

# Alinhamento estratégico no desenvolvimento de novos produtos – um estudo de caso voltado ao segmento de telecomunicações brasileiro

## *Strategic alignment on new product development – a case regarding to the brazilian telecommunication segment*

Odivany Pimentel Sales<sup>1</sup> - Pontifícia Univ. Católica do Paraná - Prog. de Pós-Graduação em Eng. de Prod. e Sistemas  
Osiris Canciglieri Junior<sup>2</sup> - Pontifícia Univ. Católica do Paraná - Prog. de Pós-Graduação em Eng. de Prod. e Sistemas

**RESUMO** Neste deste trabalho é apresentado um novo processo de seleção de produtos e serviços dentro de uma grande empresa do segmento de telecomunicações brasileiro. Este processo, além de apresentar etapas importantes relacionadas à análise de viabilidade técnica e financeira e estabelecimento de um comitê executivo para análise e aprovação dos projetos, tem como principal item inovador a criação de uma etapa onde é realizado um alinhamento estratégico do novo produto que evidencia o grau de aderência de determinado projeto à estratégia da organização em questão. Além do detalhamento desta proposta, este artigo se preocupa em descrever os aspectos particulares de sua implantação nesta organização assim como os pontos positivos e negativos que esta etapa de alinhamento estratégico pode prover para o modelo de seleção de novos projetos.

**Palavras-chave** Desenvolvimento de produtos. Gerenciamento de projetos. Métodos de seleção de projetos. Estratégia.

**ABSTRACT** *This study presents a new selection process for products and services within a large company in the Brazilian telecommunications sector. In addition to presenting important steps related to technical and financial feasibility analysis and the establishment of an executive committee for review and approval of projects, the most innovative feature of this process is the creation of a phase for conducting strategic alignment of the new product, which highlights the degree of a project's adherence to the organization's strategy. In addition to the details of this proposal, this study aims to describe particular aspects of its implementation in this organization, as well as the positive and negative points that this strategic alignment phase may provide for the new project selection model.*

**Keywords** *Product development. Project management. Project selection methods. Strategy.*

1. Rua Ana Berta Roskamp, n. 915, sb02, Jardim das Américas, Curitiba, Paraná, CEP: 81530-250, odivany@hotmail.com  
2. osiris.canciglieri@pucpr.br

SALES, O. P.; JUNIOR, O. C. Alinhamento estratégico no desenvolvimento de novos produtos – um estudo de caso voltado ao segmento de telecomunicações brasileiro. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 4, out-dez/2016, p. 249-265.

DOI: 10.15675/gepros.v11i4.1584

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novos produtos no mercado brasileiro tem sofrido uma série de modificações nos últimos anos. Devido ao desenvolvimento econômico do país, em 2013 o Brasil se encontrava entre as 10 maiores economias do mundo, existe uma busca constante pela excelência no lançamento de novos produtos a partir da entrega de produtos ou serviços que atendam às necessidades dos consumidores.

Em face deste cenário, dentro do segmento de telecomunicações se estabeleceu uma concorrência suficientemente forte e capaz de assumir grandes investimentos para lançar produtos bem sucedidos no mercado e que garantam altos percentuais de *market share* em suas áreas de atuação. Pesquisas citadas por Baxter (2000) mostram que o processo de desenvolvimento de novos produtos é extremamente restritivo e o volume de ideias que concluem seu ciclo e transformam-se em produtos bem sucedidos sofre reduções substanciais durante todo o processo.

O balanceamento adequado entre a reutilização de tecnologias disponíveis no portfólio atual da empresa com aspectos relacionados à inovação é outro item fundamental para o sucesso do processo de desenvolvimento de novos produtos (LETTICE et al., 2006).

Considerando a existência de modelos avançados para o desenvolvimento de novos produtos em todas as suas etapas (idealização, planejamento, desenvolvimento, testes e lançamento), nota-se uma busca incessante pela redução no tempo de desenvolvimento de novos produtos. A criação de conceitos, e consequentemente de produtos bem sucedidos, devem estar associados ao lançamento no mercado seguindo um método sistemático e disciplinado partindo desde a ideia até o lançamento do produto (COOPER, 2011).

A pressão dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos também é constante no que se refere à redução de custos. Custos antes desconsiderados de uma previsão inicial passam a ganhar importância e em alguns casos contaminam as margens de lucratividade destes produtos. Aprender dentro deste processo tem se mostrado um desafio e segundo Kerzner (2003), uma das dificuldades na realização das “lições aprendidas” ao final dos projetos é que as pessoas relutam em associar seus nomes a erros ocorridos durante os desenvolvimentos, dessa forma, outros gerentes de projeto continuarão a realizar os mesmos erros em outros desenvolvimentos de novos produtos. É importante observar que existe um grande potencial de benefícios a partir da gestão de conhecimento dentro do processo de desenvolvimento de novos produtos (PITT; MACVAUGH, 2008) e que o ambiente concorrencial impacta esse processo dentro das organizações (KIM; ATUAHENE-GINA, 2010).

