

**COLABORAÇÃO INTERFUNCIONAL NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE
PRODUTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL**

CAMILA KOLLING

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

JANINE FLEITH DE MEDEIROS

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

COLABORAÇÃO INTERFUNCIONAL NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR TÊXTIL

1. INTRODUÇÃO

A globalização e as exigências dos consumidores alavancam o processo de inovação das empresas em direção à diferenciação dos seus produtos, serviços e processos (SBRAGIA e LIMA, 2013). Nesse contexto, o desenvolvimento de produtos é considerado um processo crítico para a competitividade das empresas (ROZENFELD et al., 2006; SANTOS et al., 2016). Contudo, o processo de desenvolvimento de novos produtos (PDP) é complexo e implica inúmeras incertezas (BRETTEL et al., 2011), principalmente, para as pequenas e médias empresas, que encontram dificuldades para organizar suas atividades de PDP (ECHEVESTE e RIBEIRO, 2010; MORO e JUNIOR 2015).

Fatores como o rápido avanço tecnológico, processos flexíveis de produção e concorrência global tornam a colaboração entre as funções crucial para a introdução de novos produtos rentáveis e oportunos (OLSON, 2001). Isso faz-se necessário visto que não há uma única pessoa ou função na organização responsável por orquestrar todos os diferentes recursos, processos e tecnologias (BARCZAK; GRIFFIN; KAHN, 2009). Dessa forma, o processo de criação de novos produtos bem-sucedidos é fundamentalmente um processo multidisciplinar (OLSON, 2001; BEVERLAND; MICHELI; FARRELLY, 2016).

Paralelamente, as pequenas e médias empresas (MORO e JÚNIOR, 2015) e as indústrias do setor têxtil (KRUGER e CERVI, 2014) constituem um importante impulsor do crescimento econômico brasileiro, por serem um forte gerador de empregos, renda e movimentar grandes volumes de exportação e importação (KRUGER e CERVI, 2014; MORO e JÚNIOR, 2015).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, e, considerando que as pequenas e médias empresas encontram dificuldades em organizar suas atividades de PDP e práticas de inovação, bem como a importância significativa da indústria têxtil para os países (SILVA e ALVES, 2016), o trabalho tem como questão de pesquisa: como ocorrem as atividades de colaboração interfuncional em empresas de pequeno e médio porte do setor têxtil?

De acordo com dados da Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o faturamento do setor têxtil e de confecção foi de US\$ 37 bilhões em 2016, com produção média de 1,7 milhão de toneladas. Segundo a Abit, o Brasil é o quinto maior produtor têxtil do mundo, sendo o segundo maior gerador de empregos no país.

Assim sendo, este estudo objetiva: (i) identificar fatores motivadores para a prática de colaboração interfuncional; (ii) identificar barreiras para a prática de colaboração interfuncional; (iii) propor uma sistemática para otimizar a prática de colaboração interfuncional no Processo de Desenvolvimento de Produtos da Indústria Têxtil.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Fatores de Sucesso para Inovação em Produto

Diante da crescente internacionalização dos mercados, as empresas precisam introduzir continuamente novos produtos para manterem-se competitivas, sendo a inovação um aspecto fundamental a ser considerado (NEELY e HII, 1998; COOPER, 2003; CURSIO, 2003; BAXTER, 2011;). Conceitualmente, o termo inovação refere-se a novidades ou mudanças. A inovação de produto refere-se ao produto, equipamento ou serviço novo ou melhorado (NEELY e HII, 1998).

De acordo com Evanschitzky et al. (2012), devido à alta taxa de falhas da inovação em produto e ao aumento do número de novos produtos desenvolvidos, é essencial identificar os

fatores de sucesso para inovações em novos produtos. Nesse contexto, as contribuições teóricas oriundas de uma série de pesquisas realizadas junto a empresas apontam que três fatores, altamente complementares, são os responsáveis pelo desempenho satisfatório da inovação de produtos no mercado: conhecimento do mercado (i), que envolve o conhecimento que a empresa possui sobre seus consumidores e concorrentes; colaboração interfuncional (ii), que se refere ao grau de participação de vários departamentos no processo de desenvolvimento de novos produtos; mecanismos estabelecidos para a integração do conhecimento(iii), que apresenta os processos formais capazes de garantir a captação, análise e integração das informações de mercado e do conhecimento técnico necessário à prática da inovação de produtos.

Diante do exposto, o quadro 1, apresenta uma síntese dos estudos identificados em relação aos fatores de sucesso para a inovação de produtos.

Quadro 1 - Fatores de sucesso para a inovação de produtos

Fator	Variáveis	Autores
Conhecimento do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compreensão da situação do mercado; ▪ Relação entre os benefícios valorizados pelo consumidor e os benefícios que a empresa oferece; ▪ Valor agregado à oferta; ▪ Direcionamento de produtos a nichos específicos; ▪ Orientação aos clientes e concorrentes; ▪ Integração do cliente no PDP; ▪ Amplitude, profundidade e especificidade de mercado. 	Baker e Sinkula (2005); Cooper (2003); Khin, Ahmad e Ramayah (2012); Day (2001); Sampaio, Perin e Ferreira (2008); Paladino (2007); Adis e Jublee (2010); Kock et al. (2011); Hong, Song e Yoo (2012); Matias; Silveira; Brandão (2015); González e Toledo (2012); Lau, Tang e Yam (2010); Luca e Atuahene-gima (2007).
Colaboração Interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mecanismos de coordenação entre as áreas; ▪ Documentação das etapas do PDP; ▪ Monitoramento do Clima organizacional; ▪ Integração entre P&D e Marketing; ▪ Integração entre P&D Vendas; ▪ Integração entre P & D, marketing, vendas, engenharia, operações. 	Griffin (1997); Barczak, Griffin e Kahn (2009); Luca et al. (2007); Gumusluoglu e Ilsev (2009); Homburg et al (2017); Knaapi (2017); Montoya-Weiss e Calantone (1994); Sherman, Berkowitz e Souder (2005); Brettel et al. (2011); Faems, Van Looy e Debackere (2005); Cooper (2003).
Mecanismos Estabelecidos para a Integração do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aversão ao risco; ▪ Baixa burocracia; ▪ Cultura da organização pouco conservadora; ▪ Poucas rivalidades internas; ▪ Hierárquia pouco rígidas, complexas e centralizadas; ▪ Formalização da memória da empresa; ▪ Interfaceamento das informações entre todos os envolvidos; 	Damanpour (1991); Sinkula, Baker e Noordewier (1997); Baker e Sinkula (2007); Cunha (2008); Paladino (2007); Berchicci e Tucci (2010); Sbragia e Lima (2013); Oliveira et al (2012); Araújo, Silva e Brandão (2015); Lacerda (2016); Toledo et al. (2008); Jugend e Silva (2010); Cajazeira e Cardoso (2016).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

