

DIFICULDADES NA GESTÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ONDE CONCENTRAR AS MELHORES PRÁTICAS?



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Departamento de Engenharia de Produção e Transportes
Tatiane Pistorello Barbosa (tati.pb@gmail.com)
Márcia Elisa Echeveste (echeveste@producao.ufrgs.br)



OBJETIVO

Analisar os problemas enfrentados pelas empresas brasileiras na **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos (GPDP)**, e associar estes problemas ao setor e porte.

CONTEXTO

Estudos de melhores práticas tem sido conduzidos pela academia como forma de explicar as razões de sucesso e fracasso na GPDP. Estes estudos dependem de uma série de fatores como: complexidade do produto, tipo de produto, setor, cultura organizacional e cultura de projeto, conforme estudos de Poolton e Barclay (1998); Krishan e Ulrich (2001); Balbontin et al (2000); Kahn et al (2012).

Para evitar que as melhores práticas sejam implementadas dissociadas da cultura da empresa e de suas dificuldades na GPDP, os autores deste trabalho prescrevem que é necessário inicialmente conhecer as dificuldades na gestão do processo para, a partir deste conhecimento, implementar as melhores práticas customizadas às características específicas de cada empresa, como setor, porte e outras características.

MÉTODO DE PESQUISA

Realizou-se uma *survey* com 346 empresas brasileiras (Fig 1), com as seguintes etapas:

- levantamento bibliométrico na base de dados *ISI Web of Knowledge* com as palavras chave *problems, difficulty, barriers and NPD new product development*.
- elaboração de um instrumento de pesquisa quantitativo inspirado no modelo referencial de Rozenfeld *et al.* (2006).
- aplicação do instrumento à respondentes provenientes de empresas que buscam qualificação na área e realizaram curso de GPDP.
- análise estatística dos dados e interpretação dos resultados.

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

	f	%		f	%			
Porte	Micro	12	5	Tipo de capital	Multinacional	111	46,1	
	Pequena	22	9,1		Nacional	128	53,1	
	Média	75	31,1		Categoria	Filial	125	51,9
	Grande	131	54,4			Matriz	116	48,1
Setor	Alimentício	25	10,4	Total		241	100,0	
	Bens de capital	52	21,6	Grau de contato com cliente final		Possui contato direto com o consumidor final	89	36,9
	Bens de consumo	40	16,6		É fornecedora intermediária	113	46,9	
	Bens de consumo duráveis	71	29,5		É fornecedora de equipamentos	18	7,5	
Químico	32	13,3	Fornece somente serviços		6	2,5		
Tipo de controle	Familiar	103	42,7	Empresa responsável por um centro mundial de produtos?	Sim	57	23,7	
	Não familiar	136	56,4		Não	128	53,1	

Fig 1: Caracterização das empresas

Qual o percentual de projetos radicais nas empresas?

O percentual de empresas que alegam desenvolver projetos radicais independente do setor está em torno 11% (Fig 2).

	Radicais (%)	Plataforma (%)	Derivados (%)	Follow Source (%)	N
Alimentício	7,9	31,78	50,76	9,54	33
Bens de Capital	10,56	31,66	45,74	12,04	84
Bens de consumo	9,6	24,1	47,63	11,91	48
Bens de consumo duráveis	10,96	36,56	37,89	10,73	90
Químico	11,62	27,77	45,87	14,29	53

Fig 2: Percentual de projetos por setor

Os tipos de projetos dependem do setor?

Para responder esta pergunta elaborou-se uma ANOVA (Análise de Variância) com os fatores setor (alimentício, químico, bens de consumo, bens de capital) e tipo de projeto (radical, incremental e derivado).

	df	Soma quadrados	F	Sig
Setor	4	124,394	0,23	0,961
Tipo de projeto	3	70307,212	129,768	0
Setor*Tipo de projeto	12	923,522	1,705	0,061

Fig 3: Resultados da ANOVA

Os resultados apontaram diferença significativa na interação setor e tipo de projeto. Numa comparação múltipla de médias, os setores químicos e alimentício estão associados aos projetos derivados e os setores bens de consumo e bens de capital aos projetos incrementais.

QUAIS OS MAIORES PROBLEMAS?

Os problemas mais enfrentados nas empresas brasileiras, independente do porte e setor são:

Problema	N	%
Dificuldade da integração entre os diversos setores da empresa	253	73,12
Não existe modelo referencial de PDP ou não é difundido	221	63,87
Falta ou ineficiência dos mecanismos de comunicação interna e sistema de informações	208	60,12
Cultura de gestão de projetos não está totalmente disseminada na empresa	195	56,36
Ausência/deficiência de planejamento estratégico	166	47,98
O processo de desenvolvimento de produto não é executado conforme planejado	155	44,8
Falta um processo estruturado de tomada de decisão	151	43,64
Desconhecimentos de melhores práticas de PDP	141	40,75
A falta de atividades relacionadas ao pré-desenvolvimento na empresa	135	39,02
Falta de acompanhamento do desempenho dos produtos no mercado	129	37,28

Fig 4: Tabela dos problemas apontados nas empresas.

Os problemas dependem do setor e do porte?