Considerando que a competitividade de uma empresa depende de um conjunto de projetos lucrativos e bem-sucedidos (JAFARIZADEH; KHORSHID-DOUST, 2008) e a gestão de incertezas visa ao atendimento das expectativas dos *stakeholders* (POLLACK; ADLER, 2015) faz sentido considerar o alinhamento estratégico no processo de seleção assim como garantir a execução de projetos da forma mais eficiente possível. O termo “aderência à estratégia” algumas vezes mencionado no momento da idealização representa o ponto chave no sucesso de longo prazo. Dessa forma, tentar entender como as organizações podem inserir um critério de aderência estratégica ao seu processo de desenvolvimento de novos produtos se tornou um desafio a ser resolvido dentro deste ambiente.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de desenvolvimento de produtos com o passar dos anos ser tornou bastante abrangente. Hoje estes processos além de uma atenção com seus processos internos, tem uma atenção especial com o cliente final. No passado, autores consagrados e ligados à engenharia desenharam processos robustos onde etapas de geração de ideias tinham sua origem em um contexto de busca de soluções técnicas enfatizando o desenvolvimento do produto e sem uma conexão clara com o mercado (SILVA, 2014). O caso apresentado acima pode ser descrito principalmente por modelos elaborados por Hollins e Pugh (1990), Roozenburg e Eekels (1995) e Pahl e Beitz (1996). Ainda segundo Silva (2014), este cenário chegou a ser mantido por décadas devido ao mercado absorver o que era produzido.

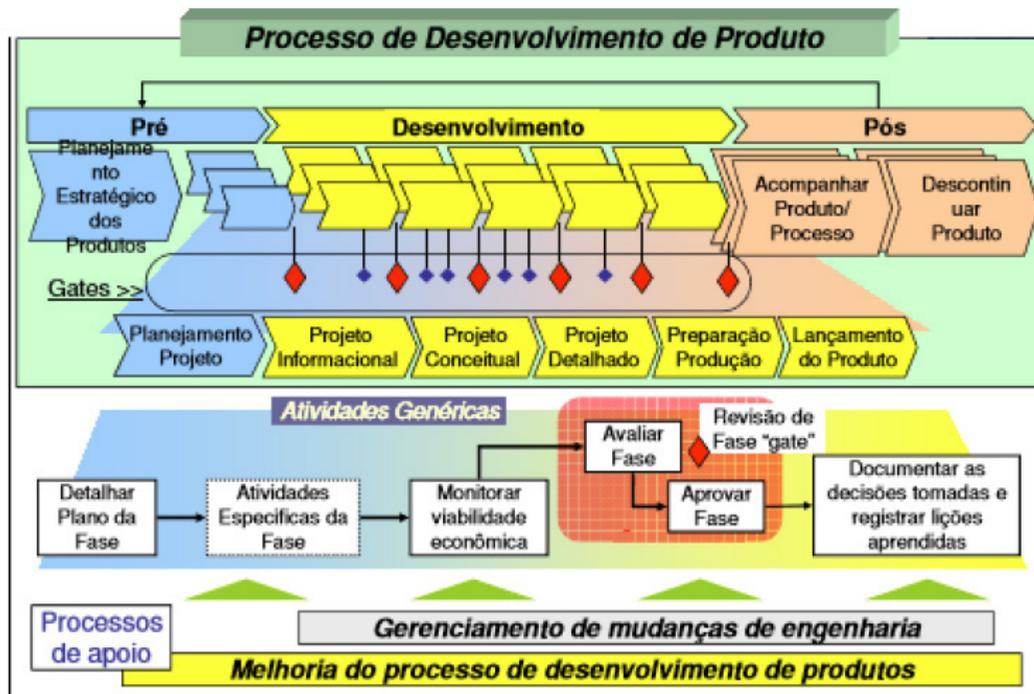
Segundo El Marghani (2011), o modelo de Pahl e Beitz (1996) se inicia com o estabelecimento de objetivos principalmente qualitativos e propõe soluções de engenharia para o alcance destes objetivos. Este modelo seria adequado principalmente para o desenvolvimento de máquinas e equipamentos. Itens, portanto, relacionados à concepção do produto, quando concebidos segundo informações equivocadas ou muitas vezes abstratas podem levar a equipe a inferir em decisões não acertadas. Informações inferidas levam a acreditar que processos mais tradicionais de desenvolvimento de produtos que não levam em conta as opiniões de partes interessadas (*stakeholders*) devem ser abandonados em benefício de visões mais atuais do processo (BACK et al., 2008).

