

## O processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria de produtos lácteos de alto valor agregado: O caso Gran Mestri

Fernando Fantoni Bencke<sup>1</sup>

Eliane Fátima Strapazzon Beduschi<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo analisou o processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria de produtos lácteos de alto valor agregado. A empresa Gran Mestri, localizada no Extremo Oeste Catarinense, destaca-se no cenário nacional pela produção do queijo tipo grana padano. O estudo contou com abordagem qualitativa de caráter descritivo e exploratório, e o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Foram realizadas seis entrevistas com auxílio de roteiro semiestruturado com pessoas que participam do processo de desenvolvimento de novos produtos, bem como utilizada pesquisa documental e observação não participante como técnicas de coleta de dados, os quais foram analisados segundo a análise de conteúdo. Os principais resultados destacam as seguintes práticas: gestão de portfólio, estratégia, ambientes de projetos, habilidades e recursos, posicionamento estratégico do produto, pesquisa de mercado, liderança, ferramentas tecnológicas e organizacionais e de apoio; equipes multifuncionais e implantação de um *Showroom*. O desafio de preparar produtores para fornecer a matéria-prima e do cliente, em reconhecer um novo produto, são os principais fatores que marcam o processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa. Também foi possível identificar a contribuição da empresa com o desenvolvimento regional em tornar a Região Oeste de Santa Catarina uma das maiores bacias leiteiras do Brasil.

**Palavras-chave:** Inovação; Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos; Leite.

### *The process of developing new products from a high added value dairy industry: The Gran Mestri case*

**Abstract:** The present article analyzed the process of development of new products of a dairy industry with high added value. The company Gran Mestri, located in the Far West of Santa Catarina, stands out in the national scenario for the production of grana padano cheese. The study had a descriptive and exploratory qualitative approach, and the research method used was the case study. Six interviews were conducted with the help of a semi-structured script with people who participate in the process of developing new products. Documentary research and non-participant observation were also used as data collection techniques. The main results highlight the following practices: portfolio management, strategy, project environments, skills and resources, strategic product positioning, market research, leadership, technological and organizational tools and support; multifunctional teams and the implementation of a Showroom. The challenge in preparing producers to provide the raw material, and the customer, in recognizing a new product, are the main factors that mark the process of developing new products of the company. It was also possible to identify the company's contribution to regional development in making the Western Region of Santa Catarina one of the largest dairy basins in Brazil.

**Keywords:** Innovation; New Product Development Process; Milk.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) em associação com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduado Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO). Licenciado em Filosofia pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO). Docente e pesquisador no Mestrado Profissional em Administração e Doutorado em Administração da UNOESC. Endereço postal: Rua Quintino Bocaiuva, 45-E, apto 603, Centro, Chapecó-SC, Cep 89802-250. E-mail: fernando.bencke@unoesc.edu.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Graduada em Administração pela Universidade Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

## 1. Introdução

Inovar em produtos e processos, atualmente, representa uma condição indispensável para manter-se competitivo no mercado. A competitividade das empresas está associada à sua capacidade de inovação que, por sua vez, depende das habilidades de reconhecimento e de aproveitamento de oportunidades internas da organização e do mercado. A necessidade de acompanhar mudanças dinâmicas de processos e produtos e reconhecer as reais necessidades do cliente são consideradas essenciais para a sustentabilidade das organizações.

Para Schumpeter (1961), inovação é o impulso principal que origina e mantém o movimento decorrente de bens de consumo, de novas formas de produção e transporte, de novos mercados e das novas formas de organização que as empresas criam.

Empresas bem-sucedidas utilizam estratégias para detalhar o mercado, possuem mais de uma estrutura para o desenvolvimento de novos produtos, possuem liderança ativa, premiam com recompensas financeiras e não financeiras seus colaboradores e utilizam equipes multifuncionais em suas atividades (OZER; CHEN, 2006). Empresas utilizam sua capacidade de inovar para transformar conhecimento em novos produtos, serviços e processos, introduzindo no mercado inovações incrementais e radicais para gerar vantagem competitiva (FROEHLICH; BITENCOURT, 2015).

Estudos de Song e Noh (2006) demonstram que os projetos bem-sucedidos diferem de projetos malsucedidos no ambiente de projeto, habilidades e recursos, liderança de projetos, adequação estratégica, processo de novos produtos e posicionamento estratégico do produto. O estudo confirma que a gestão do desenvolvimento de novos produtos de forma eficiente e eficaz é um determinante à vantagem competitiva de empresas de alta tecnologia.

A Gran Mestri, inaugurada em 2012, no Oeste Catarinense, nasceu da ideia de produzir produtos derivados do leite com alto valor agregado e manter a qualidade dos produtos italianos a um preço acessível ao consumidor brasileiro. A empresa surgiu de uma nova estratégia de gestão dos Laticínios Cedrense, que visualizou a possibilidade de produzir e de comercializar novos produtos e fomentar um novo mercado.

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria de produtos lácteos de alto valor agregado e identificar as melhores práticas adotadas pela Gran Mestri. A organização possui uma orientação empreendedora que propõe um novo conceito alimentar acessível às diferentes camadas sociais, até então, presente somente em países europeus. O principal desafio da Gran Mestri, conforme as análises deste artigo, foi o de preparar o agricultor para fornecer a matéria-prima, o leite, com rigoroso controle de qualidade, e o cliente para criar o desejo de consumir um produto ainda desconhecido no mercado brasileiro.

Nas próximas seções, será abordado o referencial teórico sobre inovação e seus tipos e o processo de desenvolvimento de novos produtos e melhores práticas, seguido pelos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, o caso Gran Mestri, a análise das categorias, a discussão dos principais resultados e finaliza-se com as considerações finais.

## 2. Inovação e tipos de inovação

A inovação assume um papel fundamental no mercado altamente competitivo e globalizado. A necessidade de acompanhar as mudanças dinâmicas de processos e produtos e de conhecer as reais necessidades da sociedade são condições essenciais para a sustentabilidade das organizações. Reconhecer a inovação como uma fonte geradora de novo valor aos concorrentes, parceiros e clientes não se restringe às concepções de altos investimentos em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento.

Para ser considerado inovador, deve-se assegurar que algo semelhante não tenha sido lançado ou existido anteriormente. Schumpeter (1961) considera que inovar significa produzir novas coisas, ou as mesmas coisas de maneira diferente, combinando diversas forças e materiais no processo produtivo. Atribui o sentido de desenvolvimento pela realização de novas combinações de forma descontínua, não meramente por ajustes contínuos que representem pequenas etapas de mudança e que não caracterizem um fenômeno novo.

Autores conhecidos como neoschumpeterianos defendem a inovação como elemento endógeno, como motor do desenvolvimento capitalista e que determina o processo dinâmico de paradigmas tecnológicos e da economia. Definem e relacionam a inovação como introdução de um novo produto, processo, sistema ou dispositivo (Freeman, 1982); um instrumento da atividade empresarial capaz de explorar a mudança como oportunidade de fazer algo diferente (Drucker, 1986); um processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção ou novas formas organizacionais (Dosi et al., 1988); uso de novos conhecimentos tecnológicos e de mercado para ofertar um produto ou serviço novo aos consumidores (DRUCKER, 1986).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação trata de um processo que busca transformar oportunidades em novas ideias, as quais serão utilizadas na prática. Rogers (2003) define inovação como aquilo (produto, processo, método) que é percebido novo pelo mercado consumidor, não importando que já tenha existido há algum tempo do ponto de vista técnico. Para Crossan e Apaydin (2010), a inovação é entendida como uma produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas sociais e econômicas; renovação e melhorias nos produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção e estabelecimento de novos sistemas de gestão.

Na visão de Christensen (2001), são consideradas inovações as mudanças tecnológicas utilizadas para transformar mão de obra, materiais, capital e informações em produtos e serviços com potencial valor agregado. Para o autor, o ato de inovar é a capacidade de transformação de uma proposta de baixo desempenho, em desempenho superior, baseando-se em tecnologia disruptiva em um curto período de tempo.

Ao mesmo tempo em que reconhecem a teoria de desenvolvimento econômico de Schumpeter, neoschumpeterianos incorporam mais elementos para tentar conceituar e explicar o complexo processo de inovação. Por exemplo, Freeman (1995) introduz uma perspectiva sistêmica ao considerar que organizações externas podem influenciar o processo de inovação. Lundvall (1992) associa o conceito

de inovação dependente de relações de interações com agentes internos e externos. Dosi et al. (1988) incorporam o processo de imitação como inovação, reconhecido posteriormente nas diretrizes do Manual de Olso (2005) e na Pesquisa de Inovação – PINTEC, realizada no Brasil.

Subcategorias da inovação surgiram, a partir de então, com o objetivo de diferenciar os tipos de inovação. Desse modo, passou-se a distinguir as inovações tecnológicas das administrativas, as inovações radicais das incrementais e as inovações de produto das de processo (DAMANPOUR, 1991).

Schumpeter (1985) influenciou as teorias da inovação e estabeleceu tipos de inovação conforme sua natureza ou impacto: inovação radical e incremental. A inovação radical representa uma mudança drástica na maneira como o produto ou o serviço são consumidos. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Inovações radicais são raras e provocam mudança radical, uma mudança de paradigma tecnológico, mudança na estrutura e dinâmica organizacional da empresa. Assim, inovações radicais criam mudanças significativas em produtos, processos e serviços que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos.

A inovação incremental é considerada aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto. Um processo de melhoria contínua caracterizado por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual. A confusão conceitual entre melhoria e inovação surge do fato de que muitas inovações incrementais representam melhorias em processos, produtos e serviços, entretanto nem toda a melhoria pode ser considerada uma inovação.

## **2.1 Processo de desenvolvimento de novos produtos e melhores práticas**

Inovar em produtos e processos, atualmente, representa uma condição indispensável para manter-se competitivo no mercado. O sucesso do novo produto depende do entrosamento e do entendimento de todo o processo, desde a ideia inicial até a avaliação do produto pelo consumidor. O desenvolvimento de um novo produto envolve quase todos os departamentos e inicia-se com a identificação de uma necessidade ou oportunidade de mercado que, posteriormente, é submetido às divisões em fases ou estágios na organização, permitindo maior clareza das facilidades e dificuldades futuras (BARCZAK, GRIFFIN, KAHN, 2009).

Em se tratando de desenvolvimento de novo produto, faz-se necessário esclarecer o que são novos produtos, o que, conforme Griffin e Page (1996), podem ser classificados em “novos para o mercado” e “novos para a empresa” e agrupam-se nas seguintes categorias: (1) novos para o mundo – que criam um mercado inteiramente novo; (2) novos para a firma – que possibilitam à empresa participar do mercado existente; (3) adições na linha de produtos existentes – que complementam os produtos da empresa; (4) melhoria e revisão de produtos – que proporcionam um melhor desempenho ou maior valor perceptivo em substituição aos existentes; (5) reposicionamento – são existentes, direcionados para novos mercados.

Os autores Barczak, Griffin e Kahn (2009) mencionam que as melhores empresas, em termos de gestão de desenvolvimento de novos produtos, enfatizam e integram a sua estratégia de inovação em

todos os níveis da empresa, apoiam melhor as pessoas, realizam ampla experimentação e utilizam vários métodos e tecnologias para apoiar o desenvolvimento de produtos. Também afirmam que não há clareza da existência de uma abordagem preferível para organizar o esforço do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Os estudos de Ozer e Chen (2006) relatam que um processo de alta qualidade é um dos fatores críticos de sucesso. Empresas bem-sucedidas utilizam estratégias para detalhar o mercado, possuem mais de uma estrutura para desenvolver novos produtos, possuem liderança ativa nomeada pela direção geral, premiam com recompensas financeiras e não financeiras os funcionários e utilizam equipes multifuncionais em suas atividades.

Song e Noh (2006) investigaram os fatores críticos que afetam a probabilidade de sucesso de desenvolvimento de novos produtos em empresas coreanas de alta tecnologia. Os resultados empíricos sugerem que os projetos bem-sucedidos se diferem de projetos malsucedidos no ambiente de projeto, habilidades e recursos, liderança de projetos, adequação estratégica, processo e posicionamento estratégico do produto. O estudo confirma que a gestão do desenvolvimento de novos produtos de forma eficiente e eficaz é um determinante crucial de vantagem das empresas competitivas de alta tecnologia.