3.2. Colaboração Interfuncional no Processo de Desenvolvimento de Produtos

A capacidade de introduzir novos produtos e serviços no mercado que atendam às exigências dos consumidores constitui um aspecto essencial para as organizações obterem vantagem competitiva (JUGEND, 2006; FARIA et al., 2008). Em geral, o PDP é responsável pelo lançamento de novos produtos e melhoria dos produtos já existentes, em que durante esse processo, articulam-se informações sobre o mercado, competências organizacionais, estratégias competitivas, capacidade tecnológica e capacidade de produção (TOLEDO et al., 2008). A organização estruturada do PDP pode significar menor tempo de desenvolvimento de novos produtos (JUGEND, 2006; ECHEVESTE, 2003; ECHEVESTE e RIBEIRO, 2010), maior capacidade de diversificação de produtos, potencial para transformação de novas tecnologias em novos produtos, menores custos dos produtos desenvolvidos (JUGEND, 2006)

e menor incidência de retrabalho (ECHEVESTE e RIBEIRO, 2010).

O processo de desenvolvimento de produtos é uma atividade interdisciplinar, que exige o envolvimento de diversas áreas de uma empresa, em que cada um vê o produto sob uma perspectiva diferente, mas de forma complementar (COOPER, 2003; ULRICH e EPPINGER, 2004; ROZENFELD et al., 2006; BACK et al., 2008; BAXTER, 2011). Todos, independentemente de sua área ou departamento, devem trabalhar com o objetivo comum de desenvolver produtos bem-sucedidos. Isso requer visão compartilhada, colaboração e interação entre os diferentes profissionais envolvidos com o processo de desenvolvimento de produtos (JUGEND e SILVA, 2013).

O desenvolvimento de produtos envolve atividades a serem executadas por profissionais de diferentes áreas da empresa, tais como Marketing, P&D, Engenharia do Produto, Suprimentos, Manufatura e Distribuição (ROZENFELD et al., 2006). Ulrich e Eppinger (2004) apontam que as áreas de Marketing, Design e Fabricação são fundamentais para o desenvolvimento do produto. Para Kahn (1996), Montoya-Weiss e Calantone (1994), Sherman, Berkowitz e Souder (2005), Brettel et al. (2011) e Knaapi (2017) uma forte relação entre P&D e Marketing gera resultados positivos para a organização. Homburg et al. (2017) relacionam a colaboração entre os setores de P&D e Marketing e P&D e Vendas.

As áreas envolvidas no PDP possuem diversas especialidades, dispondo de informações e tecnologias distintas, as quais devem ser compartilhadas a fim obter uma integração maior e atender de forma mais eficaz aos anseios dos clientes (SBRAGIA e LIMA, 2013). Juntar esforços de diferentes especialistas em uma equipe de projeto implica em maior satisfação do cliente, avanço tecnológico, desempenho geral (NAKATA e IM, 2010) e geração de inovação (ENG e OZDEMIR, 2014; BAI et al., 2017).

3.3. Barreiras e motivadores

Atualmente, é comum o uso de equipes multifuncionais como forma de aumentar o desempenho do desenvolvimento de novos produtos (KNAAPI, 2017), contudo percebe-se que a tentativa de estabelecer um relacionamento interfuncional pode gerar conflitos na organização (BUSS, 2002; SBRAGIA e LIMA, 2013). Se as barreiras existentes puderem ser superadas, a vantagem competitiva poderá ser obtida (SWINK e SONG, 2007). Para tanto, diversos autores apresentam variáveis motivadoras e facilitadoras à colaboração interfuncional. Considerando o que foi encontrado na literatura, o quadro 2 apresenta uma síntese das barreiras e motivadores mapeados para a colaboração interfuncional.

Quadro 2 - Barreiras e motivadores à prática de colaboração interfuncional

Barreiras	Autor
Separação geográfica; distintos objetivos departamentais; carência de adoção de práticas adequadas de gestão; diferenças culturais; conhecimentos e visões distintas entre área tecnológica e área de gestão.	Jugend e Silva (2013)
Ausência de especificações definidas, desenhos detalhados e protótipos.	Olson (2001)
Diferenças de linguagem; visões organizacionais distintas.	Swink e Song (2007)
Diferenças culturais, linguísticas e física; distintas responsabilidades organizacionais.	Griffin e Hauser (1996)
Cultura da organização; postura de inovação da empresa.	Calantone e Rubera (2011)
Diferentes pensamentos.	Beverland; Micheli; Farrelly (2016)
Diversidade de informações funcionais, origens, experiências e pensamentos.	Luca e Atuahene-Gima (2007)
Objetivos distintos; diferentes critérios de decisão; diferentes pensamentos em relação ao tempo.	Xie, Song e Stringfellow (2003)
Dependência de recursos; similaridade de domínio; imperativos estratégicos.	Buss (2002)

