



Qual a cor do meu batom?

What color is my lipstick?

Laurival Siqueira Calçada Junior¹

Sergio Luis Catto²

Resumo

A empresa Cosméticos Ltda. produtora de artigos para beleza feminina percebe que para crescer tem que oferecer novos produtos ao mercado, mas quais? Diogo, diretor de marketing toma a iniciativa de levar este desafio avante, convencer a diretoria e desenvolver a nova linha de artigos de beleza. Embora a empresa não tenha tradição no desenvolvimento de novos produtos, ele tem a mão vários possíveis novos artigos, além do objetivo de crescer o faturamento em 10%, como escolher quais serão produzidos conquistando a meta?

Palavras-chave: Portfólio. Projetos. Estratégia. Método de Cooper e Edgett. Método das Barreiras.

Abstract

Cosmetics Ltda. producer of articles for feminine beauty realizes that to grow it has to offer new products to the market, but which ones? Diogo, marketing director, takes the initiative to take this challenge forward, convince the board and develop the new line of beauty articles. Although the company has no tradition in the development of new products, it has several possible new items at hand, in addition to the goal of growing sales by 10%, how can you choose which ones will be produced to achieve the goal?

¹ Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Rua Vergueiro, 235/249, Liberdade, São Paulo – SP. E-mail: laurivaljunior15@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8545-480X>

² Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Rua Vergueiro, 235/249 - Liberdade, São Paulo – SP. E-mail: scatto@gmail.com

Keywords: Portfolio. Projects. Strategy. Cooper and Edgett method. Barriers method.

O Caso

1.1 Introdução

“COMO ASSIM? “ME EMPRESTA SEUS BATONS?”” Sílvia pergunta com surpresa, mesmo sabendo que Diogo, seu marido, sempre foi meio biruta, aliás todo gerente de marketing tem um pouco de doido, pensou. Mas agora ela estava estranhando: “Diogo, você trabalha numa fábrica de cosméticos femininos, por que logo os meus batons?”. Sílvia percebia novamente aquele brilho nos olhos de Diogo, sempre elétrico e animado a tempos seu marido não se mostrava animado.

“Calma que eu explico”, disse Diogo, diretor de marketing da empresa de cosméticos femininos, andava muito preocupado nos últimos meses, pois embora a empresa estivesse faturando bem, ele já percebia a necessidade e a pressão para criar itens novos, trazer ideias originais, ofertar produtos inovadores. Embora percebesse resistência dos demais diretores, três ao todo, precisava encontrar um caminho para sensibiliza-los. Porém, agora encontrou um gancho para conquista-los, “Você me ajuda, Sílvia?”

Diogo havia participado de vários encontros com a diretoria de modo a definir uma nova linha de produtos para a Cosméticos S. A., propunha uma linha de cosméticos masculinos, com muito custo, gráficos e tabelas convenceu o diretor presidente e o diretor industrial desta necessidade, mas o terceiro e mais antigo, Marcos diretor financeiro, estava irredutível argumentava que embora gostasse das ideias e perceber a necessidade de novos produtos, a empresa não possuía dinheiro em caixa para bancar o lançamento de todos os artigos propostos, desta feita Marcos não podia se manifestar a favor deste plano.

Nada de desistir, estava 2 a 1 a seu favor, mas esse “um” era o diretor financeiro que insistiu: "Diogo, nós fabricamos batom, perfume e blush, como iremos produzir creme de barba, colônia e o que mais? Vai exigir um investimento enorme, vai mudar a produção, são máquinas muito diferentes!" O diretor presidente, e o diretor industrial, percebendo a situação de obsolescência da linha de produtos atual, ponderaram e agendam para dali a quinze dias uma nova reunião em que tentariam avançar com essas ideias ou outras, algum caminho terá que haver. Diogo respirou aliviado, mas não muito com a data da revanche, saiu da sala e foi direto ao laboratório.

Os quinze dias voaram, Diogo nem dormiu, olheiras para mais de metro, mas ninguém percebeu, ele estava até corado, como? Reunião iniciada, Diogo expõe a curva dos últimos faturamentos, projeções descendentes para os próximos, no entanto os diretores estavam eram intrigados sobre como o diretor de marketing, que virou noites para montar a apresentação, estava corado e com os lábios brilhantes.

O presidente dispara: “Diogo, você está de BATOM?”, “E de BLUSH também!” Marcos emendou. “Sim, ambos, estou bem? Pareço um palhaço ou estou pronto para uma reunião de diretoria?” Disse Diogo naturalmente, estava bem sim! Nada carregado nem caricato, todos concordaram.

Ato contínuo, com firmeza: “Vamos então propor artigos que nossas máquinas possam produzir, iniciar a nova linha com o que temos hoje, havendo sucesso, incrementamos nosso portfólio com mais produtos e novas máquinas!” Respirou “Preciso de um milhão de Reais para desenvolver os produtos, adaptar a linha de produção e para uma campanha mostrando que batom e blush são coisa de homem, sim, senhor!” Conseguiu, conseguiu também a meta de aumentar o faturamento bruto mensal em 10%, de 10 milhões mês para 11 milhões mês, um aumento linear de 1 milhão, após 180 dias dos produtos serem entregues nas lojas.

Dinheiro disponível, agora era hora de fazer acontecer, ciente que a Cosméticos Ltda. não sabia desenvolver produtos novos nem como iniciar este projeto, projeto? Veio à mente de Diogo o MBA de 10 anos atrás em gerenciamento de projetos, lembrou de Nara Juliana, colega de classe, sempre elegante e como toda baixinha, elétrica.