Um *framework* de melhores práticas em desenvolvimento de novos produtos, como ponto de partida e auxílio para os gestores, é proposto por Kahn, Barczak e Moss (2006). O framework compreende seis dimensões: estratégia, gestão de portfólio, processo, pesquisa de mercado, pessoas e métricas de avaliação e desempenho que, por sua vez, são classificadas em quatro níveis de sofisticação: prática pobre, prática melhor, boas práticas e melhores práticas. As conclusões apresentam as seguintes orientações sobre práticas de desenvolvimento de novos produtos: ter uma orientação estratégica de longo prazo, ter um processo de gerenciamento de portfólio formal, implementar o processo de desenvolvimento de novos produtos formal, suportado por muita disciplina para aderir a ele, realizar pesquisas de mercado proativamente, utilizar equipes multifuncionais e utilizar critérios padronizados e métricos.

Parece não haver consenso entre os autores sobre as melhores práticas a serem aplicadas e não há um único processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP) ou modelo que garanta o sucesso do novo produto. Nesse contexto, apresentamos as práticas de desenvolvimento de novos produtos defendidas pela literatura consultada e suas principais definições, de acordo com o Quadro 1:

**Quadro 1:** Melhores práticas de desenvolvimento de novos produtos

<b>Autor</b>	<b>Práticas de DNP</b>	<b>Definições/Contribuições</b>
Kahn, Barczak e Moss (2006)	Estratégia	Representa a definição e o planejamento de um foco de esforços de DNP de uma unidade de negócios. O DNP é visto como um fator estratégico e um esforço de longo prazo. Organizações que buscam futuras oportunidades de mercado, reconhecem e identificam as reais necessidades dos clientes são consideradas mais sofisticadas em termos de estratégia do novo produto.
	Gestão de Portfólio	Representa a seleção de conceitos de produtos para identificar os preferíveis para prosseguir. Organizações consideradas mais sofisticadas têm abordagem de gestão de um portfólio formal e sistemático, o que resulta em uma melhor alocação de recursos humanos.
	Processo	Representa os estágios do DNP, bem como as atividades correspondentes e os critérios para lançamento de produtos.
	Pesquisa de Mercado	Inclui a aplicação de atividades de sensoriamento, aprendizagem e compreensão a respeito de clientes, concorrentes e forças macroambientais do mercado. Empresas mais sofisticadas empregam uma variedade de técnicas de forma que o cliente possa ser envolvido no processo de DNP.
	Pessoas	Pessoas no DNP englobam recursos humanos e iniciativas relacionadas às equipes. Dependem em grande parte de equipes multifuncionais em todo o processo de DNP.
	Métricas e Avaliação de Desempenho	Dizem respeito a como o desempenho no DNP é medido, controlado, reportado, reconhecido e recompensado.
Barczak, Griffin e Kahn (2009)	O processo de novos produtos	Um processo formal para NPD é a norma. O estudo mostrou que 69% das empresas utilizam um processo formal e equipes multifuncionais.
	Gestão de portfólio	O estudo mostrou que ao longo dos anos as empresas passaram a ter mais projetos de melhoria de produtos e menos adições em linhas de produto.
	Organização para desenvolvimento de novos produtos	2/3 dos projetos possuem objetivos claros e alinhados à estratégia do negócio. Treinamento da equipe, intercâmbio de lições aprendidas e inicialização rápida ocorrem em menos de 50%. Podem ser reforçadas as recompensas e incentivos às equipes de DNP.
	Pesquisa de mercado	Ferramentas de pesquisa de mercado são utilizadas pela maioria das empresas para identificar as múltiplas necessidades dos clientes. As três principais ferramentas de pesquisa de mercado utilizadas por empresas são: testes beta, visitas de clientes e voz do cliente.
	Ferramentas tecnológicas e organizacionais de apoio ao DNP	Empresas estão começando a usar uma variedade de softwares e ferramentas de apoio para o projeto de engenharia, gerenciamento e suporte. Suportes on-line estão apenas começando a entrar em uso nas empresas.
	Resultados de desenvolvimento de produtos	Projetos radicais gastam muito mais tempo no processo de projetos mais inovadores. Da mesma forma, projetos mais inovadores gastam muito mais tempo em cada fase de projetos incrementais.
Ozer e Chen (2006)	Estratégias	Um aspecto importante do processo de DNP. Empresas têm demonstrado cada vez mais um ponto de vista estratégico no seu processo de DNP.
	Etapas	Resultados indicam que as empresas bem-sucedidas estão envolvidas nas etapas como estudo detalhado de identificação de mercado, posicionamento e estratégia, teste de cliente e de produtos e previsão de volume.
	Estrutura organizacional	Estudos apontam que as empresas de Hong Kong usam múltiplas estruturas em NPD (42,62% do total da amostra), no entanto os EUA utilizam mais estruturas organizacionais. Estudos sugerem que NPD requer um processo flexível e não há estrutura organizacional única.
	Lideranças de equipe	Os líderes mencionados foram os gerentes de projeto, os proprietários de processo e os defensores do projeto. Em 90% das empresas pesquisadas, o líder da equipe foi nomeado pela administração, contra 70% das empresas dos EUA.
	Recompensa da equipe	O estudo mostrou que recompensas financeiras e não financeiras foram utilizadas em equipes de NPD.
	Equipes multifuncionais	A importância do uso de equipes multifuncionais em NPD tem sido reconhecida na literatura. 71,31% utilizam equipes multifuncionais em seu NPD, semelhante ao resultado do estudo PDMA (64%), sendo considerada uma sociedade coletivista.