Dificuldades de padronização de linguagem; baixa disposição dos profissionais em compreender as opiniões advindas de outros especialistas.	Lackus (2007) apud Jugend e Silva (2013)
Interdependência funcional; complicações na estratégia; objetivos desalinhados .	Moses e Ahlström (2008)
Motivadores	Autor
Objetivos comuns; proximidade física; recompensa pelo desempenho em conjunto.	Xie, Song e Stringfellow (2003)
Estrutura da organização empresarial.	Bai et al. (2017)
Cultura departamental marcado por elevado coletivismo.	Homburg et al. (2017)
Comunicação.	Buss (2002)
Comunicação aberta; existência de um líder; maturidade dos coordenadores da equipe.	Jugend e Silva (2013)
Liderança orientada à inovação; práticas de RH (treinamento e desenvolvimento).	Stock, Totzauer e Zacharias (2013)
Fatores internos (coesão social e identidade superordenada) e contextuais (sistema de recompensa orientado para o mercado, formalização do processo de planejamento e incentivo gerencial para assumir riscos).	Nakata e Im (2010)
Compartilhamento de informações; formadores de opinião; ajuda mútua; comunicação aberta.	Sbragia e Lima (2013)
Interação; diálogo; reconhecimento dos colegas.	Senge (2006)
Reuniões frequentes; mecanismos de comunicação online.	Barczak, Griffin e Kahn (2009)
Programas de incentivo ao trabalho em conjunto.	Kahn (1996)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

4. METODOLOGIA

Considerando os objetivos do presente estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória dividida em duas fases. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica acerca do tema em estudo. Posteriormente, fez-se uma pesquisa de campo junto a gestores de indústrias têxteis, visando identificar como ocorrem os processos de desenvolvimento de produtos nessas organizações, se há o envolvimento de diferentes departamentos e agentes externos nos referidos processos, bem como os motivadores e barreiras à colaboração interfuncional no PDP mais importantes, de acordo com a percepção dos entrevistados.

Para a pesquisa de campo, empregou-se a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. Sob a ótica da pesquisa qualitativa, utilizou-se abordagem direta, através de entrevistas em profundidade com gestores e/ou responsáveis pelo processo de desenvolvimento de produto das empresas em estudo. A relação existente entre as duas abordagens de pesquisa refere-se ao fato de a pesquisa qualitativa ser voltada para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa, visto que desenvolve uma compreensão inicial do problema, enquanto a segunda recomenda uma linha de ação final (Malhotra, 2001).

Quanto a coleta de dados, utilizou-se amostra não-probabilística, por conveniência. Logo, definiu-se que as indústrias têxteis de pequeno e médio porte do município de Guaporé (RS) constituem o universo de interesse. O município possui aproximadamente 24.836 habitantes (IBGE, 2017) e conta com cerca de 1.965 empresas atuantes (IBGE, 2015), destas, de acordo com a Secretária de Indústria e Comércio local, em torno de 200 empresas são indústrias de confecção (principalmente, lingerie, moda praia e fitness). Para constituir a amostra, 12 indústrias foram selecionadas, que empregam no total 113 colaboradores. Conforme Fornari e Moretto (2013), este mercado se desenvolveu no início da década de 1990, sendo importante gerador de empregos e renda, com destaque estadual, nacional e internacional, abrangendo países da Europa e América.

Com relação ao instrumento de coleta de dados, os roteiros de entrevistas individuais foram elaborados com base na literatura. O instrumento abordou perguntas abertas, em que os

entrevistados respondem com suas próprias palavras, e perguntas fechadas, que preespecificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta (Malhotra, 2001). Dentro da classe de perguntas fechadas, foram elaboradas questões dicotômicas, tendo apenas duas alternativas de resposta, do tipo sim-ou-não, questões de múltipla escolha, no qual são apresentadas várias alternativas, e questões de escala de classificação por itens, através das quais os entrevistados avaliam as variáveis descritas indicando o grau de importância de 01 a 05, onde 01 significa pouco importante e 05 significa muito importante.

Quanto aos procedimentos de análise, inicialmente foram sistematizados os conteúdos mapeados na literatura. Após, os dados da pesquisa de campo foram analisados através de análises de frequência e estatística univariada. Por fim, tendo por referência a pesquisa bibliográfica, bem como os dados decorrentes da pesquisa de campo, uma sistemática para otimizar a prática de colaboração interfuncional no PDP das indústrias é proposta.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados da pesquisa de campo realizada nas indústrias. O instrumento de coleta de dados foi dividido em dois blocos principais: (i) o primeiro investiga como as indústrias pesquisadas organizam seu processo de desenvolvimento de produtos. (ii) o segundo bloco compreende questões relacionadas a colaboração interfuncional no PDP.

Inicialmente, buscou-se entender a organização do PDP nas empresas do presente estudo (tabela 1). Percebe-se que a maioria das empresas (8 casos) possui um processo de desenvolvimento de produto, sendo que, apenas uma delas utiliza um modelo referencial para seu processo de desenvolvimento. Já a realização de planejamento estratégico, está presente em 6 das organizações pesquisadas.

Tabela 1- Variáveis Processo de Desenvolvimento de Produtos

Variáveis PDP	Sim	Não
Há um processo de desenvolvimento de produtos na empresa	8	4
Há um modelo referencial para o processo de desenvolvimento de produtos na empresa	1	11
A empresa realiza planejamento estratégico	6	6
Inovação em produto é aplicada na organização	9	3

Fonte: Coleta de dados (2018).

De maneira geral, as empresas que afirmam ter um processo de desenvolvimento de produtos iniciam a criação de conceitos a partir da realização de pesquisas de mercado, identificando novas tendências e necessidades dos consumidores. Em seguida, inicia-se a fase de prototipagem, no qual algumas empresas testam as peças pilotos com seus funcionários ou clientes. A partir dos feedbacks recebidos, realizam-se os ajustes necessários, fabricação e posteriormente, o produto é lançado no mercado. Por fim, após a fase de lançamento, a maioria das indústrias realiza o acompanhamento do produto no mercado, avaliando a satisfação dos clientes através dos revendedores ou vendedores.

Em seguida, buscou-se investigar a percepção de importância dos entrevistados em relação as práticas relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos. Nessa seção do questionário, o instrumento de coleta de dados apresentou questões de escala de importância. Diante do exposto na tabela 2, as práticas que se destacam, na percepção dos entrevistados, são o desenvolvimento de modelos preliminares e realização de pesquisa de mercado, com média 4,25 e 4,08, respectivamente.

Tabela 2- Importância variáveis PDP

Variáveis PDP	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Realização de planejamento estratégico pela organização	2	5	3,75	1,138
Realização de pesquisa de mercado para identificar os requisitos valorizados pelos clientes	2	5	4,08	0,996
Desenvolvimento de modelos preliminares para teste e validação	1	5	4,25	1,357
Realização de estudos referentes a capacidade tecnológica e de	2	5	3,5	1,168

produção da organização				
Realização de planejamento de vendas e divulgação para o lançamento de novos produtos	1	5	3,33	1,155
Realização de planejamento de comercialização e distribuição para o lançamento de um novo produto	1	5	3,25	1,138
Acompanhamento do produto no mercado, após o seu lançamento	2	5	2,75	1,055

Fonte: Coleta de dados (2018).

O segundo bloco do questionário apresenta questões relacionadas a colaboração interfuncional no PDP (ii). Dessa forma, na tabela 3 são apresentados os dados das variáveis gerais acerca do assunto. Verifica-se que, embora apenas 4 entrevistados afirmam já ter ouvido falar em colaboração interfuncional, 7 empresas de certa forma a praticam, envolvendo diversos setores da organização e consumidores durante o desenvolvimento de um novo produto. De maneira geral, as empresas pesquisadas buscam identificar as necessidades, opiniões e sugestões dos consumidores de modo informal, durante o processo de venda dos produtos ou através de revendedores. De acordo com González e Toledo (2012) e Lau, Tang e Yam (2010) a integração dos consumidores deve ocorrer em todas as fase do processo de desenvolvimento, permitindo com que seja possível identificar os aspectos positivos e negativos do produto, na visão dos clientes, antes do seu lançamento (MATIAS, SILVEIRA; BRANDÃO, 2015).

Sequencialmente, observa-se que a minoria das indústrias (5 casos) busca o apoio de agentes externos à organização (empresas parceiras, fornecedores, empresas de consultoria) durante o desenvolvimento de novos produtos. De maneira geral, as empresas pesquisadas buscam apoio principalmente dos fornecedores, identificando novas tendências de tecidos, cores e modelagens. Além disso, algumas indústrias trocam informações com outras empresas do mesmo ramo durante o desenvolvimento de produtos, bem como, em alguns casos, buscam o suporte de empresas de consultoria de modelagem.

Paralelamente, Cunha (2008), Baker e Sinkula (2007), Paladino (2007), Berchicci e Tucci (2010 e Sbragia e Lima (2013) reiteram a importância da tradução e disseminação das informações de mercado a todos os integrantes da organização, prática presente em 5 indústrias. Em algumas empresas faz-se por meio de reuniões semanais, em outras, essa comunicação é feita diretamente em cada setor.

Por fim, apesar de, inicialmente 8 gestores responderem que ainda não ouviram falar em colaboração interfuncional, ao final, após apresentar-se o conceito, 11 deles consideram essa prática importante. Os gestores justificam essa percepção ao afirmar que o compartilhamento de informações advindos de diferentes áreas, em que cada uma possui um conhecimento específico, permite que o resultado final do produto seja o melhor possível, principalmente em termos de qualidade. A percepção dos entrevistados condiz om os estudos de Ulrich e Eppinger (2004) e Sbragia e Lima (2013), que afirmam que diversos departamentos envolvidos no PDP possuem diversas especialidades específicas, as quais devem ser compartilhadas a fim de atender de maneira mais eficaz os anseios dos consumidores.

Tabela 3- Colaboração Interfuncional no PDP

Colaboração Interfuncional no PDP	Sim	Não
Já ouviu falar sobre colaboração interfuncional	4	8
O desenvolvimento de um novo produto na empresa envolve a participação de outros setores da organização	7	5
A empresa costuma envolver os consumidores e usuários no processo de desenvolvimento de produtos	7	5
A empresa busca o apoio de agentes externos à organização durante o desenvolvimento de novos produtos	5	7
A organização busca disseminar as informações de mercado à todos os departamentos	5	7
Considera importante a prática de colaboração interfuncional	11	1

Fonte: Coleta de dados (2018).

Por fim, as tabelas 4 e 5 demonstram a percepção de importância dos gestores em relação as barreiras e motivadores à prática de colaboração interfuncional identificados na literatura. Nesta etapa, o questionário foi composto por questões de escala de importância.

Analisando os dados da tabela 4, de acordo com a percepção dos entrevistados, a dependência de recursos é a barreira que mais se destaca, com média 4,33 e desvio padrão baixo, conforme já mencionado por Buss (2002). Em seguida têm-se conhecimentos e pontos de vista distintos (média 3,92), dificuldade de comunicação (média 3,83) e discordância entre equipes (média 3,83). Beverland, Micheli Farrelly (2016) afirmam que as tensões existentes nas relações entre os diferentes setores devem-se aos diferentes pensamentos, existentes entre o lado tecnológico e a área de gestão (JUGEND e SILVA, 2013). Por fim, os entrevistados consideram que a existência de reuniões formais é uma barreira menos importante em relação as demais apresentadas (média 2,83).

Tabela 4- Barreiras à prática de colaboração interfuncional

Barreiras	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Distância física	2	5	3	0,853
Distintos objetivos	1	5	3,17	1,193
Diferenças culturais	1	5	3,17	1,193
Conhecimentos e pontos de vista distintos	2	5	3,92	0,900
Ausência de especificações definidas, desenhos detalhados e protótipos	2	5	3,33	0,985
Diferenças de linguagem	1	4	2,92	0,996
Postura de inovação da organização	1	5	3,58	1,084
Reuniões formais	2	5	2,83	0,937
Diversidade de informações funcionais	3	5	3,5	0,674
Diferentes critérios de decisão	2	5	3,5	1
Dependência de recursos	3	5	4,33	0,778
Imperativos estratégicos	3	5	3,5	0,674
Baixa disposição em compreender as necessidades de todos os envolvidos	2	4	3,33	0,778
Dificuldade de comunicação	2	5	3,83	0,718
Discordância entre equipes	3	5	3,83	0,577

Fonte: Coleta de dados (2018).

