do produto. A criação do departamento de P&D no processo de desenvolvimento dos produtos foi uma inovação para a empresa, trazendo diferenças positivas nos resultados dos projetos, mostram que em sua maioria, um projeto estruturado tem maiores chances de ter sucesso.
Palavras chave: Inovação, Indústria de alimentos, Desenvolvimento de novos produtos.

Development of new products: Analysis of the strategies used by a food industry located in the West of Paraná

Abstract
The objective of this work was to analyze the strategies that a food company located in western Paraná uses to remain innovative in the process of developing new products. Initially a bibliographic study on innovation and development of new products was carried out, to describe the process of new product development used by the investigated company, the data were collected in the Research and Development department through a semi-structured questionnaire. The R & D department is new to the company. With its implementation, the process of developing new products has followed the necessary phases, stages and evaluations, improving the final design and product performance. The creation of the R & D department in the product development process was an innovation for the company, bringing positive differences in the results of the projects, show that for the most part, a structured project is more likely to succeed.
Key-words: Innovation, Food industry, New product development.

1. Introdução

A produção de alimentos é um dos pilares de qualquer economia, seu faturamento líquido no Brasil foi de R$497,3 bilhões no ano de 2016, superior aos anos anteriores dessa década, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA (2017).

Esse é um setor que cresce, conforme Conceição (2007), sua abertura comercial ampliou as oportunidades de comércio no exterior, mas também trouxe competidores estrangeiros para o Brasil. Para assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão, o processo de inovação tornou-se fundamental dentro dessas indústrias alimentícias.

Mesmo sabendo que a indústria de alimentos tem inovado tanto quando a de transformação, Sidonio et al. (2013) afirmam que seu grau de ineditismo ainda é baixo, ou seja, na maioria das vezes a inovação acontece apenas dentro da empresa. O ponto positivo é que ainda existem oportunidades a serem exploradas nesse setor. Conforme Sidonio et al. (2013) e Gouveia (2006) a atual tendência tem sido os alimentos orgânicos, livres de agrotóxicos, os alimentos light, e os alimentos semiprontos, devido à redução de tempo gasto no preparo das refeições.

Gouveia (2006) afirma que as inovações na indústria de alimentos são, na maioria das vezes, incrementais, elas ocorrem principalmente nas áreas de insumos, biotecnologia, bens de capital e embalagens.

Além da diversificação e funcionalidade dos produtos, de acordo com Conceição (2007), esse é um mercado que exige cuidados com a qualidade do alimento, o mercado consumidor interno tem se mostrado mais exigente em relação a esse assunto, desempenhando ações fundamentais no empenho das industrias quanto aos processos de inovações.

Para atender a mudança do mercado e as exigências dos consumidores, algumas empresas adotam como estratégia, conforme Paula e Mello (2013), o processo sistemático de desenvolvimento de produtos, este que é considerado um fator de sucesso para que a empresa alcance os objetivos que almeja.

Nesse contexto, buscou-se analisar as estratégias utilizadas para desenvolver novos produtos por uma determinada empresa do oeste do Paraná. Inicialmente realizou-se uma pesquisa exploratória com base na revisão literária sobre inovação, inovação na indústria de alimentos e desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, foi realizado uma pesquisa descritiva por meio de um questionário semiestruturado aplicado em uma empresa Alimentícia de grande porte localizada na cidade de Medianeira – PR.

2. Referencial teórico

2.1 Inovação

A inovação dentro de uma empresa, surge da necessidade de mudar ou melhorar produtos, processos, estratégias de marketing ou métodos organizacionais. Ela pode ser a realização de apenas uma alteração relevante, bem como um conjunto de pequenas alterações, que juntas, resultam em uma mudança significativa para a organização (OCDE, 2005).

Para ser entendida como tal, toda inovação deve conter certo grau de novidade, sendo descrita como: nova para a empresa, nova para o mercado, e nova para o mundo (OCDE, 2005).

Segundo Damanpour (1991) o ato de inovar transforma a organização, muitas vezes servem como respostas as exigências internas da empresa ou externas do mercado, ou ainda, é uma forma preventiva de influenciar o ambiente.

Em uma organização, é possível realizar mudanças que alteram positivamente os resultados comerciais e produtividade, Crossan e Apaydin (2010) em seu estudo, propuseram a classificação de inovação, como sendo: inovação de processos, produtos, organizações e marketing. As inovações de processos são classificadas pela OCDE (2005) como aquelas alterações relevantes nos meios de produção e distribuição, já as inovações de produtos são classificadas como mudanças relevantes nas competências de produtos e serviços.

Uma inovação de processo é definida por Bachman (2011) como um reprojeto de processos, implantação ou melhoramento de um método de produção, que geram um aumento na eficiência, qualidade e diminuição do tempo de resposta de um processo.

Já a inovação de produtos pode ocorrer pela introdução de um novo produto ou mudanças nas características de um produto já existente (MONTEIRO, 2008). No caso do serviço, a eficiência com a qual será prestado, ou a adição de um novo serviço no mercado são consideradas inovações (OCDE, 2005).

As inovações organizacionais são classificadas por Sousa (2006), como implementação de métodos que geram mudanças nas práticas do negócio, nas relações externas e internas da empresa e na definição de novos comportamentos dos envolvidos, confirmando a efetividade do aprendizado da mudança. Já no marketing, segundo Gonçalves e Sugahara (2015), essas inovações envolvem a aquisição de novos métodos de marketing, como compor preços, promoção do produto e sua colocação/recolocação no mercado, e novo design do produto/embalagem.

Com a realização de uma inovação organizacional, a OCDE (2005) afirma que é possível melhorar o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos de transação, administrativos ou de suprimentos, e estimular satisfação no local de trabalho, aumentando a produtividade dos funcionários, entre outros ganhos.

Já a inovação de marketing tem como objetivo aumentar as vendas de uma empresa e atender as necessidades de seus clientes (OCDE, 2005).

A viabilidade de inovar depende de alguns fatores, relacionados por Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) como: ambiente da empresa propício a inovação; pessoas envolvidas na organização com criatividade, incentivo e preparo para inovar; processo sistemático ou contínuo; e elementos externos, como políticas, por exemplo.

Além da classificação de inovação de produtos, processos, organizacionais e de marketing, existe a divisão pelo efeito e impacto causado por ela, que Gurgel (2006) classifica por inovação radical e incremental.

Inovação radical é a aquisição de algo novo ou inédito para a empresa, seja um produto, processo, um novo modelo de gestão ou uma nova estratégia de marketing, e a inovação incremental é a introdução de algum tipo de melhoria, sem precisar fazer alteração na estrutura industrial. (Gurgel, 2006).

O conceito de inovar possui grande relação de importância com a competitividade do mercado. De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) as organizações inovadoras geralmente são as que possuem as melhores posições no mercado em que atuam, portanto, qualquer empresa deve estar preparada, independente do seu porte ou setor de atuação, para inovar de forma sistemática e contínua e acompanhar o mercado.

2.2 Inovação na indústria de alimentos

A produção de alimentos é um dos pilares de qualquer economia, seu faturamento líquido no Brasil foi de R$497,3 bilhões no ano de 2016, superior aos anos anteriores dessa década, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA (2017).

Esse é um setor que cresce, conforme Conceição (2007), sua abertura comercial ampliou as oportunidades de comércio no exterior, mas também trouxe competidores estrangeiros para o Brasil. Para assegurar sua capacidade de sobrevivência e expansão, o processo de inovação tornou-se fundamental dentro dessas indústrias alimentícias.

Mesmo sabendo que a indústria de alimentos tem inovado tanto quando a de transformação, Sidonio et al. (2013) afirmam que seu grau de ineditismo ainda é baixo, ou seja, na maioria das vezes a inovação acontece apenas dentro da empresa. O ponto positivo é que ainda existem oportunidades a serem exploradas nesse setor. Conforme Sidonio et al. (2013) e Gouveia (2006) a atual tendência tem sido os alimentos orgânicos, livres de agrotóxicos, os alimentos light, e os alimentos semiprontos, devido à redução de tempo gasto no preparo das refeições.

Gouveia (2006) afirma que as inovações na indústria de alimentos são, na maioria das vezes, incrementais, elas ocorrem principalmente nas áreas de insumos, biotecnologia, bens de capital e embalagens.

Além da diversificação e funcionalidade dos produtos, de acordo com Conceição (2007), esse é um mercado que exige cuidados com a qualidade do alimento, o mercado consumidor interno tem se mostrado mais exigente em relação a esse assunto, desempenhando ações fundamentais no empenho das industrias quanto aos processos de inovações.

2.3 Desenvolvimento de produtos

O processo de desenvolvimento de novos produtos (PDP), tem relação com a competitividade das empresas, é necessário inovar nesse setor para atender a demanda e ganhar mercado.

O PDP, para Soares et al. (2011), é uma ferramenta que possui um caminho de atividades a ser seguidas para a criação de novos projetos, tendo uma metodologia que possibilita acompanhar todas as atividades.

Conforme Romano (2003) esses caminhos de atividades devem ser executados desde o surgimento de uma ideia de um produto até o lançamento do produto no mercado.

O resultado do PDP, para Romano (2003), pode ser tanto um novo produto como também mudanças que aperfeiçoaram ou adaptaram um produto já existente.

Na Figura 1, pode-se conhecer um modelo de referência, criado por Rozenfeld et al. (2006).

Este modelo descrito por Rozenfeld et al. (2006) é composto por três processos, sendo: pré-desenvolvimento; desenvolvimento; e pós-desenvolvimento; e por processos de apoio: gerenciamento de mudanças de engenharia; e melhoria do processo de desenvolvimento de produtos.

A fase de pré-desenvolvimento ocorre em função do planejamento estratégico dos produtos, e conforme Sales e Naveiro (2010), é por meio desse planejamento que serão definidos os produtos a serem desenvolvidos, e o mercado que se pretende atingir. Sales e Naveiro (2010), afirmam que nesta etapa é definido ainda o escopo do projeto, a viabilidade econômica, e indicadores de acompanhamento do projeto.

Retornando à Figura 1, vê-se que na fase de desenvolvimento ocorre as etapas de: projeto informacional; projeto conceitual; projeto detalhado; preparação produção; e lançamento do produto. Essas etapas, segundo Rezende et al. (2015, p.4) "[...] visam um detalhamento das informações técnicas, comerciais e de produção, envolvendo elementos como desenhos técnicos, protótipos, registros, parcerias com fornecedores e processos de produção".

Na fase de pós-desenvolvimento ocorre o acompanhamento do produto/processo. Durante essa fase, Rezende et al. (2015) afirmam que o acompanhamento do produto ocorre em todo o seu ciclo de vida, nesta fase é também avaliado o comportamento do mesmo no mercado, e se necessário, é direcionado a possíveis processos de melhorias.

E por último, os processos de apoio do PDP têm relação com o produto/processo que estão sendo executados, de forma resumidamente, Sales e Naveiro (2010), registram esses dois processos de apoio. Para os autores o processo de gerenciamento de mudanças de engenharia acontece na necessidade de alterar o produto, já a melhoria do processo de desenvolvimento de produtos se refere ao processo de suporte de melhoria do PDP.

