

Gestão de Projetos

Novos produtos e inovação para a empresa

Luciano Raizer Moura

Uma discussão muito comum para as empresas que estão organizando os seus Sistemas de Gestão da Qualidade é sobre se o item 7.3, de Projeto e Desenvolvimento, é aplicável ou não. Existem muitos casos em que essa discussão ocorre, inclusive nas auditorias, quando o auditor entende que é aplicável e a empresa insiste em não aplicar devido à inerente dificuldade do item. A própria norma ISO 9001:2000 estabelece que exclusões podem ser feitas apenas no item 7, desde que seja justificado. Afinal, de que depende a aplicação ou não do item projeto? Pode simplesmente a empresa dizer que não se aplica? Por que as empresas temem tanto o item 7.3? Trata-se de assunto complexo e, neste artigo, serão apresentados os fundamentos da Gestão de Projetos, mostrando que é uma excelente técnica aplicada à gestão empresarial relacionada a inovação de produtos e processos.

O conceito de projeto

A norma ISO 9001:2005 (isso mesmo, essa norma foi revisada recentemente) define projeto como “Conjunto de processos que transformam requisitos em características especificadas ou na especificação de um produto, processo ou sistema”. Trata-se de uma forma organizada para criação ou desenvolvimento de produtos, ou seja, para definir as especificações de produtos. Projeto é uma ação da empresa, um processo que faz parte do sistema da empresa. Um projeto é iniciado como requisito de cliente, pelo desenvolvimento de produtos específicos para cada cliente, ou pelo estudo de mercado, pela identificação de uma necessidade, sendo, portanto a criação de um novo produto. A gestão de projetos tem aplicação ampla. Pode ser usada no desenvolvimento de softwares, obras, montagens industriais, produtos seriados, definição de serviços, entre tantos outros.

Processo ou projeto?

Interessante notar que os projetos são desenvolvidos como processos. Isso quer dizer que, se aplicável o item 7.3, a empresa deve identificar

o “processo” que gera os seus “projetos”. Se os projetos são elaborados rotineiramente, deve ser definido e organizado o processo que coordena a ação de elaborar projetos. Lembrando, processo é um conjunto de atividade seqüenciais e lógicas que transformam entradas em saídas. As entradas do processo projeto são as informações relacionadas aos produtos: requisitos de clientes, projetos anteriores, normas, legislação, tecnologias, etc. As saídas são variadas: desenhos, especificações, manuais, protótipos, etc. As atividades de projeto normalmente são: planejar o projeto, definir as entradas (ou requisitos), desenvolver as atividades planejadas, fazer a análise crítica, fazer verificações, fazer validações, gerar as saídas ou resultados. Note-se que as saídas do projeto são especificações de produto, e não o produto em si. Essas saídas alimentam a produção dos produtos, definida no item 7.5 da norma.

Projeto não é desenho!

A denominação de projeto é amplamente utilizada em várias situações. Existe: projeto de financiamento, projeto hidráulico, projeto arquitetônico, projeto de produto etc. O projeto de que a norma trata é o conjunto organizado de atividades para definição das especificações do produto que será ofertado pela empresa. Essas especificações podem estar representadas em desenhos, sejam eles mecânicos, hidráulicos, elétricos, etc. Portanto, o desenho de um produto a ser fabricado é uma saída do processo projeto.

Aplicar ou não o item projeto, como saber?

A aplicação do item 7.3 da norma, projeto e desenvolvimento, não é opcional. O processo projeto pertence ou não ao sistema da empresa, não sendo uma escolha. Logicamente, depende da atuação da empresa e do escopo de certificação. Se os produtos da empresa mudam de especificações para cada cliente, é um bom indício da aplicação do item projeto. Se a empresa cria ou desenvolve produtos para serem fabricados, certamente é necessária a aplicação do item 7.3. Uma atividade em que não é aplicado é o varejo em geral. Não há transformação do produto, que

chega definido à empresa, é estocado e comercializado. Desenvolvimento de software, projeto de máquinas, obras e montagens industriais são atividades naturalmente desenvolvidas por projeto. Mesmo a fabricação de produtos tem que ter a criação ou o desenvolvimento dos produtos que serão fabricados. Nos serviços, é mais difícil definir a aplicação. Como regra, se a especificação do produto (ou serviço) variar a cada cliente, será necessário definir um processo para desenvolvimento de projeto, sendo o item aplicável.

Os fundamentos da gestão de projetos

São cinco os elementos essenciais da gestão de projetos: planejamento, análise crítica, verificação e validação e revisão. O projeto é iniciado pelo planejamento, isto é, pela definição dos estágios a serem realizados, também denominados de etapas ou fases. Isso significa definir quais atividades serão realizadas ao longo do tempo, do início ao fim do projeto. No planejamento são definidas as entradas, que são os requisitos, e também as saídas, que são os resultados. A análise crítica é o gerenciamento desse planejamento, o acompanhamento do que foi realizado, os resultados obtidos, a necessidade de recursos e as correções devidas. A verificação visa assegurar que as saídas do projeto estejam atendendo aos requisitos de entrada, e a validação o atendimento aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional. Por fim, sempre que necessário, devem ser feitas revisões do conteúdo dos projetos, sendo as mesmas controladas. A gestão de projeto envolve muitas ferramentas e técnicas que extrapolam os limites deste artigo, podendo ser consultadas pelos interessados.

Projetos como a base da inovação

Antes de ser uma obrigação ou um mal necessário, a adoção das técnicas de gestão de projeto representa um importante instrumento para aumentar a competitividade das empresas. A criação de novos produtos, a melhoria dos processos, o fazer diferente, são ações obtidas pela gestão de projetos, sendo a base para a inovação da empresa. A inovação representa uma estratégia competitiva em que a empresa pode diferenciar-se das demais, em um mundo tão igual e copiado. Quem faz uso das técnicas de projetos é inovador e sai na frente dos concorrentes, e vale o dito popular: fazer diferente é que faz a diferença. ■



Luciano Raizer Moura

Doutorando e mestre em Engenharia da Produção pela USP, professor do Centro Tecnológico/CSTM da Ufes, coordenador-executivo do Prodfor e diretor da Raizer Moura Consultoria – luciano@raizermoura.com.br



Lonas trançadas

Sapatas e sapatilhas para freios ferroviários e metroviários

Sapatas e sapatilhas para freios ferroviários e metroviários

Revestimentos de embreagem

SÓ FREIOS

AUTO CENTER

Qualidade e Segurança

A P & S Peças e Serviços, atuando há mais de **15 anos** no mercado, especializou-se no segmento de Lonas e Pastilhas para Freios e Embreagens utilizadas em equipamentos industriais, Tratores, Empilhadeiras, Máquinas fora de estrada, Automóveis, Caminhões e Sapatas Ferroviárias para Vagões. Tendo como princípios básicos a Qualidade e Segurança dos seus produtos, atuamos em vários segmentos industriais como: Siderúrgicas, Minerações, Usinas de Açúcar, Metalúrgicas, Indústrias de Elevadores, de Pneus, Têxteis e Ferrovias.

Principais clientes:



Principais fornecedores:

