



ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL PLÁSTICO

BRENDA CAROLINE MIKUS - mbrendacaroline@gmail.com
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

DELICIO PEREIRA – delcio.pereira@udesc.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

ALEXANDRE BORGES FAGUNDES – alexandre.fagundes@udesc.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC

FERNANDA HÄNSCH BEUREN – fernanda.beuren@udesc.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC

Resumo

O presente trabalho teve por objetivo identificar a participação do departamento de Escritório de Projetos no processo de desenvolvimento de produtos, no contexto de uma empresa do setor de plásticos situada na região do Planalto Norte Catarinense. Para esta finalidade, foi utilizada a estratégia qualitativa de pesquisa, ante procedimento de estudo exploratório. Os resultados foram obtidos através de um roteiro de entrevista aplicado ao Escritório de Projetos e um memorial descritivo a partir do discernimento da área de Engenharia da organização. Entre as conclusões obtidas, destaca-se sua contínua participação em todas as etapas envolvidas nesse processo, objetivando melhorar e reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo produto dentro da companhia. Essa devolutiva reflete a necessidade de pessoas e ferramenta adequada para auxiliar a gestão de projetos, assunto destacado com relevância nas deliberações encontradas.

Palavras-chave: *Desenvolvimento de Produtos; Entrega de Valor; Projetos.*

1. INTRODUÇÃO

Para Andrade e Fernandes (2018), Desenvolvimento de Produto (DP) é o processo que transforma as necessidades do mercado e consumidores em solução para um problema preestabelecido. Através desse conceito, é possível visualizar a relação entre entrega de valor ao consumidor *versus* sucesso de uma organização no contexto em que a mesma está inserida.

Nantes (2014) concorda dizendo que esse processo está diretamente ligado ao mercado e a competitividade existente. Quanto mais iniciativas e disposição para as etapas de desenvolvimento de produtos, maior a vantagem de uma empresa frente aos seus concorrentes. Porém, na prática o cenário é outro, pois muitas empresas ainda não valorizam a concretização dessas ações e acabam fracassando ao lançar novos produtos.

O processo de desenvolvimento de um novo produto está em constante crescimento e tem sua presença configurada de muitas formas dentro da empresa. Mesmo levando em consideração esse aspecto, sua importância age de forma igualitária para a performance de qualquer negócio. Diversas áreas estão envolvidas nessa etapa, as quais podemos destacar Marketing, Engenharia, suprimentos, sourcing, entre outras, variando de acordo com o segmento de atuação da organização. Podemos salientar também que se faz necessário a presença de um departamento de gerenciamento de projetos, o qual terá por intuito auxiliar as áreas envolvidas nesse processo e otimizar a entrega de valor ao consumidor.

Nesse cenário, o objetivo geral deste trabalho é identificar a participação do departamento de Escritório de Projetos no processo de desenvolvimento de produtos no contexto de uma empresa do setor de plásticos, subsidiado por um memorial descritivo da área de Engenharia e um roteiro de entrevistas com o coordenador do Escritório de Projetos. A empresa, atualmente com 91 anos de existência, tem um extenso portfólio de produtos segregado em quatro categorias diferentes: limpeza, higiene bucal, beleza e pintura. Comercializando bens de consumo, torna-se imprescindível um desenvolvimento ágil e eficiente de novos produtos, visando atender as necessidades do mercado e dos usuários.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Segundo Cooper (2017), estima-se que cerca de 40% dos produtos novos lançados no mercado falham, mesmo dispensando grandes esforços para desenvolvê-los e também testá-los. O mesmo autor ainda retrata que em um cenário global, muitas empresas erram no processo de desenvolvimento de produtos, escolhendo trabalhar com métodos lineares e rígidos demais. Esses modelos não permitem a flexibilidade de trabalhar com a opinião do consumidor. Melo-silva, Emmendoerfer e Araújo (2018) complementam esse raciocínio, ressaltando que um dos fatores principais para o sucesso de um novo produto é a gestão do portfólio na empresa em que esse processo é executado. Deve existir uma sinergia entre os novos produtos e os produtos já consolidados pela companhia, demonstrando que essa está estrategicamente posicionada no mercado em que atua. Além de que essa sinergia constata que todos os recursos estão sendo despendidos de forma correta e alinhada no processo de desenvolvimento.

Como uma alternativa para driblar tamanha complexidade, Selau e Tonetto (2016) expõem em seu trabalho que as organizações estão usando a exclusividade dos produtos como estratégia de mercado. Lançar uma edição limitada comunica ao consumidor que ele está adquirindo um produto único e exclusivo. Isso impacta diretamente na percepção de valor que o mesmo tem no momento da compra. Com isso, pode-se afirmar que o consumidor exige do mercado um produto que atenda às suas necessidades, mas que de alguma forma tenha um notório diferencial frente às demais opções oferecidas

Com o objetivo de trazer inovações ao mercado, as empresas lançam cada vez mais novos produtos. As primeiras etapas desse processo são cruciais para o bom desempenho das demais tarefas, portanto estão inteiramente ligadas aos índices de inovação e níveis estratégicos

das empresas. Conectado ao sucesso dos produtos, o pré-desenvolvimento aborda as descobertas da companhia além da criatividade e poder de planejamento e execução de um novo produto (COSTA; TOLEDO, 2016). Além disso, essa etapa tem como objetivo definir quais serão os projetos a serem desenvolvidos no decorrer do planejamento da empresa. Isso se dá através de uma boa gestão de portfólios, garantindo a interação de todos os departamentos necessários e mapeamento das funções de cada um no pré-desenvolvimento (ROZENFELD, 2006).

Costa e Toledo (2016) trazem em sua pesquisa que as principais atividades realizadas no pré-desenvolvimento de produtos são: identificação de oportunidades, seleção de oportunidades, geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento de conceito, seleção de conceito e o planejamento do projeto. Já entre as ferramentas utilizadas para auxiliar nessas atividades estão: planilhas, mapeamentos, softwares e gráficos. Para auxiliar no entendimento das definições dos projetos, Cooper (2017) diz que é de extrema importância que a empresa esteja alinhada com os seguintes pontos: escopo do projeto, mercado consumidor, entrega de valor aos usuários, estratégia adotada e entendimento de quais são as especificações do produto. Clepf, Martinelli e Campos (2015), exemplificam que a sistematização das atividades nesse processo traz resultados positivos e fortalece a ligação dos departamentos envolvidos em todas as etapas da concepção de um novo produto.

Keeling e Branco (2017) definem gerenciamento de projetos como sendo a maneira em que os recursos, habilidades e conhecimentos são aplicados, com o propósito de atingir o objetivo final. Todo o planejamento, controle e avaliação devem ser executados da melhor maneira possível. Além de que os papéis e responsabilidades estejam claros a todos e bem definidos, para que os conflitos possam ser evitados. As atividades para cada grupo funcional da empresa também devem estar bem definidas, para que assim se possa obter mais chances de sucesso no processo de desenvolvimento. Entre as principais áreas estão Diretoria, Gerência, Engenharia e Especialistas. Esse último grupo é voltado às áreas técnicas relacionadas aos processos e produtos (ROZENFELD, 2006). Para Griffin et al. (2014), os departamentos de Engenharia e Marketing atuam constantemente alimentando essa cadeia de desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Mendes e Toledo (2012) descrevem em seu trabalho que as atividades relacionadas ao departamento de Marketing e Desenvolvimento, quando bem executadas, resultam em um apoio positivo ao desempenho do novo produto.

Vargas (2016) conceitua gestão de projetos como sendo o agrupamento de todos os procedimentos e técnicas necessários para a execução de um novo projeto, que inclui o desenvolvimento de um novo produto. Através dessa administração os recursos podem ser alocados de forma assertiva e realiza-se o acompanhamento da execução das atividades, confrontando as entregas com os objetivos e prazos definidos na etapa de planejamento.

3. METODOLOGIA

O método aplicado neste trabalho foi o dedutivo, onde os argumentos são explicados por esse raciocínio através de uma condução lógica, levando à conclusão concisa do estudo proposto (MARCONI; LAKATOS, 2017; MATIAS-PEREIRA, 2016).

Com relação aos objetivos, essa pesquisa tem caráter exploratório, que propõe averiguar o tema escolhido e conectar os conteúdos, elaborando os conceitos e confirmando a teoria na prática (GIL, 2012).