O processo de desenvolvimento de produtos deve considerar não apenas o desenvolvimento técnico em si, mas também as etapas que sustentam a escolha do produto a ser desenvolvido como um funil onde as decisões devem ser consideradas. Este processo de funil é tratado tanto no modelo de Wheelwright e Clark (1992) quanto Baxter (2000).

O entendimento de que o processo de desenvolvimento de produtos está além de etapas técnicas e de engenharia se consolidou com o passar dos anos e alguns autores como Rozenfeld et al. (2006) passaram a incorporar outras etapas envolvendo tanto uma visão de marketing e do cliente no início do processo quanto uma análise pós-lançamento do projeto visando estabelecer não somente uma análise de resultados, mas também uma visão de aprendizado. O modelo de Rozenfeld et al. (2006) é estruturado em três fases descritas como pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento onde uma série de etapas do processo de desenvolvimento de produtos está compreendida.

A primeira etapa dá importância ao conceito de uma visão do planejamento estratégico do produto, sendo que a última se preocupa com uma visão mais integrada do ciclo de vida do produto analisando inclusive sua descontinuação (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de PDP de Rozenfeld et al. (2006).



Fonte: Rozenfeld et al. (2006).

Dentro da etapa relacionada ao Planejamento Estratégico (macro fase de pré-desenvolvimento) o modelo de Rozenfeld et al. (2006) informa a importância de decisões relacionadas à priorização e gestão do portfólio de produtos serem conduzidas dentro de comitês executivos. Essa prática se mostra essencialmente útil visto que o envolvimento multifuncional e estratégico da empresa se torna mais evidente.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma proposta consistente de um novo modelo de trabalho para o desenvolvimento de produtos dentro de organizações de médio e grande porte. Devido à necessidade de consistência neste tipo de trabalho e ao fato de ser necessário determinado nível de detalhamento e comprovação do funcionamento neste tipo de proposta, o autor optou pela realização de um estudo de caso com foco em uma empresa de grande porte do segmento de telecomunicações.

Embora não seja possível a busca pela generalização através do estudo de caso, esta abordagem permite um aprofundamento da pesquisa necessário para o tema e fundamental para o estabelecimento de uma proposta de trabalho.

Outro ponto relevante foi a possibilidade de além de ser possível a realização de uma observação minuciosa do processo de desenvolvimento de produtos, foi permitida a implantação das propostas deste trabalho de forma sistematizada e em ambiente real de impacto nos consumidores finais e equipes internas do projeto. Todos os resultados da pesquisa puderam ser medidos e apresentados de forma a buscar um entendimento completo da proposta do autor e de seus impactos em uma organização de grande porte e um seguimento sujeito a grande competição.

Segundo Yin (2010), a escolha do estudo de caso depende em grande parte da questão de pesquisa, sendo que quanto mais a questão procurar explicar alguma circunstância presente, mais o método se torna relevante. Neste caso, além da busca por uma explicação do fenômeno do sucesso em desenvolvimento de produtos em organizações, esta pesquisa busca a alteração de modelos pré-estabelecidos e criação de um processo de alinhamento estratégico na direção da maximização de seus resultados.

## 4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Um ponto importante citado por Kahn et al. (2012) é que empresas com baixo nível de maturidade em processos de desenvolvimento de novos produtos não apresentam os objetivos do produto claramente definidos logo no início do projeto. Segundo Yang (2012), muitos dos problemas ocasionados em projetos estão na dificuldade em identificar à qual estratégia da empresa o projeto está associado.

Culturas com foco coletivo, orientadas a resultados, ambiente organizacional e tolerância a riscos exercem diferentes tipos de pressão sobre o processo (GU et al., 2014), dessa forma, o relacionamento entre os *stakeholders* de um projeto tem relação direta com o desempenho do projeto. O sucesso dentro dos projetos costuma ser evidenciado de forma exageradamente geral, dificultando a mensuração, ou específica demais (BELASSI; TUKEL, 1996) trazendo dificuldade para entender o benefício entregue para a organização.

A falta de engajamento da equipe, a dificuldade de entendimento dos motivos da priorização de um projeto e as constantes alterações no escopo do produto gerando dificuldades no *tracking* de resultados faz com que os projetos deixem de traduzir a estratégia pensada para a empresa, provocando com que as organizações apenas reajam à concorrência e às expectativas de seus consumidores (Figura 2). Em todas as etapas do processo de tomada de decisão, a colaboração entre as diversas áreas envolvidas é de vital importância para que os resultados sejam atingidos de forma satisfatória (KESTER et al., 2011).

Segundo Rosenau Jr. et. al. (1996), os dois grupos de fatores direcionadores do sucesso no desenvolvimento de produtos estão relacionados a processos e à seleção de projetos.

Figura 2 – Processo de desenvolvimento de produtos e suas falhas.



Fonte: Autores (2015).

Face ao cenário levantado acima, o objetivo deste trabalho seria propor um modelo estratégico para a implementação e desenvolvimento integrado de produtos considerando as etapas iniciais do processo de concepção e amadurecimento da ideia, sua análise de custo benefício, alinhamento estratégico e governança no processo de aprovação visando a entrega de um projeto aprovado adequadamente para garantir uma maior probabilidade de sucesso no lançamento de novos produtos reduzindo as incertezas do processo.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Dentro do contexto de crescimento ou até mesmo de sobrevivência de uma empresa através do desenvolvimento de novos produtos, uma questão a ser respondida é como colocar a estratégia de uma organização dentro do imaginário coletivo da equipe do projeto de forma a fazê-la sobreviver durante todo o processo de desenvolvimento de um produto que muitas vezes podem durar anos. Outro ponto a ser considerado é a importância da liderança e da comunicação interfuncional dentro das diversas etapas do processo de desenvolvimento de produtos (EDMONDSON; NEMBHARD, 2009).

Segundo dados da maior pesquisa de benchmark em gerenciamento de projetos do Brasil (PM SURVEY, 2013), 56% das organizações executam seus projetos sem um alinhamento prévio com sua estratégia, sendo que 40% das organizações não possuem um processo estruturado de seleção e priorização de projetos.

A geração de ideias dentro do processo que gera um produto bem sucedido sofre impactos de diversos fatores, sendo que não se pode analisar um processo de desenvolvimento de um novo produto sem considerar os impactos da estratégia da empresa, da sua capacidade de inovar, do ambiente em que ela está inserida e das mudanças tecnológicas no seu alinhamento tecnológico, mercadológico, processual e finalmente o impacto que todos estes fatores exercem no desempenho do desenvolvimento do novo produto (ACUR et al., 2012).

De forma a entender o quanto os projetos podem estar alinhados estrategicamente a uma organização, o primeiro passo é definir quais são seus pilares estratégicos e posteriormente buscar uma forma de estabelecer um relacionamento dos novos projetos a estes pilares. O número de pilares estratégicos estabelecidos é responsabilidade de cada empresa e varia com o posicionamento destas empresas e com sua cultura, entretanto é importante estabelecer direcionadores claros de forma a ser possível uma classificação dos projetos que farão parte do portfólio de projetos em execução da organização em questão, dado que os resultados de um portfólio pode ser analisado sob vários pontos de vista (MARTINSUO, 2013).

Para fins de exemplificação, foi escolhido pelos autores deste artigo um modelo de três pilares direcionadores da estratégia da empresa (neste exemplo a estratégia foi chamada de “Crescimento Inteligente”) para a aprovação de novos projetos, são eles: posicionamento *premium*, eficiência operacional e investimentos com melhores retornos (Figura 3).

Figura 3 – Pilares da estratégia da empresa (exemplo do segmento de telecomunicação).



Fonte: Autores (2015).

O posicionamento *premium* visa o estabelecimento de um diferencial competitivo a partir da inovação na proposta de valor para os clientes colocando a organização em um patamar diferenciado quando seus produtos ou serviços são comparados com seus concorrentes diretos ou indiretos. A eficiência operacional busca o estabelecimento de processos operacionais de operação e atendimento diferenciados, capazes de atender seus consumidores de maneira mais rápida, barata e eficiente. Já o pilar relacionado a investimentos com melhores retornos visa garantir que suas escolhas sejam corretas também sob o ponto de vista de retorno sobre o valor financeiro investido, ou seja, investir o mínimo possível para garantir o máximo em retorno financeiro. Cooper (2001) ainda cita que existem várias razões para o fracasso de produtos após seu lançamento, dentre elas, tem-se principalmente falhas relacionadas ao ambiente interno da empresa.