Song e Noh (2006)	Ambientes de projetos	Os autores mencionam que um produto pode falhar se o ambiente em que é introduzido não é favorável. Resultados indicam que um maior nível de envolvimento dos fornecedores, especialmente na fase de concepção, aumenta significativamente a possibilidade de sucesso do DNP.
	Habilidades e recursos	Habilidades são as capacidades distintivas do pessoal que o separam das empresas concorrentes. Recursos superiores são os requisitos mais tangíveis para vantagem que permitem a uma empresa exercer suas capacidades.
	Adequação estratégica	Estudos empíricos no fluxo de plano racional de pesquisa descobriram que o processo de DNP e seu sucesso final são reforçados por um bom ajuste, ou sinergia entre linhas de produtos existentes e do novo conceito de produto.
	Projeto liderança	O líder do projeto afeta criticamente o desempenho do processo e da eficácia do produto e facilita a comunicação entre a equipe de projeto e gerência sênior. Habilidades, visão e gestão são postas como as características centrais do líder do projeto.
	Processo	No centro do processo de desenvolvimento de produto, está a equipe do projeto: as pessoas que realmente fazem o trabalho de design de produto, desenvolvimento e comercialização (Brown & Eisen-Hardt, 1995).
	Posicionamento estratégico de produto	Baixo custo, posição e posição diferenciada são propostos como duas circunstâncias principais de vantagem. Coerente com este conceito, Porter (1985) apresenta duas estratégias competitivas genéricas: vantagem de custo e diferenciação. Vantagens posicionais: criar valor superior ao cliente, criando efeito significativo sobre a satisfação, lealdade, participação de mercado e lucratividade

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Kahn, Barczak, Moss (2006), Ozer e Chen (2006), Song e Noh (2006), Barczak, Griffin e Kahn (2009).

### 3. Procedimentos metodológicos

Este estudo contou com uma abordagem qualitativa, a qual pretende, conforme Roesch (1996, p. 145-146), “investigar um fenômeno, compreendê-lo em sua profundidade”. A abordagem qualitativa oferece subsídios para a interpretação e compreensão dos processos que envolvem a administração, sobretudo quando busca compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito. Pode ser considerada como um esforço para entender as situações em sua unicidade como parte de um contexto particular e as interações dele decorrentes. Por meio dela, busca-se entender a natureza de determinado cenário a partir do significado que ele tem para os participantes que o vivenciam (GODOY, 1995).

De acordo com o objetivo da pesquisa, ela caracteriza-se como descritiva e exploratória. O produto de uma investigação qualitativa pode ser rico em dados descritivos ao descrever com exatidão os fatos ou fenômenos de determinada realidade e, ainda, estabelecer relações entre as variáveis encontradas (MERRIAM, 1998). A pesquisa exploratória proporciona mais familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito, aprimorando, desenvolvendo e esclarecendo conceitos e ideias, e possibilita ao pesquisador ir além da descrição das características, analisando e explicando por que ou como os fatos ocorrem (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nesse particular, buscou-se descrever o processo de desenvolvimento de novos produtos da Gran Mestri, bem como identificar as melhorias práticas adotadas pela empresa.

Em relação ao método de pesquisa, caracteriza-se como estudo de caso. Yin (2005) discute que a adoção do método do estudo de caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Busca investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e

em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e que exigem compreender condições contextuais pertinentes ao objeto em estudo. Entre os critérios adotados pela escolha da Gran Mestre como um estudo de caso, destaca-se: uma indústria que produz alimentos de alto valor agregado, localizado em pequeno município, no interior do estado, cujos recursos de inovação e práticas para desenvolvimento de novos produtos necessitam ser criados ou melhorados.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os trabalhadores que atuam nas seguintes funções: Gerente de Marketing, Diretor Geral, Diretor Industrial, Engenheiro de Alimentos, Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Vendas. O critério utilizado para a escolha dos entrevistados levou em consideração sujeitos que participam do processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa.

As entrevistas individuais em profundidade se caracterizam como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa (ROESCH, 1996). Foi utilizado roteiro semiestruturado consubstanciado à literatura pesquisada. As entrevistas foram realizadas no ano de 2015, presencialmente na sede da empresa, gravadas e transcritas em sua totalidade. Cada entrevista durou em média 30 minutos, com exceção da entrevista com a Gerente de Marketing, que foi realizada em dois momentos de, aproximadamente, 50 minutos cada. As entrevistas totalizam aproximadamente quatro horas e geraram 120 páginas transcritas.

Na oportunidade, foi realizada uma visita na indústria, possibilitando observar as etapas de fabricação dos produtos. Pesquisa documental também foi utilizada, em especial, documentos, informativos, revistas, materiais impressos e online de divulgação de novos produtos, materiais publicitários e o site da empresa.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, conforme Bardin (2009), busca evidenciar itens de significação a partir da descrição do *corpus* que foi construído, tendo por base as unidades de codificação recortadas do conteúdo das entrevistas e de documentos. Possibilita tratar os resultados brutos de maneira significativa e estabelecer quadros de resultados, diagramas, modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

O processo de análise do conteúdo foi realizado em três etapas, conforme proposto por Bardin (2009): 1) pré-análise, realizada a organização das fontes de evidência e uma leitura flutuante do material disponível; 2) exploração do material, ocorreu a codificação a partir das unidades de registros, ou seja, a transformação dos dados brutos do texto que permitiram atingir uma representação do conteúdo de forma sistemática e agregada em unidades; 3) tratamento dos resultados e interpretação, em que ocorreu a categorização, a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios definidos. As categorias de análise utilizadas foram de grade mista, que, conforme Vergara (2010), são definidas previamente, a partir do Quadro 1, mas permitiu a inclusão, exclusão ou rearranjo de categorias durante o processo de análise dos dados, ilustrado no Quadro 2.

#### 4. O caso Gran Mestri

A Gran Mestri, indústria de queijo tipo Grana Padano, está localizada na cidade de Guaraciaba, ao lado da BR 163, entre os municípios de São Miguel do Oeste e Dionísio Cerqueira, no estado de Santa Catarina. Surgiu em 2002 a partir de uma *joint venture* com empresários italianos, e a inauguração de sua fábrica ocorreu em 2012.

A empresa Laticínios Cedrence se destacava no mercado nacional pelo seu pioneirismo e inovação em diversos produtos; lançou, por exemplo, o primeiro queijo fatiado do mercado, imitado por muitos concorrentes posteriormente. A empresa, por intermédio de seu líder, Sr. Acari Menestrina, ao reconhecer a possibilidade de desenvolver e produzir um produto inovador de alto valor agregado no Brasil, redefiniu sua estratégia de atuação investindo em um novo mercado. O Laticínios Cedrence foi comercializado e deu início a um novo empreendimento – a Gran Mestri, com o desafio de produzir tipos de queijos no Brasil com a mesma característica de nobres produtos italianos. Nas palavras do Diretor Geral, Gran Mestri (2012, p.05), “percebemos a saturação do mercado da produção de commodities e preparamos uma gestão de negócio, agora, para viver a realidade de uma tendência de mercado: a de produtos altamente diferenciados e com alto valor agregado (...) A Cedrence, vendedora de toneladas que brigava por preços, agora a Gran Mestri, vendedora de kg e gramas e valor agregado”.

O novo parque industrial, com modelo de gestão e tecnologia sustentável, possui reflorestamento próprio e sistema de tratamento de efluentes. Considerado referência de queijos nobres da América Latina, foi inaugurado em 2012, em uma área total de 35.000 m<sup>2</sup>, com investimento de R\$ 28 milhões, capacidade de estocagem para um milhão de kg de queijos e responsável em gerar 200 empregos diretos e 1000 indiretos. A Gran Mestri apresenta no mercado várias versões do queijo Grana Padano, além de um mix do queijo de ovelha Pecorino Sardo e Romano, queijo Parmesão e Montanhês, manteigas especiais, doce de leite, requeijões e relados (GRAN MESTRI, 2017).

##### 4.1 O desenvolvimento de novos produtos da Gran Mestri

A Gran Mestri surge com o desafio de produzir um tipo de queijo no Brasil, com as mesmas características dos nobres produtos italianos. Para este artigo é considerado que houve uma inovação radical no aspecto do processo, por meio da estratégia de mudar o foco para a produção de um tipo de queijo de alta qualidade. Isso porque Schumpeter (1985) menciona que inovações radicais são raras e provocam uma mudança radical, uma mudança de paradigma tecnológico, mudança na estrutura organizacional da empresa e na dinâmica organizacional da empresa. Tal inovação altera as bases, as competências que a empresa tem e que devem melhor alterar para dar suporte às novas mudanças tecnológicas.

O quadro 2 ilustra as categorias evidenciadas no processo de desenvolvimento de novos produtos da empresa, a partir das fontes de evidências consultadas, em especial as entrevistas e os dados do site da empresa.

**Quadro 2:** Categorias evidenciadas no processo de desenvolvimento de novos produtos da Gran Mestri

<b>Categorias</b>	<b>Descritores</b>
Gestão de portfólio	Visitas de dirigentes à Europa para conhecer produtos nobres de alta qualidade derivados do leite.
Estratégia	A busca por novas oportunidades de mercado e necessidade de clientes.
Ambientes de projetos	Instalação da fábrica em região considerada principal produtora de leite do sul do Brasil.
Habilidades e recursos	Preparo do agricultor para fornecer o leite com rigoroso controle de qualidade.
Posicionamento estratégico do produto	Criação de valor superior ao cliente, criando o desejo em consumir um produto que ainda não conhece.
Pesquisa de mercado	Rede de relacionamento estabelecida entre os parceiros e clientes-chave, formadores de opinião.
Liderança	Exercida pelo Diretor Geral da Gran Mestre no desenvolvimento de novos produtos e condução da equipe às inovações incrementais e radicais.
Ferramentas tecnológicas e organizacionais de apoio ao DNP	Tecnologia italiana, equipamentos especiais que possibilitam produzir no Brasil produtos nobres de cultura italiana.
Equipes multifuncionais	Existência de um comitê formado por diferentes áreas da empresa para analisar as novas ideias trazidas pelos colaboradores. Não há um processo formal ou equipe de P&D estabelecida.
Implantação de um <i>Showroom</i>	Proporcionar visita técnica à empresa, potencializando o ponto de venda por meio da degustação permanente.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O processo de desenvolvimento do novo produto, o queijo tipo grana padano, que possui rigoroso processo de produção e controle no uso de sua marca, restrita aos produtos certificados, iniciou nas visitas à Europa. Foram mais de 300 visitas realizadas em fábricas, produtores e consumidores do queijo para conhecer os produtos nobres de alta qualidade derivados do leite. Uma análise no mercado nacional foi realizada para conhecer os possíveis concorrentes e as fatias de mercado existentes. Observações feitas em viagens internacionais e missões técnicas com foco na modernização e avanço, visitando fábricas de referência no mundo.

Um aspecto importante do processo de desenvolvimento de novos produtos, conforme Ozer e Chen (2006), é a estratégia. Empresas bem-sucedidas estão envolvidas com a estratégia; estudos detalhados sobre os clientes, fornecedores, ambiente, identificação de mercado são fatores indispensáveis. Kahn, Barczak e Moss (2006) mencionam que organizações que buscam futuras oportunidades de mercado e que reconhecem e identificam as reais necessidades dos clientes são consideradas mais sofisticadas em termos de estratégia do novo produto.

A instalação da fábrica foi realizada em uma região que se constitui na principal produtora de leite do sul do Brasil. Região desbravada pelo Senhor Acari que, inclusive, foi reconhecido pelo Governo do Estado de Santa Catarina como pioneiro na criação e no desenvolvimento da bacia leiteira do Extremo Oeste Catarinense (GRAN MESTRI, 2017).

Os autores Song e Noh (2006) mencionam que ambientes de projetos são práticas reconhecidas por empresas inovadoras. Os autores comentam que um produto pode falhar se o ambiente em que ele é introduzido não é favorável. Um maior nível de envolvimento dos fornecedores, especialmente na fase de concepção, aumenta significativamente a possibilidade de sucesso do novo produto.

A Gran Mestri é uma fábrica com tecnologia italiana, com procedimentos adotados para produzir produtos tão nobres quanto os importados, buscando uniformidade no sabor e nas características, com a vantagem de um preço competitivo e que possibilita a oportunidade de consumo a um número superior de clientes.

Ao serem questionados sobre o maior desafio em desenvolver um novo produto, os entrevistados destacaram duas principais dificuldades: a) o cliente, em criar o desejo para consumir um produto que ainda não conhece; b) preparar o agricultor para fornecer o leite com rigoroso controle de qualidade.

Para atender ao item “a”, foi criado o *Showroom*, que oferece visita técnica à empresa e um ponto de venda com degustação permanente. Percebeu-se que a visita técnica é considerada uma ferramenta complementar significativa para a organização, oportunizando ao público conhecer e entender sobre a implantação desse tipo de produto. Para Rogers (2003), a visibilidade estimula vizinhos e amigos para buscar conhecer informações sobre a inovação. Nesse sentido, o Diretor Geral Administrativo-Financeiro destaca:

Estamos abrindo o parque industrial para as pessoas conhecerem. Teve feriado com mais de 800 pessoas. As pessoas têm a oportunidade de ir lá dentro das câmeras de maturação e ver 1 milhão de quilos de queijo armazenados. (Dados – Entrevista Diretor Geral Administrativo-Financeiro).

À degustação permanente, constatada na pesquisa, segue também as indicações de Rogers (2003) em um dos atributos para a inovação, a experimentação, que se refere ao grau que um possível adotante pode experimentar a inovação antes de adquiri-la. O autor menciona ainda que uma inovação que pode ser testada representa ao indivíduo menor incerteza e é mais rapidamente percebida e aceita. O resultado da degustação influencia positivamente o ponto de vendas, oportunizando um ponto de encontro desses consumidores.

O estudo demonstrou que a implantação do *showroom*, além de divulgar e disponibilizar toda a linha de produtos e ser ambiente de negócios, está se tornando um ponto turístico para a região. De acordo com o Diretor Geral, “o *showroom* ali é um ponto turístico. Vocês viram né? É uma coisa que só tem na Europa isso”. O relato da auxiliar administrativa de vendas confirma essa ação, “[...] no ano passado, a *Extracredi* a *Sicoob*, quando eles recebem os Presidentes deles, as pessoas mais importantes, eles procuram num momento vago, que não tem reunião, levar na aqui na empresa, [...] sempre no *showroom*”. O Diretor Industrial também relata a localização geográfica do *showroom* como um diferencial, pois valoriza a introdução dos produtos inovadores: “O *showroom* é a nossa maior vitrine [...]”.

Em relação ao item “b”, “preparar o agricultor para fornecer o leite com rigoroso controle de qualidade”, das 6.500 propriedades da região, apenas 20 apresentavam condições de produzir a principal matéria-prima para a produção do queijo tipo grana. O trabalho de preparação dessas propriedades,

da qualificação dos membros das famílias e da padronização dos procedimentos (como alimentação controlada do gado e atenção redobrada com regras higiênicas sanitárias) para atender às rigorosas normas de produção, começou um ano e meio antes de a fábrica estar pronta. Isso ocorreu para que o leite atingisse a qualidade desejada para a produção do queijo. São necessários 600 litros de leite para uma peça de queijo de 40 kg, após 12 a 24 meses de maturação (OTIGARA, 2008).

O ciclo de desenvolvimento de novos produtos, especialmente do queijo Gran Padano, desde a preparação do produtor para fornecer o leite, até o lançamento do produto, levou, aproximadamente, 10 anos. Nas palavras da Gerente de Marketing:

“Não vendemos somente um queijo, vendemos um conceito alimentar diferenciado, algo mais. Nosso produto é para quem aprecia a boa gastronomia”. “Estamos reinventando formas de consumir produtos”. “Inovamos no processo e na forma de apresentação do produto” e “o desafio é tornar a marca conhecida no mercado. (Dados – Entrevista Gerente de Marketing).

A Gerente de Marketing mencionou que os produtores parceiros da Gran Mestri têm acesso às novas tecnologias e que “*eles precisam ser produtores de pasto para, depois, fornecer o leite produzido pela vaca*”. Ou seja, os cuidados para a produção do queijo tipo grana iniciam no campo, com dieta diferenciada e cuidados redobrados com as regras higiênicas sanitárias. A fábrica está localizada estrategicamente próxima das propriedades rurais. O leite é recolhido diariamente. Os transportadores recebem treinamentos e são, constantemente, orientados sobre as boas práticas de coleta e transporte.

A Gran Mestri possui um rigoroso programa de qualidade da matéria-prima. Todos os produtores são treinados periodicamente quanto às práticas higiênicas de ordenha, também é realizada a manutenção e a revisão dos equipamentos de ordenha. A empresa presta a orientação, desde o plantio da pastagem, até o fornecimento do leite. Há uma equipe de veterinários, técnicas e consultores. Semanalmente são recolhidas amostras individuais de cada produtor para análises microbiológicas e físico-químicas.

Todos os ingredientes utilizados na fabricação são de origem italiana, assim como toda a tecnologia de produção obedece rigorosamente aos procedimentos que deram origem ao queijo tipo grana. Song e Noh (2006) mencionam que, em estudos empíricos no fluxo de plano racional de pesquisa, descobriram que o processo de desenvolvimento de novos produtos e seu sucesso final são reforçados por um bom ajuste, ou sinergia entre linhas de produtos existentes e do novo conceito de produto.

O Quadro 3 ilustra algumas ações evidenciadas a partir das entrevistas, utilizadas para manter o rigoroso controle de qualidade sobre a matéria-prima.