A perspectiva da análise segue a prerrogativa qualitativa, onde as percepções subjetivas do problema são exploradas, preocupando-se com os aspectos que não podem ser mensurados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Resumidamente a pesquisa qualitativa consiste em um ambiente, que é a fonte de dados; um pesquisador, que tem o papel de coletar esses dados e o seu objetivo é relacionar as ações e suas influências no contexto analisado (LOZADA, 2018).

A partir disso, os fatores de sucesso para o desenvolvimento de produtos poderão ser elencados no enredo da empresa observada.

A condução da pesquisa levou em consideração a obtenção de dados por meio de constituintes significativos e descritivos, caracterizando-se qualitativa. Tendo isso como base, a orientação escolhida foi o estudo exploratório, que teve por objetivo o aprofundamento para conhecer a variável da pesquisa, buscando o entendimento do contexto em que está inserida, como se apresenta e qual o seu significado.

4. ESTUDO EXPLORATÓRIO

Considerando o objetivo geral proposto, compreender a participação do Escritório de Projetos e suas pretensões futuras no processo de desenvolvimento de produtos, fez-se uso de dois procedimentos técnicos para coleta de informações. O primeiro, apresentado na seção 4.1, consiste em um memorial descritivo realizado a partir do conhecimento da área de Engenharia da empresa. Através deste, foi possível identificar as principais etapas do processo de desenvolvimento de produtos dentro da organização estudada e seus principais atuantes. Para a interpretação das funções do Escritório de Projetos e compreensão dos seus objetivos futuros, foi realizado um roteiro de entrevista com este departamento, onde os resultados encontram-se na seção 4.2.

4.1 Memorial Descritivo

Atendendo ao primeiro procedimento proposto, atuou-se para sintetizar as informações e conhecimentos adquiridos de forma a detalhar como ocorre o processo de desenvolvimento de produtos na empresa analisada.

A empresa, atualmente com 91 anos de existência, tem um extenso portfólio de produtos segregado em quatro categorias diferentes: limpeza, higiene bucal, beleza e pintura. Sua estrutura de desenvolvimento de produtos é composta por dois analistas de Engenharia, um analista de Marketing e um gerente de Marketing, todos esses cargos mencionados são para cada categoria de produto e trabalham diretamente ligados a esse processo. Da mesma forma, pode ser citado o Escritório de Projetos como um atuador importante nessa rotina. Além das demais áreas de apoio da companhia que são envolvidas nos projetos de acordo com a etapa e necessidade, como: Compras, Custos, Contabilidade, Qualidade, PPCP e Processo Produtivo.

O início do desenvolvimento se dá pela definição do conceito do produto e sua proposta para fazer parte do portfólio da companhia. A ideia de um novo produto é introduzida pelo departamento de Marketing, que realiza pesquisas de mercado e análises da concorrência para este fim. Nesse estágio, Marketing elabora especificações iniciais de como será a execução do produto, tais como: o tipo de embalagem, volume de venda do item, comparativos com a concorrência (se existe algo similar para avaliar qualidade versus posicionamento do preço de venda), para qual canal será destinado, entre outras.

A análise preliminar e decisão a respeito da continuidade ou não da idealização do produto é feita pela Diretoria. Há um processo na empresa denominado Portões, que consiste em um faseamento do projeto (do Portão 0 ao Portão 4), onde Marketing apresenta os resultados aos diretores e subsidia a tomada de decisão. Todos os projetos são apresentados inicialmente no Portão 0 e em caso de aprovação, seguirão para a execução e entrega das demais etapas de Portões. Esse processo acontece de forma sistêmica, sendo inserido em uma ferramenta de gerenciamento de projetos e encaminhada para os setores responsáveis em executar as atividades demandadas para cada projeto. O Escritório de Projetos atua em todos esses

momentos de Portões para acompanhar e alinhar estrategicamente com Marketing o posicionamento do projeto.

Pode-se afirmar que duas atividades acontecem simultaneamente quando a ideia é aprovada: a confecção e avaliação de amostras e também a elaboração do custo do produto, ambas de responsabilidade da Engenharia, que conta com o auxílio das áreas de apoio. Diante das amostras recebidas ou confeccionadas é possível estabelecer junto ao departamento da Qualidade o cronograma de testes e avaliações das mesmas, dessa forma garantindo a eficiência e funcionalidade do produto em estudo. Um fato interessante a ser citado, é que o portfólio é voltado para produtos de diversos propósitos, entre eles cuidados de higiene pessoal e bucal, além de produtos para o público infantil, exigindo testes em campo e análises com base em normas específicas. A Engenharia é responsável por elaborar o que é chamado de estrutura de custo do produto, que servirá como base para Custos calcular os rendimentos daquele item. Uma ação importante a ser destacada é que neste estágio são realizados testes com os produtos pelo departamento da Qualidade para verificar o comportamento no uso e a resistência oferecida, dependendo do tipo e finalidade.

Com base nestes resultados, Marketing poderá realizar as análises de viabilidade e apresentação dos cenários mais refinados para a Diretoria. Essa dinâmica de acompanhamento ocorre até que seja aprovada a versão final do produto e o mesmo seja lançado no mercado.

Cada projeto de desenvolvimento de um novo produto tem um comportamento diferente dentro da empresa analisada. O processo acima comentado é a base, mas são executados vários projetos com complexidades diferentes e de forma simultânea. Propostas mais simples, com investimentos baixos e de fácil realização costumam não se estender em muitas etapas, como por exemplo a troca de cor de uma linha de produtos já existente. Em contrapartida, propostas mais estratégicas, com investimentos consideráveis e tempo de efetivação maior, são trabalhadas com mais cautela e geram maiores discussões com a equipe, como por exemplo a produção de uma linha totalmente nova de produtos com moldes de injeção. O alinhamento e planejamento de novos produtos são feitos com no mínimo seis meses de antecedência, geralmente na metade do ano e junto ao planejamento estratégico da companhia. Nestas conversas, os meses para os lançamentos também são definidos e no ano seguinte, os projetos são executados.

Os principais departamentos que atuam no processo de desenvolvimento de produtos estão sintetizados na Figura 1.



Figura 1 – Principais departamentos envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

4.2 Entrevista Escritório de Projetos

O responsável por este departamento é o Coordenador de Inteligência Competitiva da empresa e o mesmo respondeu às questões objetivas.

Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), como é denominado, é um departamento recente criado dentro da companhia, composto atualmente pelo Coordenador de Inteligência de Mercado e um Assistente Administrativo, ambos sendo gerenciados pelo Gerente de Projetos. Foi construído devido às demandas diretivas para atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e também para melhorar as entregas dos projetos.

É um departamento colaborativo, que visa auxiliar todos os demais setores da empresa na execução dos projetos estratégicos. Este departamento entrou em pauta e começou a ser estudado em meados de 2014. Neste ano, foi criado o projeto “EMPRESA 2020”, onde nele foi definida uma série de iniciativas que representavam as ações que deveriam ser executadas pela empresa para que os objetivos estratégicos acordados, entre a Direção Geral e os acionistas, fossem atingidos até o ano de 2020. Esse trabalho foi realizado em conjunto com uma consultoria empresarial. Entre as competências que precisavam ser desenvolvidas e incorporadas à cultura da empresa, para potencializar a conquista dos resultados esperados no Projeto EMPRESA 2020, estava a competência em Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos (chamado de GP3).

Até meados de 2014, de acordo com um diagnóstico realizado, o nível de maturidade da empresa nessas disciplinas era não mais que 1 (um), ou seja, o GP3 era reconhecido e até praticado pelos profissionais das diversas áreas da empresa, mas não existia um padrão, o nível de conhecimento sobre o tema era muito vago e não existia ferramenta adequada para comportar a prática dessas disciplinas de forma colaborativa e padronizada (Coordenador).

O propósito do GP3 é melhorar a efetividade (eficácia e eficiência) da gestão de melhorias e mudanças para o negócio. O GP3 não tem fim neles mesmos e sim em objetivos e metas relacionadas com os negócios da empresa. A empresa já utilizava práticas de GP3, mas de uma forma não padronizada, e muitas vezes nem tinha conhecimento que estava executando.

Cada área da empresa realizava o gerenciamento de portfólio, programas e projetos a seu modo, algumas áreas com mais e outras com menos intensidade. As ferramentas utilizadas nunca foram padronizadas e os resultados dos desempenhos desses portfólios não eram medidos. As áreas que mais utilizavam até então o GP3 eram: Marketing, Engenharia, TI. Na parte industrial, havia uma vaga gestão para projetos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, ampliações de linhas fabris, implantações e atualizações de sistemas e otimizações de processos industriais.