Com os pilares definidos, a proposta dos autores é estabelecer uma etapa dentro do processo que pudesse associar os pilares estratégicos da empresa aos projetos selecionados para serem avaliados e priorizados pela organização. Segundo Sondergaard e Harmsen (2007), as equipes de desenvolvimento reconhecem o valor da informação e a necessidade de seu uso durante todo o processo decisório sendo que um indicador de alinhamento estratégico teria a capacidade de acompanhar o projeto durante todo o processo de desenvolvimento de produto e poderia inclusive ser analisado sob a perspectiva de *tracking* de resultados, avaliando se a estratégia definida pela empresa está realmente trazendo os melhores resultados.

Inicialmente pensou-se em um índice para estabelecer o alinhamento do projeto. A estratégia, cujo valor variaria de 1 a 5, sendo que o índice 01 indicaria que o projeto em análise não tem nenhuma relação com os pilares estratégicos da empresa e o índice com valor 05 indica que o projeto está totalmente alinhado a todos os pilares estratégicos da empresa.

Um ponto importante a ser considerado é a relação entre pilares estratégicos e a aderência dos projetos à estratégia da empresa. A utilização desta nova etapa não está limitada apenas a empresas que definiram para si a existência de 03 pilares. A associação do número de pilares é livre e deve ser adequada à estratégia da empresa.

A aderência da estratégia da empresa à legislação em vigor e ao ambiente muitas vezes regulado por instituições governamentais provoca a priorização e execução de projetos que assumem um aspecto prioritário para que as organizações não sejam obrigadas a pagar multas ou até mesmo a deixar de comercializar seus produtos. O desenvolvimento destas alterações muitas vezes está totalmente desalinhado com a estratégia organizacional, o que levaria o projeto a obter um indicador de baixo alinhamento estratégico, entretanto o aspecto prioritário deste desenvolvimento não estaria sendo ressaltado como deveria. Neste caso, é proposta deste artigo é a criação de uma sinalização específica para utilização em projetos obrigatórios, visto que a organização entenderia com facilidade a importância do projeto (Figura 4).

Figura 4 – Índice de Aderência à Estratégia (IAE).



Fonte: Autores (2015).

O funcionamento do processo em cinco etapas:

### Etapa 1 – Idealização do Produto

Nesta etapa é realizado todo o estudo comercial e uma proposta contendo as características do produto é feita de forma a ser possível entender a complexidade do projeto.

### Etapa 2 – Análise de Viabilidade Técnica

Com a idealização do produto formalizada, chega o momento de algumas áreas realizarem uma análise a respeito da viabilidade técnica e da complexidade para a empresa de ser implantado o produto solicitado.

### Etapa 3 – Estimativa Financeira

Nesta etapa é feita uma análise macro sobre os impactos e retornos financeiros esperados. Estas informações serão utilizadas para que a priorização do projeto tenha uma visão não somente técnica, mas também financeira no momento do comitê.

## Etapa 4 – Definição do Alinhamento Estratégico do Projeto

É aplicado o índice de alinhamento estratégico do produto, este índice (IAE) auxiliará na aprovação de um produto que agregue valor e auxilie no estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável. Cada índice deve respeitar o quanto o produto está alinhado à estratégia, sendo que o IAE 4 e 5 indicam que o produto está alinhado respectivamente a dois e três pilares da estratégia utilizada como exemplo neste artigo (Figura 5).

Figura 5 – Índice de Aderência à Estratégia (IAE) e seu posicionamento nos pilares da estratégia.



Fonte: Autores (2015).

## Etapa 5 – Priorização no Comitê Executivo de Projetos

Com a finalização do processo é preparado um dossiê onde todas as informações coletadas acima são apresentadas para um comitê executivo de projetos (Figura 6). Como o assunto gestão estratégica é raramente considerado na literatura de gerenciamento de projetos visto que o tema estratégia é frequentemente reservado como sendo responsabilidade dos executivos da empresa (KAISER et al., 2014).

Figura 6 – Processo de seleção de projetos de novos produtos.



Fonte: Autor (2015).

## 6. RESULTADOS

A proposta descrita acima foi idealizada e aplicada dentro de uma grande empresa do segmento de telecomunicações (18.000 funcionários e abrangência em todo o Brasil) onde foi possível direcionar todo o portfólio de novos produtos e serviços para uma priorização seguindo estritamente o modelo proposto inclusive a aplicação da etapa de alinhamento estratégico incluindo projetos obrigatórios devido a leis governamentais visto que o setor de telecomunicações é regulado.

Segundo Sommer et.al. (2014), o ganho da governança em projetos é possibilitar a eficiência do processo de tomada de decisão. A governança de projetos garante que o projeto será executado de acordo com os padrões de uma organização específica, contribuindo para a transparência do projeto (BIESENTAL; WILDEN, 2014).