**Quadro 3:** Controle de Qualidade sobre matéria-prima

Ação	Atividade	Trechos das entrevistas evidenciados
Realizar análise sensorial	Avaliar as características dos produtos; manter produtos com a mesma qualidade.	Então hoje a gente tem análise sensorial, não sai nenhum produto de dentro da empresa sem ser analisado sensorialmente (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Utilizar processos Padronização	Variabilidade sem prejudicar a flexibilidade dos processos de trabalho.	Então eu posso te dizer, seguramente, que essa padronização de processos funciona realmente, porque hoje a gente tem horário pra chegar caminhão, tem horário pra descarregar leite, tem horário pra iniciar a fabricar, tem horário pra iniciar prensagem de massa, corte, hora de virar queijo, hora de... para tudo tem tempos, horários, temperaturas e hoje a gente está conseguindo manter muito, muito bem (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Conservar higiene da indústria	Minimizar perdas econômicas.	[...] e principalmente, eu acho que a parte de higienização, se a fábrica não tiver limpa, organizada, com tudo realmente higienizado, nem um produto vai sair com qualidade (ENGENHEIRA DE ALIMENTOS).
Manter Demanda Controlada	Exclui-se a oferta de matéria-prima fora dos padrões adotados pela organização.	Temos uma demanda maior, mas ela tem que ser calculada. Não adianta, porque eu estou precisando produzir mais, que eu vou começar a pegar qualquer matéria-prima. Aí eu caio em um buraco com os outros. Então às vezes é melhor ir passo a passo, é melhor tá faltando matéria-prima, mas a matéria-prima que a gente compra e que pega é dentro dos padrões que nós temos né? Então não adianta chegar aí, ó eu tenho um caminhão de leite pra vender! Vai ver a qualidade dele! Não está dentro do nosso padrão! Por mais que estejamos precisando de leite, o caminhão dele pode ir embora! Só vamos pegar o leite que atenda à necessidade do nosso produto, né? (GERENTE INDUSTRIAL).
Usar Ingredientes importados	Por ser a Itália a referência nesse tipo de produção, os ingredientes apresentam um avanço em relação ao mercado interno.	Os insumos todos, coalho, fermento, tudo que se utiliza pra fabricar o queijo, vem direto da Itália. Ingredientes de fabricação todos italianos (AUXILIAR DE VENDAS).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos clientes, a Gerente de Marketing mencionou que a Gran Mestri “*olha para o mercado e avalia o que ele quer*”. Visitas são realizadas para conhecer a necessidade do cliente e visualizar oportunidades de novos produtos. Destaca a Gerente de Marketing:

“Há uma rede de relacionamento entre os parceiros. Há clientes-chave, formadores de opinião, por exemplo, em São Paulo, entendidos do mercado. O retorno do cliente ocorre nas visitas, nas conversas, no acompanhamento. O cliente é muito espontâneo. Há muita abertura, uma interação muito intensiva com o cliente”.

Nesse contexto, Kahn, Barczak e Moss (2006) mencionam que a pesquisa de mercado inclui aplicação de atividades de sensoriamento, aprendizagem e compreensão a respeito de clientes, concorrentes e forças macroambientais do mercado. Empresas mais sofisticadas empregam uma variedade de técnicas

de forma que o cliente possa ser envolvido durante todo o processo de desenvolvimento de novo produto. Para Barczak, Griffin e Kahn (2009), ferramentas de pesquisa de mercado são utilizadas pelas empresas para identificar as múltiplas necessidades dos clientes, entre elas: (1) testes beta, (2) visitas de clientes e (3) a voz do cliente. Evidencia-se na Gran Mestri a visita de cliente e a voz de cliente como determinandos na pesquisa de mercado.

Em relação ao posicionamento estratégico do produto, Porter (1985) apresenta duas estratégias competitivas genéricas: vantagem de custo e diferenciação. Vantagens posicionais criam valor superior ao cliente, que por sua vez afeta os resultados de desempenho, e eles têm um efeito significativo sobre a satisfação, lealdade, participação de mercado e lucratividade. Na Gran Mestri, conforme a Gerente de Marketing, o produto não surge de uma sala e o “achismo” não tem espaço. É necessário saber o que o cliente quer. Antes do lançamento de qualquer produto, ele passa pela análise e opinião do cliente.

Em relação à gestão de portfólio, os autores Kahn, Barczak e Moss (2006) e Barczak, Griffin e Kahn (2009) consideraram a seleção de conceitos de produtos para identificar os preferíveis para prosseguir. As organizações consideradas mais sofisticadas apresentam abordagem de gestão de um portfólio formal e sistemático, que resulta em uma melhor alocação de recursos humanos e outros. O produto principal da Gran Mestri, o queijo tipo grana padano, deu origem a 45 novos produtos. Ao ser questionada em relação ao desenvolvimento de novos produtos a partir do produto-chave, a Gerente de Marketing mencionou que as melhores ideias vieram da Europa e foram adaptadas para o consumidor brasileiro. Há um trabalho diferenciado na apresentação do produto para a exigência brasileira, para os gostos brasileiros. A entrevistada mencionou o exemplo da manteiga lançada em 2012, considerada uma inovação e sucesso de vendas, pois não necessita acondicionar em geladeira. A manteiga conquistou o primeiro lugar na inovação nacional da Associação Brasileira de Embalagens de Aço, por ser a primeira no mercado nacional com embalagem em lata e tampa abre fácil (GRAN MESTRI, 2017).

Outro ponto evidenciado no estudo são os produtos ralados, a empresa Gran Mestri inovou ao lançar o primeiro queijo de ovelha ralado do Brasil (GRAN MESTRI, 2013). A ação dos ralados também é confirmada pelo Diretor Industrial:

*O [queijo] ralado da mesma maneira! Nós inovamos o ralado porque a tecnologia, a maior parte dos fornecedores de quem produz ralado, ele compra matéria-prima e rala! Ele não é um produtor de queijo, só especialista em ralados! Nosso caso não! [No] nosso caso nós ralamos o queijo que nós produzimos! Então também isso dá um diferencial de qualidade! (Dados – Entrevista Diretor Industrial).*

Conforme o relato do Diretor Industrial, produzir a matéria-prima e, posteriormente, processar a matéria-prima produzindo outro produto também é um diferencial da organização em relação aos fornecedores, que, no caso, não são considerados concorrentes diretos.

Uma inovação incremental, de acordo com Schumpeter (1985), é aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto. Desenvolve pequenas mudanças ao produto existente, explora o potencial do design estabelecido, reforça a dominância da empresa existente. Evidencia-se que a Gran Mestri desenvolveu

novos produtos a partir de experiências europeias adaptadas às oportunidades para o consumidor brasileiro.