Para que as competências em GP3 fossem incorporadas à cultura da empresa, era necessário que o papel da diretoria estivesse fortemente presente frente às demais áreas, para que assim todos “comprassem a ideia”. E foi isso o que aconteceu, essa estratégia complementou o projeto “EMPRESA 2020”. Essa competência é de responsabilidade do EGP e faz parte do trabalho deste departamento cumprir com as propostas para o GP3, visto que são assuntos completamente relacionados.

O EGP foi criado para gerir melhores práticas, processos, padrões e ferramentas de GP3, para cobrar o seu uso adequado e para potencializar os resultados para o negócio com a gestão de melhorias e mudanças. O EGP da empresa é Estratégico e de Controle. Estratégico pois está ligado diretamente à Direção Geral e de Controle porque além de auxiliar nas definições do GP3 também cobra a prática das metodologias e ferramentas que são definidas. Ou seja, o EGP desenvolve e fornece metodologias do GP3, fornece treinamento, registra e disponibiliza informações/lições aprendidas de outros projetos e ainda auxilia os funcionários a utilizar essa competência de forma correta. A Figura 2 representa através de um infográfico o destaque para as quatro principais funções deste departamento.

Nós somos responsáveis por realizar o acompanhamento e dar o apoio necessário para que as entregas dos projetos sejam apresentadas e alinhadas com a Diretoria, além das demais atribuições que já comentamos. Esse processo nós chamamos de Portões, e para cada etapa há entregas específicas. Todo mês é realizada uma reunião com a diretoria, os gestores de Marketing, gestor de Engenharia e o EGP para que as mesmas sejam apresentadas e que possa ser realizado o acompanhamento crítico por parte da direção (Coordenador).



Figura 2 – Funções do EGP. Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Com relação às dificuldades encontradas nessa trajetória, foram destacados os pontos relacionados ao engajamento dos demais departamentos da empresa e a ferramenta que é utilizada para armazenamento dos dados dos projetos e que também realiza o controle. Por isso, esse setor vem sendo reestruturado e busca reduzir essas complexidades.

As perspectivas do EGP com relação ao futuro da empresa e o processo de desenvolvimento de produtos envolvem aperfeiçoar a dinâmica de trabalho e controle dos projetos, além de reduzir o tempo de lançamento de um novo produto através da otimização do sistema e melhoria da eficiência de execução. Com isso, pretende-se alcançar um processo padronizado e atender cada vez mais as exigências do mercado consumidor. A síntese dessas informações são ilustradas na Figura 3.

[...] O processo de desenvolvimento de produto sofrerá mudanças positivas e significantes, os processos necessitam ser padronizados e os departamentos comprometidos com essa visão. Isso está muito ligado à cultura da nossa companhia. Nós como EGP queremos trabalhar com o estilo de escritório “apoiador”, ao contrário da maioria das indústrias que têm o estilo “centralizador”. Nós queremos trabalhar de forma colaborativa e impulsionar o crescimento da empresa como um todo. Não acreditamos na ideia de que um departamento só deve ser responsável em executar projetos no nível que lidamos na empresa. Cada setor existe com um propósito, certo? Não podemos ser egoístas ao ponto de querer trabalhar sozinhos (Coordenador).

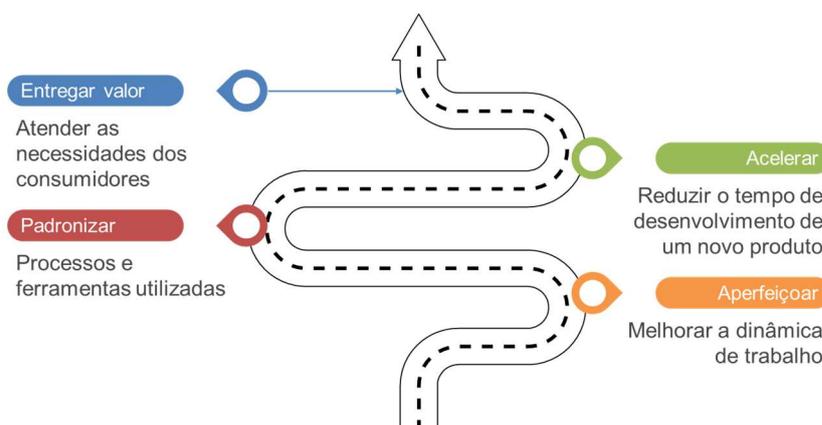


Figura 3 – Perspectivas do EGP para o futuro. Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando como base o memorial descritivo e as respostas do roteiro de entrevistas com o EGP, o objetivo geral deste trabalho, compreender a participação do Escritório de Projetos e suas pretensões futuras no processo de desenvolvimento de produtos, foi atingido.