Uma gestão adequada de benefícios (fundamental neste tipo de modelo) busca reduzir a distância entre o planejamento da estratégia organizacional e sua execução (SERRA; KUNC, 2015). Segundo Barkley (2008), dentro do processo de desenvolvimento do produto ocorrerá uma ênfase maior em decisões de “GO” e “NO GO” e se exigirá um conhecimento maior do processo por parte da equipe do projeto, dessa forma, ter um documento de idealização con-

sistente passa a ser uma condição prioritária para se obter um produto bem sucedido.

Manter um alto grau de governança dentro do processo é vital dada a alta complexidade dos desenvolvimentos e o custo envolvido, segundo Schmidt et al. (2009) ao mencionar que o número de pontos de controle aumenta conforme o grau de inovação de um projeto significa que, quanto maior o risco, maior é a necessidade por pontos de controle.

A Tabela 1 apresenta os principais pontos identificados pelos pesquisadores com relação ao impacto da aplicação do modelo de seleção considerando o alinhamento estratégico na empresa em questão.

Tabela 1 – Análise do impacto do novo modelo na empresa em estudo.

Etapa do processo	Considerações para o estudo de caso
01 - Idealização	<p>1- Baixo grau de maturidade no entendimento do ciclo completo de funcionamento da proposta de valor do produto. São raros os casos em que o modelo de atendimento, instalação e cobrança estão bem definidos.</p> <p>2- Raramente é realizado um trabalho detalhado na identificação dos benefícios esperados com a entrega do projeto e dificilmente são evidenciadas as formas com que estes benefícios serão medidos.</p> <p>3- Quase sempre o documento chega evidenciando expectativas de datas para o lançamento comercial, pressionando a equipe a propor simplificações nas características do produto para reduzir a complexidade do projeto.</p>
02 - Análise de viabilidade técnica	<p>1- Devido a muitas vezes ser necessário o envolvimento de fornecedores externos na análise de viabilidade técnica por parte da Engenharia e da área de Sistemas de Informação, é comum o processo demorar mais de 30 dias, fazendo com que o solicitante do projeto perca o próximo comitê de priorização e tenha sua expectativa de análise executiva do projeto frustrada.</p> <p>2- Ocorre com frequência a solicitação de alterações significativas na proposta inicial do solicitante para que ocorra viabilidade técnica, gerando insatisfação e necessidade de revisão dos benefícios originais.</p> <p>3- Muitas vezes o custo da implantação técnica inviabiliza o produto, fazendo com que o solicitante desista de apresentar o projeto no comitê executivo, gerando insatisfação no executivo que propôs originalmente o projeto.</p>
03 - Estimativa financeira	<p>1- É comum o solicitante revisar para cima os benefícios esperados com o lançamento do produto de forma a melhorar indicadores financeiros do projeto, aumentando com isso as incertezas relacionadas ao alcance destes objetivos.</p> <p>2- Tanto o solicitante quanto os fornecedores tem dificuldade em entender o conceito de estimativa financeira e questionam a necessidade de realização de um business case detalhado após a aprovação do projeto.</p>
04 - Alinhamento estratégico	<p>1- Em algumas reuniões, muitos projetos são defendidos (mais de 07), o que ocasiona uma análise superficial destes projetos, gerando necessidade de discussões mais aprofundadas posteriormente.</p> <p>2- Como todos os projetos devem ser submetidos ao mesmo processo, na mesma reunião são apresentados projetos de tamanhos muitos distintos, sendo que o executivo prefere passar mais tempo discutindo os projetos mais complexos.</p> <p>3- Algumas vezes o sponsor não concorda com o selo que seu projeto recebeu, fazendo com que a discussão se prolongue e outros projetos tenham menos tempo para serem analisados. A influência da personalidade do sponsor é um fator que deve ser considerado nos resultados dos projetos (Pinto &amp; Patanakul, 2015).</p> <p>4- Dificilmente um projeto está totalmente aderente à estratégia da empresa, sendo que aparentemente muitos projetos ainda são departamentalizados, com o foco nos objetivos e estratégias da área e não da empresa.</p>
05 - Comitê	<p>1- O tempo de análise de cada projeto costuma ser curto e alguns pontos não são discutidos em detalhes.</p> <p>2- Muitas vezes a decisão de aprovação ou reprovação do projeto é postergada visto que mais informações são solicitadas e é necessário um tempo maior para a obtenção destas informações.</p> <p>3- Muitas decisões são tomadas com base no orçamento da empresa, sendo que decisões de longo prazo acabam sendo prejudicadas frente a necessidades emergenciais da empresa.</p> <p>4- Muitos projetos obrigatórios são executados, prejudicando projetos com boa aderência à estratégia da empresa.</p>

Fonte: Autores (2015).