Em relação aos motivadores à colaboração interfuncional (tabela 5), de maneira, geral, todos os aspectos apresentados obtiveram uma média relativamente alta, considerados importantes de acordo com a percepção dos entrevistados. Nesse cenário, o fator motivacional relacionado com a existência de interação e diálogo obteve destaque, com média 4,58 e desvio padrão baixo, conforme já mencionado por Senge (2006), de que a efetiva integração ocorre quando há interação e diálogo. Em seguida, os motivadores evidenciados com alta importância pelos gestores são a existência de ajuda mútua (média 4,5) e comunicação aberta (média 4,42), práticas destacadas por Barczak, Griffin e Kahn (2009), Jugend e Silva (2013) e Sbragia e Lima (2013).

Tabela 5- Motivadores à prática de colaboração interfuncional

Motivadores	Mín	Máx	Média	Desvio Padrão
Objetivos comuns	3	5	3,92	0,793
Proximidade física	2	5	3,33	0,888
Recompensas pelo desempenho do grupo	3	5	3,83	0,835
Características da estrutura da organização empresarial	3	5	3,92	0,793
Cultura departamental de alto coletivismo	3	5	3,83	0,718
Comunicação aberta	3	5	4,42	0,669
Liderança orientada à inovação	3	5	3,83	0,385
Práticas de treinamento e desenvolvimento	3	5	4,08	0,900
Sistema de recompensa orientado para o mercado	2	5	3,42	0,996

Formalização do processo de planejamento	2	5	3,33	1,073
Incentivo gerencial para assumir riscos	2	5	3,50	1,168
Compartilhamento de informações	3	5	4,17	0,718
Existência de ajuda mútua	3	5	4,50	0,798
Presença de interação e diálogo	3	5	4,58	0,669
Reuniões frequentes	1	5	3,25	0,965
Mecanismos de comunicação online	1	4	3,17	1,030
Programas de incentivo ao trabalho em conjunto	2	5	3,83	0,937

Fonte: Coleta de dados (2018).

5.1 Discussão dos Resultados

Essa seção descreve a proposição de uma sistemática, que tem por objetivo auxiliar as indústrias têxteis a criar uma política de gestão que minimize as barreiras e maximize os motivadores relacionados a prática de colaboração interfuncional no PDP, através da indicação de práticas a serem realizadas, bem como métodos e ferramentas de auxílio (figura 1).

Primeiramente, sugere-se a presença de um Planejamento Estratégico da organização, que conduza a criação dos projetos a serem desenvolvidos. Nesse momento, é importante a existência de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem (HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000) e de alto coletivismo, em que os colaboradores se concentram em objetivos compartilhados e valorizam o trabalho em equipe (HOMBURG et al., 2017). A inovação em produto e a eficiência das atividades de PDP dependem da cultura organizacional adequada para a integração de trabalhos, informações e conhecimentos entre funções e especialistas envolvidos com os processos de desenvolvimento de produtos e de tecnologias, sendo que esta, deve ser propícia e estimuladora ao recebimento de ideias tanto de funcionários como de agentes externos à organização (JUGEND e SILVA, 2013).

As organizações precisam investir em equipes multifuncionais, buscando integrar as demais áreas que até então, em algumas das empresas pesquisadas, não eram tão envolvidas no PDP. O emprego de grupos multifuncionais auxilia principalmente nas barreiras de comunicação e diferenças de linguagem (MALTZ, 1997). Para isso, sugere-se o envolvimento de todos os departamentos, com intuito de reunir informações vitais – técnicas, de mercado, financeiras, operacionais (COOPER, 2003).

Nessa linha, indica-se a utilização de ferramentas e métodos que incentivam o trabalho em conjunto, como *brainstorming* e FMEA (Análise dos Modos de Falha e seus Efeitos), fortalecendo assim, a colaboração entre os envolvidos. *Brainstorming* é uma ferramenta que pode ser utilizada nas diversas etapas do processo, (JUGEND e SILVA, 2013), e facilita a colaboração entre os membros por instigar a participação de todos na sugestão de um grande número de ideias, onde as mesmas não devem ser criticadas, apenas avaliadas em etapas posteriores. Já o método FMEA, tem como principal objetivo a análise e prevenção de falhas dos produtos, através da cooperação e trabalho em equipe (ROZENFELD et al., 2006).

Paralelamente, considera-se que a liderança tem um papel fundamental para o sucesso dos projetos de desenvolvimento de novos produtos (TOLEDO, 2008; JUGEND e SILVA, 2010; JUGEND e SILVA, 2013; STOCK; TOTZAUER; ZACHARIAS, 2013). Os líderes dos projetos devem ser proativos, criando um clima de colaboração e confiança entre os envolvidos no PDP, estimulando a criatividade e delegando atividades e tomadas de decisões aos demais membros do projeto. (JUGEND e SILVA, 2013). Dessa forma, o grau de colaboração pode ser aumentado através da informalização do processo de desenvolvimento de novos produtos, descentralizando o poder dentro da organização e aumentando a participação dos funcionários na tomada de decisões (KNAAPI, 2017).

É importante que sejam definidos indicadores de desempenho, os quais devem priorizar os resultados da equipe, e não individuais (BUSS, 2002; COOPER, 2003) a fim de que um setor não prejudique o outro no intuito de atingir as metas individuais propostas,

podendo assim, levar a falta de integração. Como forma de apoio, sugere-se a existência de um sistema de recompensas em conjunto (XIE; SONG; STRINGFELLOW, 2003; JUGEND e SILVA, 2013), não relacionados as remunerações específicas de cada função (MALTZ, 1997), onde sucessos de novos produtos são recompensados e reconhecidos (e falhas não punidas), bem como os esforços da equipe sejam reconhecidos, ao invés dos individuais (COOPER, 2003).

Para isso, recomenda-se que sejam definidos pontos de checagem ao longo de todo o processo de desenvolvimento de produtos para avaliação do desempenho da equipe. Um método que pode ser utilizado nesse momento é o Método de Avaliação de Fases, que consiste basicamente na adoção de pontos de controle previamente definidos durante as etapas do PDP, os quais devem ser analisados pela equipe envolvida com esse processo (JUGEND e SILVA, 2013). Tais práticas tendem a incentivar a formação de objetivos comuns entre os membros da equipe, como estimulam a existência de ajuda mútua no processo, incentivando o espírito de equipe acima do sentimento de pertença a um departamento ou função.

Como forma de superar a barreira de conhecimentos e pontos de vista distintos, sugere-se que sejam realizados treinamentos e reuniões, como também estímulo ao desenvolvimento de atividades em outras funções, com objetivo principal de trazer conhecimentos das mais diversas áreas a todos os envolvidos, para que eles possam desenvolver as habilidades necessárias para trabalharem juntos de forma eficaz ao longo de vários estágios PDP. Ademais, tais práticas também podem influenciar a formação de objetivos comuns entre os envolvidos no processo.

Em relação a dificuldade de comunicação entre os departamentos, é importante a existência da comunicação empática, baseada na empatia entre os envolvidos, bem como na valorização e respeito ao outro. Dessa forma, os líderes e os demais indivíduos no processo se nivelam para dialogar e tomar decisões, por meio de uma comunicação clara e respeitosa. Além disso, quanto mais bem disseminada for a informação dentro do projeto, mais os departamentos terão chance de ajudar uns aos outros, sendo possível, assim, desenvolver uma comunicação mais aberta (SBRAGIA e LIMA, 2013). Ademais, a intensificação da orientação social dos membros da organização, através da interação em situações sociais não relacionadas ao desempenho do trabalho, como atividades recreativas, festas, atividades esportivas, entre outras, reduz as diferenças de visão e mundo e as barreiras de comunicação. Através de uma maior interação e diálogo entre pessoas de áreas funcionais diferentes, obtém-se a compreensão mútua das diferentes perspectivas (MALTZ, 1997).

Quanto a dificuldade de comunicação com os agentes externos à organização, propõe-se a utilização de canais na internet, como redes de relacionamento, como meio de comunicação de compartilhamento de informações e conhecimentos entre a empresa e as partes interessadas fora da organização (BARCKZACK, 2009; JUGEND e SILVA, 2013). Além disso, participação em feiras e eventos relacionados ao setor têxtil podem ser uma boa forma de obtenção de conhecimentos e melhora na comunicação com clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros, criando-se uma relação mais próxima e satisfatória.

Paralelamente, a documentação de projetos anteriores, bem como o registro das melhores práticas realizadas e lições aprendidas, além de minimizar a ocorrência e repetição de erros (JUGEND e SILVA, 2013), podem incentivar a realizações de reuniões entre os membros da organização, como também diminuir a discordância entre a equipe. Nessa linha, a ocorrência de reuniões periódicas irá facilitar o compartilhamento de recursos e informações entre os diferentes profissionais.

Nesse contexto, a ferramenta Análise SWOT e o método QFD (Desdobramento da Função Qualidade) podem instigar o compartilhamento de informações e trabalho em conjunto. A Análise SWOT tem por finalidade apresentar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. Justamente

por requerer esse compartilhamento de informações e conhecimentos presentes nas diferentes funções de uma empresa, entende-se que a construção da ferramenta SWOT pode ser útil para auxiliar na intensificação do alinhamento de visões e compartilhamento coordenado de informações entre os diferentes especialistas funcionais (JUGEND e SILVA, 2013).

Por fim, o QFD é um método voltado para o desenvolvimento de produtos cujo propósito consiste em definir as especificações dos produtos a partir das necessidades dos clientes. O método age em prol da interação e melhor compreensão entre as áreas técnicas e comerciais envolvidas com os trabalhos de desenvolvimento de novos produtos, além de criar boas condições para que profissionais de diferentes funções compartilhem informações e conhecimentos (JUGEND e SILVA, 2013). Ademais, outra sugestão é aplicar o Benchmarking interno na organização, a fim de compartilhar boas práticas e integrar melhor a equipe.

Figura 1 - Sistemática para otimizar a colaboração interfuncional no PDP



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

6. CONCLUSÃO

Diante das dificuldades encontradas pelas indústrias têxteis devido à concorrência e importações de produtos chineses (LIMA; CEZARINO; LIBONI, 2016), a inovação e processo de desenvolvimento de novos produtos são aspectos essenciais para a competitividade e sobrevivência das empresas. Paralelamente, a integração de distintas áreas no processo de desenvolvimento de produtos contribui positivamente para o sucesso de novos produtos (BAI et al., 2017; KNAAPI, 2017) e geração de inovação (ENG e OZDEMIR, 2014). No entanto, de acordo com Faria et al. (2008), a dificuldade normalmente enfrentada pelas organizações é conseguir profissionais capazes de gerenciar o processo de PDP, que possui características sistêmicas, envolvendo diversas áreas da organização. Tais percepções orientaram o presente estudo, que buscou avaliar o processo de colaboração interfuncional em pequenas e médias empresas do setor têxtil, identificar barreiras e motivadores, e por fim, propor a sistemática para otimizar a colaboração interfuncional nas indústrias.

Quanto a identificação das barreiras e motivadores para a prática de colaboração interfuncional, primeiramente foi realizada uma pesquisa teórica, com objetivo de identificar o que há na literatura acerca do tema. Posteriormente, a pesquisa de campo realizada junto a doze indústrias têxteis permitiu mapear aquelas consideradas mais importantes de acordo com a percepção dos entrevistados. Como resultado, “dependência de recursos”, “conhecimentos e pontos de vista distintos”, “dificuldade de comunicação” e “discordância

entre equipes” são as barreiras mais citadas, já os motivadores evidenciados foram “existência de interação e diálogo”, “existência de ajuda mútua” e “comunicação aberta.”

Por fim, com base na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo, foi possível propor uma sistemática para otimizar a prática de colaboração interfuncional no PDP das indústrias têxteis. Salienta-se que a sistemática apresentada serve como base e fornece subsídios para que as empresas possam inserir as práticas específicas às suas realidades. Portanto, apesar de o estudo ter fornecido uma proposta de sistemática, é importante mencionar que as organizações devem customizá-lo de acordo com suas necessidades, objetivos e recursos disponíveis.