Obteve-se, através dos dois procedimentos utilizados, clareza quanto a participação deste setor na gestão dos projetos da empresa analisada. Fazendo-se presente em todas as etapas, desde a concepção e idealização de um produto até o seu lançamento e acompanhamento de performance. Como comentado pelo coordenador da área, o Escritório de Projetos, foi introduzido recentemente na companhia, demandando uma constante revisão e melhorias nos processos geridos. Muito deste trabalho está relacionado à cultura organizacional que a companhia, quase centenária, detém.

A tendência dentro desse departamento é justamente melhorar o desempenho da empresa como um todo no processo de construção de um novo produto. Sua intervenção se dá de forma a auxiliar no pensamento estratégico da dinâmica de desenvolvimento. Seu foco também será reduzir o tempo necessário para lançamento de um novo produto, visto que é um ponto crucial para a competitividade e aspecto de extrema importância no ato de entrega de valor ao consumidor final.

A pouca estruturação do EGP, por estar em fase de reconstituição, pode ser citada como uma limitação para o estudo e também para o desempenho da companhia. Com o crescimento de estrutura (pessoas e ferramenta) será possível evoluir como departamento e melhorar as entregas de gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J.; FERNANDES, F. Barreiras e desafios para melhoria da integração interfuncional entre Desenvolvimento de Produto e Planejamento e Controle da Produção em ambiente Engineering-to-Order. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 25, n. 3, p. 610-625, set. 2018.
- CLEPF, S.; MARTINELLI, D.; CAMOIS, P. M. B. G. M. (2015, novembro). Visão sistêmica no desenvolvimento de produtos cosméticos. **Cpmark - Caderno Profissional de Marketing**. Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 36-47, nov. 2015.
- COOPER, R.G. **Winning at New Products**. Nova York: Basic Books. 2017.
- COSTA, M. A. B.; TOLEDO, J. C. Análise dos modelos e atividades do pré-desenvolvimento: revisão bibliográfica sistemática. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 704-717, jun. 2016.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS. 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 2012.
- GRIFFIN, A.; PRICE, R. L.; VOJAK, B.A; HOFFMAN, N. Serial Innovators' processes: How they overcome barriers to creating radical innovations. **Industrial Marketing Management**, Salt Lake City, v. 43, n. 8, p. 1362-1371, ago. 2014.
- KEELONG, R.; BRANCO, R.H.F. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva. 2017.
- LOZADA, G. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah. 2018.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas. 2016.
- MELO-SILVA, G.; EMMENDOERFER, M. L.; ARAÚJO, J. F. E. F. (2018, fevereiro). Desenvolvimento de produtos tradicionais artesanais e destinos turísticos regionais no contexto da indústria criativa. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 131-147, fev. 2018.
- MENDES, G. H.; TOLEDO, J. C. Explorando práticas do desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas do setor de equipamentos médico-hospitalares. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 103-117, set. 2012.
- NANTES, J. F. D. Formação de equipes e o papel da liderança na gestão do processo de desenvolvimento de produtos: estudo de caso em uma empresa do setor têxtil. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, XXXIV., 2014, Curitiba. **Anais...**, Curitiba: ENEGEP, 2014.
- QUEIROZ, M. I. P. de. Pesquisador, o problema da pesquisa, a escolha de técnicas: algumas reflexões. **Textos Ceru. Serie 2**, São Paulo, n. 3, p. 13-29, 1992.
- ROZENFELD, H. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos Uma Referência para a Melhoria do Processo**. São Paulo: Saraiva. 2006.
- SELAU S. D.; TONETTO, L. M. (2016, março). Efeitos do uso da informação edição limitada sobre percepções de preço e intenção de compra de produtos. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. São Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 157-173, abr. 2016.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport. 2016.