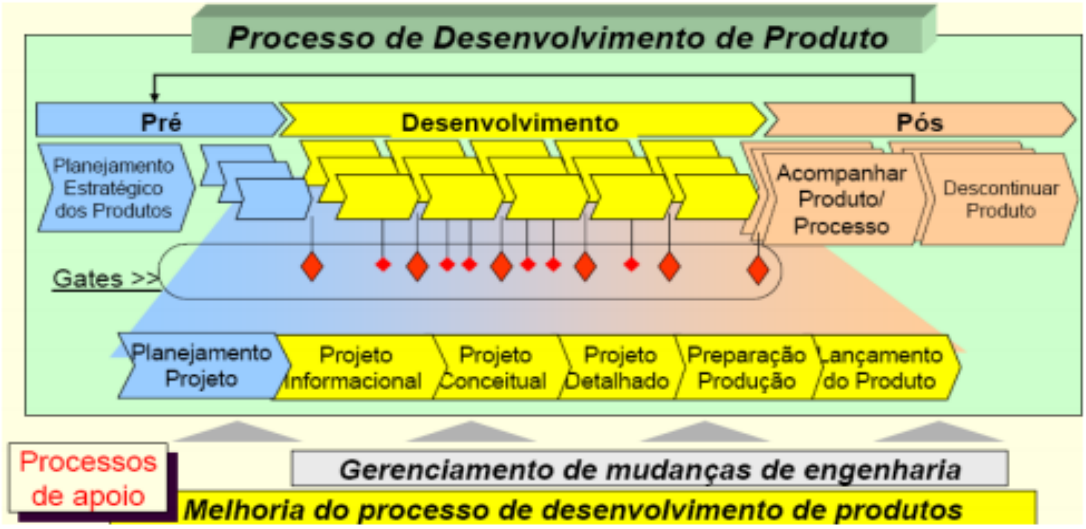


Figura 1 – Processo de desenvolvimento de produtos

Fonte: Rozenfeld et al. (2006)

Esse modelo proposto por Rozenfeld et al. (2006), segundo Bucci (2010), é bastante abrangente e atual, sendo conhecido como modelo de referência por ter uma visão completa do ciclo de vida do produto.

3. Metodologia

Essa pesquisa, classifica-se quanto aos seus objetivos, como exploratória-descritiva, onde inicialmente buscou-se familiarizar-se com o problema através de um levantamento bibliográfico sobre inovação e desenvolvimento de novos produtos, e posteriormente descrever as estratégias que a empresa, objetivo deste estudo, utiliza para desenvolver seus produtos. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias buscam habituar-se com o problema, e pode ser classificada como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Já a pesquisa descritiva, de acordo

com Gil (2008), tem como objetivo descrever uma população ou fenômeno, e estabelecer a relação entre as variáveis.

Quanto a abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), pesquisas como essa buscam explicar o porquê das coisas, as respostas encontradas não são representadas numericamente, mas sim, com o aprofundamento da compreensão sobre o assunto exposto.

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada e previamente estabelecida, no departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa. A entrevista teve como roteiro: A. Perfil do entrevistado; B. Políticas que empresa tem para identificar a necessidade de desenvolver novos produtos; C. Estratégias que a empresa adota para o desenvolvimento de produtos; D. De quanto em quanto tempo a empresa lança novos produtos no mercado; E. A empresa costuma segmentar seus produtos por região; F. Experiências positivas e negativas que a empresa tem com o lançamento de novos produtos no mercado; G. A empresa tem definido rumos para desenvolvimento de produtos para os próximos anos?.

Esta entrevista, por ser do tipo semiestruturada, não se limitou ao roteiro apresentado, permitindo com que outras perguntas pudessem ser feitas durante o processo.

4. Resultados

As seções seguintes apresentam a empresa e o processo de desenvolvimento de novos produtos realizado pelo setor de pesquisa e desenvolvimento desta indústria.

4.1 A empresa

A empresa alimentícia, alvo deste estudo, deu início as suas atividades no ano de 1970 com uma pequena padaria no Oeste do Paraná. Movidos pelo desejo de crescer e somado ao momento favorável que a região passava na época, essa empresa deixou de realizar a panificação no ano de 1983 e passou a produzir biscoitos, e desde então não parou de crescer.

Atualmente (dados de maio de 2017) a empresa conta com uma capacidade de produzir mais de 200 toneladas diárias de alimentos, e com um quadro de 680 funcionários, o que faz dela, de acordo com a SEBRAE (2013), uma empresa de grande porte.

Os produtos que a empresa produz são classificados como: linha de biscoitos doces, linha de biscoitos salgados, linha de massas e linha de refrescos em pó. Esses produtos podem ser encontrados em 16 Estados brasileiros e em mais dois países do Mercosul.

4.1 Desenvolvimento de novos produtos da empresa estudada

O departamento de P&D é novo para a empresa, surgiu em janeiro de 2016 pela necessidade de lançar novos produtos e se manter atual no mercado. Este departamento é composto apenas por um funcionário, o qual respondeu a entrevista. O entrevistado é graduado em tecnologia de Alimentos e possui especialização em Desenvolvimento de Produtos, atua na empresa há 20 anos, e está no departamento de P&D desde a sua criação.

Segundo o entrevistado, anteriormente a criação do departamento de P&D, o desenvolvimento de novos produtos ocorria sem estruturação e estudo, consequentemente era pouco assertivo, gerando gastos desnecessários com projetos de novos produtos que, em alguns casos, não chegavam as prateleiras dos mercados. A introdução desse departamento é, segundo Souza (2006), uma inovação organizacional, pois, os resultados foram mudanças positivas nas práticas do negócio. No Quadro 2 é possível identificar a percepção do entrevistado sobre os aspectos anteriores e posteriores a introdução do setor P&D.

Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D		
Projeto de um Produto	**Antes da criação de P&D**	**Após a criação de P&D**
Etapas de um Projeto	Não havia definição de etapas	O projeto passou a ter etapas, seguindo um fluxograma criado pelo departamento de P&D
Iniciação	As necessidades eram identificadas e os objetivos eram definidos, mas não havia um estudo de viabilidade, o projeto era autorizado sem a identificação das restrições, premissas e riscos	As necessidades são identificadas e os objetivos são definidos, estuda-se a viabilidade do projeto, identifica-se restrições, premissas e riscos antes do projeto ser autorizado
Planejamento	O projeto era executado sem planejamento	Escopo definido, sequenciamento de atividades planejadas, orçamentos e cronogramas planejados, elaborado plano de projeto
Execução	O projeto era executado sem planejamento e com qualidade reduzida, ficando exposto a ocorrência de mudanças, imprevistos, falta de comunicação e gastos desnecessários	Cumprimento das atividades planejadas, adaptação dos planos às mudanças, monitoramento e controle das atividades
Controle	Não havia controle do projeto	Realizado em paralelo com as atividades
Final	Menores chances de sucesso no decorrer do projeto e entrega dos resultados	Maiores chances de sucesso e finalização do projeto

Fonte: Autoria própria

Quadro 1 – Mudanças ocorridas com a introdução do departamento de P&D

Antes da criação desse departamento não havia um projeto com fases, etapas e avaliações a serem seguidas. A empresa queria se manter atual, portanto lançava novos produtos no mercado sem realizar um estudo detalhado. Muitos projetos passavam pela fase de execução, mas não chegavam a fase final, gastava-se muito dinheiro, pois não eram realizados estudos sobre a viabilidade do produto, sobre a capacidade de a fábrica produzir determinado produto, e a aceitação desse produto no mercado. A ideia surgia e caso fosse aceita, solicitava a fabricação das embalagens e o produto era lançado.

A partir de janeiro de 2016, com a implantação do setor de P&D, passou-se a realizar um projeto seguindo as fases, etapas e avaliações necessárias, analisando a viabilidade do produto, antes do mesmo ser lançado no mercado. As etapas que envolvem custos e investimentos só são avançadas depois que o projeto está mais definido e mais seguro desse lançamento.

A Figura 2 ilustra, de forma simplificada, um fluxo de desenvolvimento de novos produtos, com base nos dados obtidos durante a entrevista.