Como limitações, dado que o presente estudo se concentrou nas indústrias têxteis do município de Guaporé/RS, salienta-se que existe uma ampla margem que se estende para pesquisas com este enfoque em outros setores. Dessa forma, a amostra de 12 casos pode ser ampliada, para que as especificidades de outros setores e mercados sejam analisadas e contempladas. Também se sugere como futuras pesquisas a aplicação do sistema através de estudos de pesquisa ação, o que possibilitaria sua visualização no contexto prático da gestão de desenvolvimento, gerando informações para seu aprimoramento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

ADIS, Azaze-azizi Abdul; JUBLEE, Evelyn. Market orientation and new product performance: The mediating role of product advantage. **African Journal Of Marketing Management**, S.l, v. 5, n. 2, p.91-100, ago. 2010.

ARAÚJO, Guilherme Diniz; SILVA, Anielson Barbosa da; BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes. O QUE REVELA A LITERATURA INTERNACIONAL SOBRE OS VÍNCULOS ENTRE APRENDIZAGEM, COMPETÊNCIAS E INOVAÇÃO? **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 12, n. 2, 25 jun. 2015.

BACK, Nelson. **Projeto integrado de produtos: planejamento, concepção e modelagem**. Barueri: Manole, 2008. xxvi, 601 p.

BAI, Wenxiao et al. Organizational Structure, Cross-functional Integration and Performance of New Product Development Team. **Procedia Engineering**, [s.l.], v. 174, p.621-629, 2017.

BAKER, William E.; SINKULA, James M.. Market Orientation and the New Product Paradox. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 22, n. 6, p.483-502, nov. 2005.

_____.; SINKULA, James M.. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 24, n. 4, p.316-334, jul. 2007.

BARCZAK, Gloria; GRIFFIN, Abbie; KAHN, Kenneth B.. PERSPECTIVE: Trends and Drivers of Success in NPD Practices. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.3-23, jan. 2009.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2011. 342 p.

BERCHICCI, Luca; TUCCI, Christopher L. There Is More to Market Learning than Gathering Good Information: The Role of Shared Team Values in Radical Product Definition*. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 27, n. 7, p.972-990, 15 out, 2010.

BEVERLAND, Michael B.; MICHELI, Pietro; FARRELLY, Francis J.. Resourceful Sensemaking: Overcoming Barriers between Marketing and Design in NPD. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 33, n. 5, p.628-648, 25 fev. 2016.

BRETTEL, Malte et al. Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 28, n. 2, p.251-269, 11 fev. 2011.

BUSS, Carla de Oliveira. **Cooperação Interfuncional no Desenvolvimento de Novos Produtos: A Interface Marketing - Engenharia**. 2002. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**, 2016. Disponível em: <<http://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/Comunicação-e-Inovação.-Correlações-e-Dependências.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

CALANTONE, Roger; RUBERA, Gaia. When Should RD&E and Marketing Collaborate? The Moderating Role of Exploration-Exploitation and Environmental Uncertainty. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 29, n. 1, p.144-157, 13 out. 2011.

COOPER, Robert G.. Profitable Product Innovation: The Critical Success Factors. **The International Handbook On Innovation**, [s.l.], p.139-157, 2003.

CUNHA, Gilberto Dias da. A Evolução dos Modos de Gestão do Desenvolvimento de Produtos. **Produto & Produção**, S.l, v. 9, n. 2, p.71-90, jun. 2008.

CURSIO, Luis Antonio. **O Processo de Inovação em Pequena Empresa**. 2003. 107 f. (Programa de Pós Graduação) - Administração, Ufrgs, Porto Alegre, 2003.

DAMANPOUR, F. ORGANIZATIONAL INNOVATION: A META-ANALYSIS OF EFFECTS OF DETERMINANTS AND MODERATORS. **Academy Of Management Journal**, [s.l.], v. 34, n. 3, p.555-590, 1 set. 1991.

DAY, Georges S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

ECHEVESTE, Maria Elisa Soares. **UMA ABORDAGEM PARA ESTRUTURAÇÃO E CONTROLE DE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DE PRODUTOS**. 2003. 225 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

_____.; RIBEIRO, José Luis Duarte. Diagnóstico e intervenção em empresas médias: uma

proposta de (re)organização das atividades do Processo de Desenvolvimento de Produtos. **Produção**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.378-391, set. 2010.

ENG, Teck-yong; OZDEMIR, Sena. International R&D partnerships and intrafirm R&D–marketing–production integration of manufacturing firms in emerging economies. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 43, n. 1, p.32-44, jan. 2014.

EVANSCHITZKY, Heiner et al. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 29, p.21-37, 20 jun. 2012.

FAEMS, Dries; VAN LOOY, Bart; DEBACKERE, Koenraad. Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach*. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 22, n. 3, p.238-250, maio 2005.

FARIA, Adriana Ferreira de et al. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: UMA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro/RJ. **Anais eletrônicos da Abepro**. Rio de Janeiro/RJ, 2008.

FORNARI, Luciana; MORETTO, Cleide Fátima. A indústria de confecção de lingerie no município de Guaporé (RS): algumas evidências em termos da estrutura e principais características do processo produtivo. **Ensaio Fee**, Porto Alegre/rs, v. 34, Número Especial , p.715-738, 2013.

GRIFFIN, Abbie; HAUSER, John R.. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 13, n. 3, p.191-215, maio 1996.

_____.; PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 14, n. 6, p.429-458, nov. 1997.

GONZÁLEZ, Mario Orestes Aguirre; TOLEDO, José Carlos de. A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa. **Produção**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.14-26, 2012.

GUMUSLUOGLU, Lale; ILSEV, Arzu. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 26, n. 3, p.264-277, maio 2009.

HOLLAND, Sarah; GASTON, Kevin; GOMES, Jorge. Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. **International Journal Of Management Reviews**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.231-259, set. 2000.

HOMBURG, Christian et al. The contingent roles of R&D–sales versus R&D–marketing cooperation in new-product development of business-to-business firms. **International Journal Of Research In Marketing**, [s.l.], v. 34, n. 1, p.212-230, mar. 2017.

HONG, Jinhwan; SONG, Tae Ho; YOO, Shijin. Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success?. **Journal Of**

Product Innovation Management, [s.l.], v. 30, n. 1, p.44-55, 25 out. 2012.

IBGE. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/guapore/pesquisa/19/29761>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

JUGEND, Daniel. **DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: PRÁTICAS DE GESTÃO NO SETOR DE AUTOMAÇÃO DE CONTROLE DE PROCESSOS**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufscar, São Carlos, 2006.