## 7. DISCUSSÃO DA PROPOSTA APLICADA

A aplicação da etapa de análise da aderência à estratégia realmente garantiu uma visão clara da empresa sobre a aderência do projeto à estratégia e devido aos gerentes dos projetos frequentemente utilizarem o resultado desta etapa em todos os documentos e comunicados do projeto, a percepção de alinhamento ficou estabelecida tanto no nível executivo quanto no nível operacional da organização.

Um ponto interessante foi que durante as reuniões do comitê executivo, a aderência à estratégia era utilizada com frequência para justificar a importância do projeto e inclusive na busca de alternativas mais adequadas incluindo corte de escopo e redução dos custos do projeto em caso de indisponibilidade de recursos financeiros para investimento imediato. Outro ponto importante foi que projetos com alta aderência justificaram a calendarização de outros projetos menos prioritários com o devido direcionamento de recursos para projetos mais alinhados estrategicamente.

A governança inserida pelo processo foi frequentemente questionada por alguns executivos. Neste caso deve-se ter em mente que fatores relacionados a mudanças organizacionais podem ser os responsáveis pelo fracasso ou sucesso na implantação de novos modelos de gestão de projetos (HORNSTEIN, 2015).

O ponto mais crítico neste novo processo foi a sua própria execução e reprodução sistemática mensal visto que havia um comitê mensal de priorização dos projetos.

## 8. POSSIBILIDADES DE PESQUISAS POSTERIORES

A criação e consolidação de um novo processo de seleção de projetos com foco na aderência destes projetos à estratégia organizacional dentro de uma empresa do segmento de telecomunicações abrem muitas possibilidades de novas pesquisas sendo que um próximo passo seria a aplicação deste mesmo processo a grandes empresas de outros setores como, por exemplo, o setor financeiro ou industrial assim como pequenas e médias empresas (dado os baixos custos do processo).

Finalmente, os autores sugerem a execução dos projetos selecionados utilizando o modelo híbrido de desenvolvimento de novos produtos (SALES et al., 2013) dado suas vantagens tanto na praticidade de seleção de produtos quanto na eficiência do processo de desenvolvimento com a aplicação do modelo *STAGE GATE*.

## 9. CONCLUSÕES

A criação da etapa de identificação da aderência de um projeto à estratégia da empresa evidencia a importância de um projeto dentro do contexto estratégico e contribui positivamente para o engajamento da equipe dentro de todo o ciclo de vida do desenvolvimento. Até mesmo projetos com uma natureza obrigatória são mais facilmente gerenciáveis visto que sua motivação se torna clara para a equipe.

O fluxo formal de entrega de um documento de idealização do novo produto ou serviço auxilia no entendimento do momento onde se encontra o projeto dentro do fluxo de seleção de projetos. Notou-se durante a pesquisa que ocorreram casos onde a recusa de documentos de idealização imaturos geraram uma revisão do conceito do produto e até mesmo a alteração de itens dentro do escopo que trouxeram um volume maior de benefícios mensuráveis, viabilizando inclusive um retorno maior sobre o investimento financeiro que seria realizado pela organização.

A análise dos benefícios mensuráveis se mostrou fundamental para o prosseguimento do projeto dentro do fluxo de aprovação. Projetos que não eram obrigatórios e ao mesmo tempo não apresentaram benefícios significativos tiveram bastante dificuldade de conseguir uma aprovação no comitê executivo. Outro ponto relevante da obrigatoriedade de uma etapa de análise financeira do projeto foi a possibilidade de construir indicadores financeiros para os projetos e associá-los aos benefícios esperados, dessa forma será possível realizar um *tracking* dos resultados esperados após a entrega definitiva e lançamento dos projetos aprovados.

Segundo Mir (2014), existe uma relação clara entre o desempenho da gestão de projetos e a taxa de sucesso deste projeto, ou seja, todas as análises e etapas do processo devem ser executadas com precisão visto que a falta ou ineficácia na execução de uma das etapas pode comprometer todo o trabalho. O fato da aplicação da análise de alinhamento estratégico a determinado projeto ocorrer em uma reunião executiva formal permite que ocorra uma discussão em alto nível com o *sponsor* e este tem a oportunidade de defender os benefícios esperados com o projeto e pode ser discutido o quanto estes benefícios podem contribuir com a estratégia de longo prazo da organização.