Sobre as equipes de desenvolvimento de novos produtos, mencionadas por Kahn, Barczak e Moss (2006), Barczak, Griffin e Kahn (2009) e Ozer e Chen (2006), como práticas indispensáveis ao sucesso das empresas, a Gran Mestri possui uma equipe interna. Para as ideias de desenvolvimento de novos produtos, há um comitê formado por diferentes áreas da empresa para analisar as novas ideias trazidas pelos colaboradores. As ideias podem surgir de qualquer colaborador e são apresentadas aos comitês para uma análise mais profunda. Não há um processo formal, uma equipe de P&D estabelecida, mas há um esforço dos dirigentes em conhecer produtos europeus que podem ser adaptados no Brasil. O ambiente é aberto e flexível para que novas ideias possam surgir de qualquer colaborador ou parceiro.

Em termos de recompensa da equipe, a participação dos colaboradores em todas as fases do planejamento e a definição clara da autoridade de responsabilidades na operação levaram a empresa a instituir um programa de remuneração variável aos colaboradores. Em relação aos produtores/fornecedores, a empresa possui um programa de fidelização com visita com toda a família na indústria para conhecer onde e como o seu leite é utilizado, além de prêmios destinados aos melhores produtores e distribuição de produtos da empresa aos agricultores em datas festivas como Natal, entre outros.

Em relação à gestão, a Gran Mestri possui ferramentas de gestão interna para envolver seus colaboradores na busca de resultados. As pessoas são treinadas e capacitadas constantemente. Ferramentas gerenciais são estendidas até os produtores, como forma de melhorar a qualidade das matérias-primas e a rentabilidade do produtor rural.

Para finalizar, mas não esgotar a discussão sobre o tema, na análise do processo de desenvolvimento de novos produtos, foi possível evidenciar algumas ações resultantes da implantação da Gran Mestri na Região Oeste Catarinense para o desenvolvimento regional:

- A região Oeste do Estado de Santa Catarina tornou-se uma das maiores bacias leiteiras do Brasil;
- A rentabilidade da produção de leite com alimentação do gado à base de pastagem passou a render ganhos de, no mínimo, 50% superiores às atividades tradicionais desenvolvidas na propriedade agrícola, como o cultivo de milho, de soja ou mesmo da produção de carne;
- O pagamento da produção de leite realizado mensalmente garante o recebimento de recursos permanentes para os agricultores;
- A assistência técnica que as famílias recebem para produzir leite também serviu de incentivo para o desenvolvimento de outros campos do conhecimento, importante para a boa gestão do negócio;
- Contribuiu para o crescimento da atividade leiteira na região, dando origem a novas indústrias no setor, garantindo a valorização e a continuidade da atividade.

## 5. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de desenvolvimento de novos produtos de uma indústria de produtos lácteos de alto valor agregado e identificar as melhoras práticas adotadas pela empresa investigada.

Foi possível evidenciar que a Gran Mestri apresenta um processo de desenvolvimento de novos produtos considerados inovadores, aplicados desde a preparação do fornecedor, nesse caso, o produtor rural, para garantir a matéria-prima com as características específicas e ideais, até o lançamento do produto, a fim de gerar a necessidade de consumo de um produto, até então, desconhecido pelo cliente.

No decorrer do trabalho, foi possível analisar o processo de desenvolvimento de novos produtos e identificar as melhores práticas utilizadas pela empresa e que foram desenvolvidas no decorrer de 10 anos de constantes melhorias, destacando: gestão de portfólio, estratégia, ambientes de projetos, habilidades e recursos, posicionamento estratégico do produto, pesquisa de mercado, liderança, ferramentas tecnológicas e organizacionais e de apoio; equipes multifuncionais e implantação de um *Showroom*.

O rigoroso processo de controle de qualidade se destaca no processo de desenvolvimento de novos produtos da Gran Mestri, com destaque à análise sensorial, aos processos de padronização utilizados, ao controle de higiene no processo industrial, ao controle de oferta e demanda de matéria-prima e à utilização de ingredientes importados.

Embora não fora objeto de estudo, a contribuição para o desenvolvimento regional foi um elemento que emergiu dos dados e considerado importante no presente estudo. A partir disso, sugere-se, como trabalhos futuros, explorar como a inovação de produtos de alto valor agregado pode contribuir para o contexto econômico, social e ambiental de uma região demarcada pela dependência de matrizes econômicas tradicionais. Foi possível evidenciar que, por meio das ações da empresa para o desenvolvimento de seus produtos, a Gran Mestri tem contribuído para que região Oeste do Estado de Santa Catarina torne-se uma das maiores bacias leiteiras do Brasil, favorecendo a criação de novas indústrias no setor e incentivando o desenvolvimento de novos campos do conhecimento e novas matrizes econômicas.

## Referências

- BARCZAK, G., GRIFFIN, A., KAHN, K. B.. PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 3-23, 2009. v. 26, n. 3–23, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- CHRISTENSEN, C. M. The past and future of competitive advantage. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, p. 105, 2001.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, R. G. Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process—Update, What’s New, and NexGen Systems. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 3, p. 213-232, 2008.

- CROSSAN, M., APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, September 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.
- DOSI, G. et al. (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: Printer Publishers, 1988.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Cengage Learning Editores, 1986.
- FREEMAN, C. Technological infrastructure and international competitiveness. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 3, p. 541-569, 2004.
- FROELICH, C.; BITENCOURT, C. C. O desenvolvimento da capacidade de inovação: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 4, n. 3, p. 09-31, 2015.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GRAN MESTRI. **Site oficial**. 2017. Disponível em [www.granmestri.com.br](http://www.granmestri.com.br). Acesso em: 07 mai. 2017.
- GRIFFIN, A; PAGE, A. L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.
- KAHN, K. B., BARCZAK, G., MOSS, R. Perspective: Establishing an NPD Best Practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 106-116, 2006.
- KUCZMARSKI, T. D. Rejoinders to “Establishing an NPD Best Practices Framework”. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 117-127, 2006.
- LUNDEVALL, B. A. (Org.). **National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. London: Pinter Publishers, 1992.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa e elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- OZER, M.; CHEN, Z. Do the best new product development practices of US companies matter in Hong Kong? **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 3, p. 279-292, 2006.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press, 2003.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SONG, M., NOH, J. Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry, **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 3, p. 262-278, 2006.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.