_____.; SILVA, Sérgio Luis da Silva. **Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros**. Rio de Janeiro LTC 2013.

KAHN, Kenneth B.. Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 13, n. 2, p.137-151, mar. 1996.

KHIN, Sabai; AHMAD, Noor Hazlina; RAMAYAH, T. The Integrated Effect of Strategic Orientations on Product Innovativeness: Moderating Role of Strategic Flexibility. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 65, p.743-748, dez. 2012.

KNAAPI, Joonas. **INTEGRATION OF MARKETING AND R&D IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT**. 2017. 80 f. Tese (Doutorado) - School Of Business And Management, Lappeenranta University Of Technology, Lappeenranta, 2017.

KOCK, Alexander et al. The Mixed Blessings of Technological Innovativeness for the Commercial Success of New Products. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.28-43, 13 out. 2011.

KRUGER, Suellyn; CERVI, Roberto. APLICAÇÃO DE QFD NA INOVAÇÃO DE MATÉRIA PRIMA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. In: XXI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2014, Baurú/SP. **Anais eletrônicos**. Baurú/SP, 2014.

LACERDA, Katarina Chaves. **Inovação em Produtos para a Base da Pirâmide: evidências em empresas brasileiras**. 2016. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

LAU, Antonio K. W.; TANG, Esther; YAM, Richard C. M.. Effects of Supplier and Customer Integration on Product Innovation and Performance: Empirical Evidence in Hong Kong Manufacturers. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 27, n. 5, p.761-777, 7 jul. 2010.

LIMA, Luisa Cardinal Duarte; CEZARINO, Luciana Oranges; LIBONI, Lara Bartocci. INOVAÇÕES VERDES NA INDÚSTRIA TÊXTIL BRASILEIRA: COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE. In: XXIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2016, Baurú/SP. **Anais eletrônicos**. Baurú/SP, 2016.

LUCA, Luigi M. de; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. **Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 71, n. 1, p.95-112, jan. 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MALTZ, Elliot. An Enhanced Framework for Improving Cooperation Between Marketing and Other Functions: **The Differential Role of Integrating Mechanisms**. **Journal Of Market-focused Management**, [s.l.], v. 2, n. 1, p.83-98, 1997.

MATIAS, Ana Paula; SILVEIRA, Ricardo Boeing da; BRANDÃO, Marcelo Moll. ENVOLVIMENTO DO CONSUMIDOR NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COMO MEDIDA DE SUCESSO: UM ESTUDO COM EMPRESAS PARTICIPANTES DOS PRÊMIOS FINEP E NACIONAL DE INOVAÇÃO. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 12, n. 1, 27 mar. 2015.

MONTOYA-WEISS, M. M.; CALANTONE, R. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 11, n. 5, p.397-417, nov. 1994.

MORO, Suzana Regina; BRAGHINI JÚNIOR, Aldo. GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS EM PMES: ESTADO ATUAL E PROPOSTA DE MODELO. In:XXII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2015, Baurú/SP. **Anais eletrônicos**. Baurú/SP, 2015.

MOSES, Anna; ÅHLSTRÖM, Pär. Problems in cross-functional sourcing decision processes. **Journal Of Purchasing And Supply Management**, [s.l.], v. 14, n. 2, p.87-99, jun. 2008.

NAKATA, Cheryl; IM, Subin. Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective*. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 27, n. 4, p.554-571, 3 maio 2010.

NEELY, Andi; HII, Jasper. **Innovation and Business Performance: A Literature Review**. Government Office Of The Eastern Region. Cambridge, University Of Cambridge, Cambridge, 1998.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de et al. KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY FOCUSED TO INNOVATION TECHNOLOGY PRODUCTS: THE CASE OF INVENT VISION. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 9, n. 4, p.153-176, 22 dez. 2012. Faculdade de Economia, Administracao e Contabilidade.

OLSON, Eric M. et al. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.258-271, jul. 2001.

PALADINO, Angela. Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 24, n. 6, p.534-553, nov. 2007.

ROZENFELD, Henrique. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006. xxvii, 542 p.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; FERREIRA, Gabriela Cardozo. A relação entre sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. **Produto & Produção**, S.l, v. 9, n. 3, p.85-94, out, 2008.

SANTOS, Nicolas Victor Martins dos et al. DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO DE BAIXA COMPLEXIDADE TECNOLÓGICA BASEADO NA METODOLOGIA DE ROZENFELD ET AL (2006): UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NA CRIAÇÃO DE MÓVEIS. In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2016, João Pessoa. **Anais Eletrônicos da Abepro**. João Pessoa, 2016.

SBRAGIA, Roberto; LIMA, Manuella Oliveira. Orientação para Mercado e Interface Funcional: Evidências em projetos de Desenvolvimento de Novos Produtos. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 10, n. 3, 1 out. 2013.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 443 p.

SHERMAN, J. Daniel; BERKOWITZ, David; SOUDER, William E.. New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 22, n. 5, p.399-411, set. 2005.

SILVA, Adilson da.; ALVES, Amanda Caroline. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO PARA O VESTUÁRIO: PROPOSTA DE TINGIMENTO COM MENOR IMPACTO AMBIENTAL. In: XXIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2016, Baurú/SP. **Anais eletrônicos**. Baurú/SP, 2016.

SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T.. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, [s.l.], v. 25, n. 4, p.305-318, 1 set. 1997

STOCK, Ruth Maria; TOTZAUER, Florian; ZACHARIAS, Nicolas A. A Closer Look at Cross-functional R&D Cooperation for Innovativeness: Innovation-oriented Leadership and Human Resource Practices as Driving Forces. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 31, n. 5, p.924-938, 6 dez. 2013.

SWINK, Morgan; SONG, Michael. Effects of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive advantage. **Journal Of Operations Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.203-217, jan. 2007.

TOLEDO, José Carlos de et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.117-134, abr. 2008.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. **Product design and development**. New York: McGraw-Hill, 2004.

XIE, Jinhong; SONG, Michael; STRINGFELLOW, Anne. Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View. **Journal Of Product Innovation Management**, [s.l.], v. 20, n. 3, p.233-250, maio 2003.