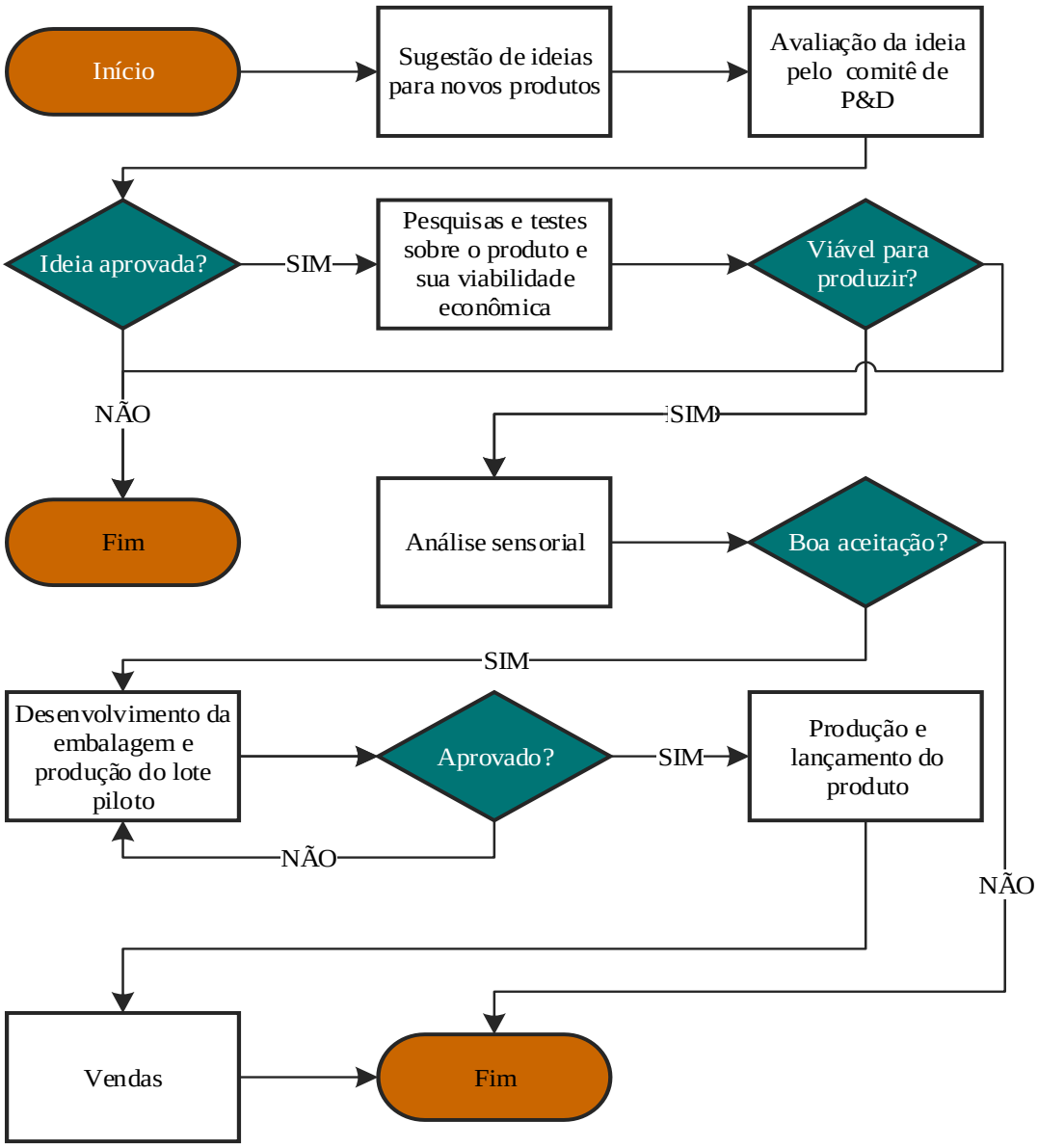


Figura 2 – Processo de desenvolvimento de novos produtos
Fonte: Autoria própria

De acordo com o entrevistado, qualquer área da empresa pode sugerir um novo produto, a pessoa que apresenta a proposta desse novo produto é considerada “padrinho” do projeto. A sugestão proposta é passada para um comitê de P&D que avalia se o produto segue para o processo de pesquisa e desenvolvimento.

Esse comitê é formado por responsáveis de diversos departamentos como: Direção, Comercial, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e Indústria.

Durante o projeto são realizados estudos e análises, como: Estudo de viabilidade econômica, estudo de formulação, capacidade para produzir, viabilidade de terceirizar a produção do produto, testes de formulação, desenvolvimento de embalagem, desenvolvimento de layout, testes em linha, desenvolvimento de caixa embaladora, analise sensorial, avaliação da controladoria, produção do lote piloto, estratégia de marketing em lançamentos no mercado, produção final e o lançamento definitivo para vendas.

A empresa passou por aproximadamente dois anos sem lançar novos produtos, após esse período, em dezembro de 2016 foram lançados 5 produtos (Quadro 3), sendo: macarrão espaguete grano duro, macarrão parafuso grano duro, macarrão espaguete integral, macarrão penne integral, macarrão parafuso integral. Posteriormente a esse lançamento, foi identificado que este período não seria ideal para lançamentos de novos produtos, em decorrência da baixa demanda. Foi definido então, que todos os produtos novos devem primeiramente ser divulgados em uma feira que ocorre no mês de abril, e colocados para vendas durante o mês de maio, mudando assim, o fluxo do projeto de desenvolvimento de novos produtos.