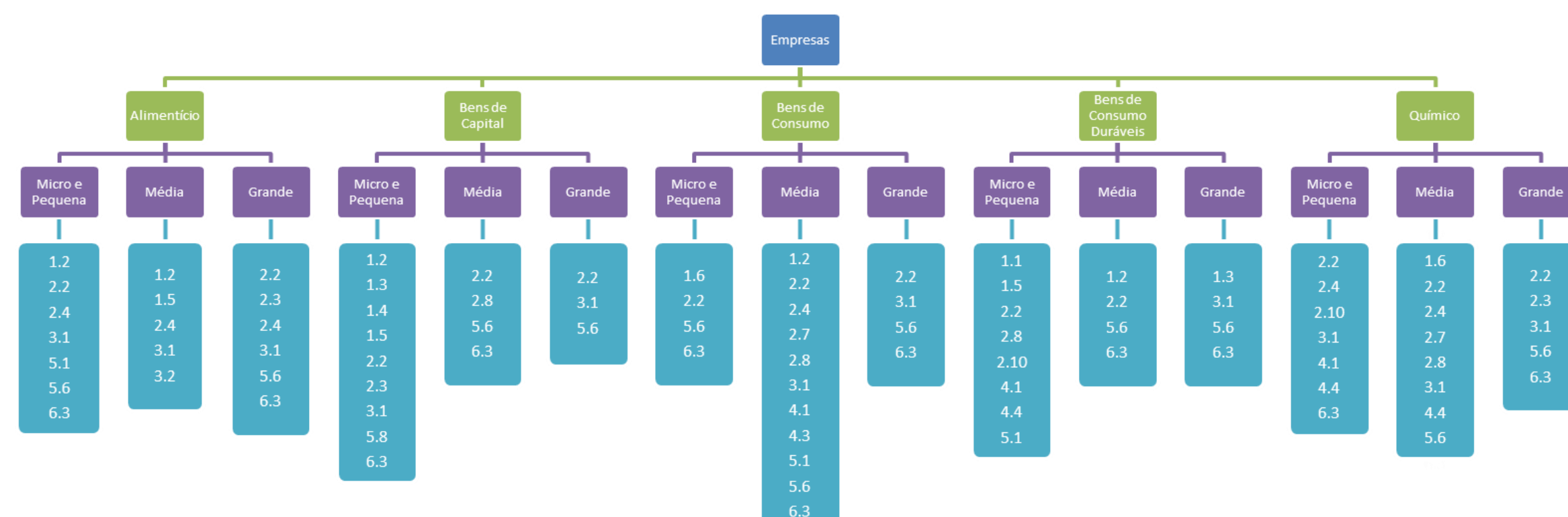


Fig 5: Relação entre problemas, setor e porte das empresas

CODIGO DOS PROBLEMAS

1.1 Falta de planejamento do produto; 1.2 Ausência de Planejamento Estratégico; 1.3 Falta de atividades do Pré-desenvolvimento na empresa; 1.4 Produtos desenvolvidos sem orientação para o mercado; 1.5 - Ausência de gestão de portfólio; 1.6 Falta de acompanhamento do desempenho dos produtos no mercado; 2.2 Não existe modelo referencial de PDP; 2.3 PDP não é executado conforme planejado; 2.4 Falta um processo estruturado de tomada de decisão; 2.7 Falta de técnicas e ferramentas aplicadas no PDP; 2.8 Desconhecimentos de melhores práticas de PDP; 2.10 Falta de mecanismos de controle do processo como um todo; 3.1 Cultura de Gestão de projetos não está disseminada na empresa; 3.2 Ausência de conhecimentos de Gestão de Projetos; 4.1 Ausência de processo de melhoria; 4.3 Ausência de definição de responsabilidades; 4.4 Estrutura organizacional mal definida; 5.1 Ausência de política de RH; 5.6 Dificuldade de integração entre os diversos setores da empresa; 5.8 As pessoas não valorizam as técnicas; 6.3 Falta de mecanismos de comunicação interna e sistema de informações

A Fig 5 segmenta os problemas por porte e setor. O resultado foi analisado segundo testes *qui-quadrado* ($p < 0.10$) A leitura do gráfico segue a seguinte lógica, as empresas do setor **alimentício**, porte **micro e pequena** tem mais frequentemente os problemas de código 1.2; 2.2; 2.4; 3.1; 5.1; 5.6 e 6.3 e assim sucessivamente.

REFERÊNCIAS

- POOLTON, J. & BARCLAY, I. *New product Development: From Past Research to Future Application*. Industrial Marketing Management, v. 27, p. 197-212, 1998.
KRISHNAN, V. & ULRICH, K. T. *Product Development Decisions: A Review of the Literature*. Management Science, v. 47, n. 1, p. 1-21, 2001.
BALBONTIN, A. *New product development practices in American and British firms*. Management, v. 20, p. 257-274, 2000.
KAHN, K. B.; BARCZAK G.; NICHOLAS, J.; LEDWITH, A.; & PERKS, H. *An examination of New Product Development Best Practice*. Journal of Product Innovation Management, v. 29, n. 2, p. 180-192, 2012.