E finalmente, a criação do comitê executivo possibilitou o estabelecimento de uma visão macro do portfólio e ressaltou uma governança do processo de seleção de projetos para a empresa frente a seus desafios de curto, médio e longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ACUR, N.; KANDEMIR, D. e BOER, H. Strategic Alignment and New Product Development: Drivers and Performance Effects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 304-318, 2012.
- BACK, N.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; SILVA, J. C. **Projeto Integrado de Produtos – Planejamento, Concepção e Modelagem**. Barueri, SP: Manole, 2008.
- BARKLEY, B. T. **Project Management In New Product Development**. MacGraw-Hill, 2008.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto – Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2000.
- BELASSI, W.; TUKEL, O. I. A new framework for determining critical success/failure factor in projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

- BIESEHTAL, C.; WILDEN, R. Multi-level project governance: Trends and opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1291-1308, 2014.
- COOPER, R. G. The Innovation Dilemma: How to Innovate When the Market is Mature. **Journal of Product Innovation Management**, n. 28, p. 2-27, 2008.
- COOPER, R. G. **Winning at New Products** – Accelerating the Process from Idea to Launch. Addison-Wesley Publishing Company, 2001.
- EDMONDSON, A. C.; NEMBHARD, I. M. Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges are the Benefits. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 123-138, 2009.
- EL MARGHANI, V. G. R. **Modelo de Processo de Design**. São Paulo: Editora Edgard Blucher LTDA, 2011.
- GU, V. C.; HOFFMAN, J. J.; CAO, Q.; SCHNIEDERJANS, M. J. The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1170-1181, 2014.
- HOLLINS, B.; PUGH, S. Successful product design. Butterworth, 1990.
- HORNSTEIN, H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 291-298, 2015.
- JAFARIZADEH, B.; KHORSHID-DOUST, R. A method of project selection based on capital asset pricing theories in a framework of mean-semideviation behavior. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 6, p. 612-619, 2008.
- LETTICE, F.; ROTH, N.; FORSTENLECHNER, I. Measuring knowledge in the new product development process. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 3/4, p. 217-241, 2006.
- KAISER, M. G.; ARBI, F. E.; AHLEMANN, F. Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 126-139, 2014.
- 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.
- KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to planning, scheduling and controlling**. Ohio: John Wiley & Sons, Inc, 2003.

- KESTER, L.; GRIFFIN, A.; HULTINK, E. J.; LAUCHE, K. Exploring Portfolio Decision-Making Processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 5, p. 641-661, 2011.
- KIM, N.; ATUAHENE-GIMA, K. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 4, p. 519-536, 2010.
- MARTINSUO, M. Project Portfolio Management in Practice and in Context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 794-803, 2013.
- MIR, A. F.; PINNINGTON, A. H. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.
- PAHL, G.; BEITZ, W. **Engineering Design: a systematic approach**. London: Springer Verlag, 1996.
- PINTO, J. K.; PATANAKUL, P. When narcissism drives project champions: A review and research agenda. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1180-1190, 2015.
- PITT, M.; MAC VAUGH, J. Knowledge management for new product development. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 4, p. 101-116, 2008.
- PMSURVEY.ORG, **2013 Edition**. Project Management Institute. Acesso em: 24 mai. 2015.
- POLLACK, J.; ADLER, D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 236-248, 2015.
- ROSENAU Jr, M. D.; GRIFFIN, A.; CASTELLION, G. A.; ANSCHUETZ, N. F. **The PDMA Handbook of New Product Development**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. **Product Design: fundamentals and methods**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLI-PRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006
- SALES, O. P.; SOUZA, T. M.; CANGIOLIERI Jr, O. A Hybrid Model for New Product Development – A Case Study in the Brazilian Telecommunications Segment. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCURRENT ENGINEERING*, 20, 2013. **Anais...** ISPE, IOS Press, 2013.

SCHMIDT, J. B.; SARANGEE, K. R.; MONTOYA, M. Exploring New Product Development Project Review Practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 5, p. 520-535, 2009.

SERRA, C. E. M.; KUNC, M. Benefits Realization Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 53-66, 2015.

SILVA, R. R. B. **Proposta de Estruturação do Processo de Desenvolvimento de Produtos para Empresas Prestadoras de Serviço de Telecomunicações**. 2014. 216 f. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná: 2014.

SONDERGAARD, H. A.; HARMSEN, H. Using Market information in product development. **Journal of Consumer Marketing**, v. 24, n. 4, p. 194-201, 2007.

SOMMER, A. F.; POPOVSKA, I.; JENSEN, K. Barriers towards integrated product development - Challenges. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 6, p. 970-982, 2014.

YANG, L-R. Implementation of project strategy to improve new product development performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 7, p. 760-770, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2010.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Revolutionizing Product Development – Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality**. New York: The Free Press, 1992.