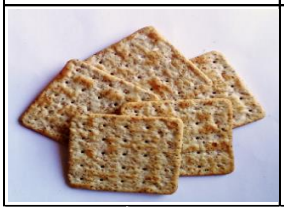
Massas		Caracteristicas
	Macarrão Parafuso Grano Duro	O Grano Duro é um macarrão produzido com um trigo especial 100% importado: o Triticum Durum é cultivado em regiões frias. O diferencial deste trigo é que ele possui mais proteína, o que deixa seus grãos bastante duros, gerando uma massa mais firme.
	Macarrão Espaguete Grano Duro	
	Macarrão Parafuso Integral	O principal diferencial da massa integral é o processo de transformação e utilização total do trigo. A trituração é diferenciada da farinha branca, onde o grão inteiro passa pela moagem fazendo com que seja preservada as fibras e os nutrientes encontrados na casca do trigo. As fibras presentes nas massas integrais regulam a velocidade da digestão, favorece a absorção de nutrientes e aumentam a sensação de saciedade.
	Macarrão Espaguete Integral	
	Macarrão Penne Integral	

Fonte: Autoria própria

Quadro 2 – Produtos lançados em dezembro de 2016

Após essa alteração no fluxo, em maio de 2017 foram lançados sete itens de produtos (Quadro 4), sendo: três sabores de cookies, biscoito recheado, biscoito cream craker multigrão, biscoito laminado com duplo sabor e biscoito laminado Maria de chocolate.

Todos os produtos são marcas próprias, a fabricação dos cookies é terceirizada, o cookie colorido e o biscoito duplo sabor são inovações para o mercado, enquanto que os demais produtos são novos para a empresa.

Biscoitos		Caracteristicas
	Cookies tradicional (cookie sabor baunilha com gotas sabor chocolate)	Possuem basicamente a mesma matéria prima em sua composição. O seu sabor se diferencia pelo arona colocado na receira (baunilha ou chocolate) e pelas gotas (chocolate ou pastilhas coloridas).
	Cookies de chocolate (cokie sabor chocolate com gotas sabor chocolate)	
	Cookies colorido (cokie sabor baunilha com gotas sabor chocolate e pastilhadas confeitadas sabor chocolate)	
	Biscoito recheado	Combinação do biscoito de chocolate crocate com a cremosidade do recheio de sabor baunilha.
	Biscoito maria de chocolate	Semelhante ao biscoito laminado maria tradicional, a empresa passou a produzir uma nova versão, agora no sabor chocolate.
	Biscoito duplo sabor	Este é um biscoito laminado com duplo sabor. Sua superficie de cima possui sabor de leite e a de baixo sabor chocolate.
	Biscoito cream cracker integral multigrãos	O biscoito multigrão é produzido a partir de farinha integral e um mix de grãos, sendo: linhaça, chia, quinoa, amaranto e gergelin. Maior saudabilidade.

Fonte: Autoria própria

Quadro 3 – Produtos lançados em maio de 2017

Quanto as aceitações desses produtos no mercado, de acordo com o entrevistado, antes do lançamento, eles foram bem aceitos nos testes de análises sensoriais. Entretanto, não havia para estes casos, uma resposta mais exata, até o período em que a pesquisa foi realizada (julho de

2017), os produtos haviam sido colocados para venda há pouco tempo, não havendo então muita reação e retorno do mercado consumidor no momento.

Porém, na fase de execução do projeto, foram identificados aspectos que precisam ser melhorados, segundo o entrevistado, houve alguns atrasos com fornecedores, e com todo o processo de impressão das embalagens, prejudicando e atrasando o período em que estava planejado lançar esses produtos.

Para o lançamento desses produtos e o aumento de suas vendas, a empresa utiliza algumas estratégias de marketing, como exemplos: comissão dobrada para revendedores da marca que conseguirem novos clientes durante um período de três meses após o lançamento de novos produtos; pagamento de taxa de alocação para pontos de prateleira, deixando os produtos em destaque no supermercado e ao nível dos olhos do consumir; e alguns eventos de amostras grátis de produtos dentro dos supermercados, fazendo com que os clientes conheçam o produto, e incentivando a compra pelo mesmo.

O lançamento desses produtos atende todas as regiões de atuação da empresa, a fase de segmentação de produto por região ainda é bastante genérica, portanto, é uma questão que pode ser explorada e estudada como estratégia para aumentar as vendas.

Segundo o entrevistado, estima-se que para o ano de 2018, serão realizados ainda, onze projetos de novos produtos, sendo marcas próprias e alguns terceirizados.

5. Conclusão

Com este estudo foi possível compreender a importância da criação do departamento de P&D no processo de desenvolvimento dos produtos, como também, a diferença entre os resultados de um projeto estruturado e sem estrutura, mostrando que em sua maioria, um projeto estruturado tem maiores chances de ter sucesso.

A empresa passou a seguir vários procedimentos na criação de seus produtos, desde a geração da ideia que identificava uma necessidade/oportunidade para a indústria, até projetos detalhados que envolviam custos e alocação de recursos. Com a criação do departamento evitou gastos desnecessários, pois as etapas que envolvem custos só são avançadas quando o projeto está mais definido.

Embora a empresa esteja mais avançada e engajada na pesquisa e desenvolvimento em relação a anos anteriores, ainda existem questões que possam ser exploradas para aumentar suas vendas, como por exemplo, o seguimento de seus produtos por região e um maior controle nas etapas do projeto.

Este trabalho também permitiu identificar que as competências e habilidades de um gerente de projetos e sua equipe, no desenvolvimento de produtos, influência diretamente no resultado do projeto.

Agradecimentos

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa de estudos de Mestrado.

Referências

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. *Faturamento.* Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf> Acesso em 31 de fev. 2017.

BACHMANN. *Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas.* Curitiba: [s.n.], 2011. (Material de treinamento).

BUCCI, D. C. *Processo de desenvolvimento de produto-embalagem: uma proposta orientada a sustentabilidade.* 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC, 2010.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymará, 2011. p. 136.

CONCEIÇÃO, J. C. P. R. *Radiografia da indústria de alimentos no brasil: identificação dos principais fatores referentes à exportação, inovação e ao food safety*. Brasília, setembro de 2007.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. *A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature.* Journal of Management Studies, v. 47, n. 6, p.1154-1191, 2010.

DAMANPOUR, F. *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators.* Academy of Management Journal. vol. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de Pesquisa.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, F. L. P.; SUGAHARA, C. R. *Inovação de produto, processo, organizacional e de marketing nas indústrias brasileiras.* Campinas – SP, 2015.

GOUVEIA, F. *Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos.* Inovação Uniemp, v. 2, n.5, p. 32-37. 2006.

GURGEL, M. F. *Criatividade & Inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.* 2006. 193 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ. 2006.

MONTEIRO, D. W. *Inovação de produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videoconferência em telefonia celular.* Revista eGesta, v. 4, n. 2, p. 78-102, 2008.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Tradução de Flávia Gouveia. Brasília: DCOM/FINEP, 2005. 184 p.

PAULA, J. O.; MELLO, C. H. P. *Seleção de um modelo de referência de PDP para uma empresa de autopeças através de um método de auxílio à decisão por múltiplos critérios*. Produção, v. 23, n. 1, p. 144-156, jan./mar. 2013.

REZENDE, B. C.; GALVÃO, M. F.; NETTO, R. G. A.; FARIA, A. F. *Processo de desenvolvimento de produto: experiência didática com a "coleira canina".* XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. Fortaleza – CE. 2015.

ROMANO, L. N. *Modelo de referência para o processo de desenvolvimento de máquinas agrícolas*. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) Universidade Federal de Santa Catarina, SC. 2003.

ROZENFELD, H. et al. *Gestão de Desenvolvimento de Produtos – uma referência para a melhoria do processo.* São Paulo: Saraiva, 2006.

SALES, A. M. G.; NAVEIRO, R. M. *Modelo de processo de desenvolvimento de produtos e ciclo de vida de projetos do guia pmbok - uma análise comparativa*. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. São Carlos – SP. 2010.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Definição de porte de estabelecimento segundo o número de funcionários*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf> Acesso em 30 de fev. 2017.

SIDONIO, L. et Al. *Inovação na indústria de alimentos: importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro*. 2013.

SOARES, E. F.; NETO, J. A. A.; PAIVA, I. V. L.; GOMES, I. C. M. *Uma proposta de móvel para casas compactas: o PDP de um produto para armazenar calçados.* Campina Grande - PB, 2011.

SOUSA, J. C. *Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores.* Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) Universidade Brasília, DF. 2006.