Do outro lado da cidade, Nara sentia-se ansiosa. O projeto onde estava alocada estava terminando, em breve seu contrato seria encerrado. Embora preocupada, estava satisfeita por ter mais um projeto bem-sucedido na carreira. Toca o telefone, era Diogo. Bom amigo e colega da época de faculdade, ligou convidando-a para um café. Nara, formada em administração, com vários projetos bem-sucedidos, atendeu ao chamado de Diogo. Duas semanas depois já estava na sala da diretoria da Cosméticos S. A., expondo aos diretores suas ideias e métodos para selecionar os novos artigos para a recém-nascida linha de produtos masculinos

A diretoria aprovou o plano para selecionar os projetos, engajada no desafio, Nara solicitou os critérios que a diretoria impunha para selecionar os novos produtos da linha masculina. Recebeu a lista abaixo:

- 1) Produtos devem estar todos dentro da linha “Beleza Masculina”. Sendo assim, seriam de uso dedicado ao público masculino, este é o objetivo estratégico.
- 2) O lucro bruto individual não pode ser menor que 35%.

- 3) O prazo de lançamento dos novos produtos no mercado não deve ser superior a 90 dias, a partir da data do recebimento dos critérios
- 4) O custo de implantação industrial de toda a nova linha de produtos não deve superar R\$750.000,00, ficando 250.000,00 reservados para o marketing provar para os consumidores que homem usa batom.
- 5) O faturamento bruto para a nova linha deve ser de no mínimo 1 Milhão de Reais.

Munida dos critérios Nara foi ter com o Diogo, necessitava o mais rápido possível que ele apresentasse os projetos que o marketing junto com o laboratório, concluíssem serem viáveis. Diogo de pronto mostra uma planilha com os custos básicos de 19 propostas. Tabela 01.

Nara logo percebeu que não seria possível implantar todos os produtos listados, pois 1,623 milhão era muito mais que os 750.000,00 que tinha disponível, bom então teremos que escolher quem vai e quem não vai para o mercado pensou. Ao invés de ficar se preocupando em analisar cada critério individualmente, ele experimentou colocar todas as barreiras numa planilha, na mesma ordem como lhe foram apresentados Tabela 2.

Agora sim, tudo organizado, vamos analisar critério a critério ou barreira a barreira, o critério mais abrangente é o número 01: “Produtos devem estar todos dentro da linha ”Beleza Masculina”. Sendo assim, seriam de uso dedicado ao público masculino, este é o objetivo estratégico.”

Voltou a planilha e olhando um a um percebeu que todos atendiam ao critério, menos o projeto 11: esmalte de unhas?! Ligou para Diogo que sem muitas delongas informou ser esmalte de unhas incolor para homens. Ok que seja, todos os projetos aprovados na primeira barreira Tabela 03.

Assim partiu para o segundo critério, “Lucro bruto individual mínimo de 35%”, simplesmente copiou a coluna da tabela 01 e colou na tabela de análise dos critérios, aqueles que atendiam ao critério receberam uma cor azul para destacar Tabela 04. De critério em critério Nara encerra o estudo e mostra a Diogo os resultados Tabela 5.

Diogo bate os olhos na planilha, logo destaca: “Mas assim não atingiremos a meta de um milhão de reais adicionais no faturamento!” e “Nem utilizamos toda a verba de 750.000,00 Reais para implantar tudo, puxa vida não deu nada certo!”. Nara sorri e de pronto propõe várias soluções para este bom problema.

O que Nara irá propor?

De imediato Nara indaga o porquê de na lista de projetos do portfólio não constarem batom e blush masculino, ora, estes foram os ganchos que Diogo utilizou para conquistar a diretoria, o diretor de marketing saca uma nova tabela e passa para ela, “Chegaram agora do laboratório” Tabela 6.

Nara também sugere baixar as taxas de lucro bruto individuais para que o lucro total seja maior e atinja as metas impostas, será que vai funcionar? Quais outras opções Nara pode propor para que o lucro seja no mínimo 1 milhão e que toda a verba de 750.000 Reais, seja utilizada para alcançar esta meta de lucro?

Notas de Ensino

Os estudos de caso de ensino são amplamente implantados em escolas de negócios, contextualmente ricos em detalhes, os alunos aprendem aplicando e adaptando conceitos teóricos a situação de negócios específicas descritas no caso (Ambrosini et al., 2010). É uma descrição de uma situação administrativa, que imita ou simula uma situação real (Bonoma, 1989), permitindo que os alunos desenvolvam habilidades de julgamento e raciocínio avaliando diferentes opções e focando em problemas complexos que geralmente não têm uma "resposta certa" (BIM, 1960 e Greiner et al., 2003).

O caso deve fomentar um debate entre os estudantes (Jennings, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido (Alberton 2018). Neste caso, abordamos o tema seleção de projetos no portfólio de projetos, adotamos o método de Cooper e Edgett (2001) por ser simples, intuitivo, sendo adequado a todos os níveis de aprendizagem em projetos.

Resumo do caso

Este caso para ensino aborda a seleção de projetos dentro de um portfólio apresentado, Diogo, Gerente de marketing tem a tarefa de desenvolver novos produtos na empresa Cosméticos S. A. dedicada a fabricação de artigos para beleza feminina, Diego propõe que desenvolvam artigos para homens. Consegue a liberação de 1 milhão de reais para o desenvolvimento desta linha, que tem a meta de aumentar o faturamento em 1 milhão por mês a partir da implantação dos novos projetos.

Fontes de Dados

Todas as tabelas e critérios apresentados neste artigo provém da vivência e experiências dos autores. A construção das tabelas segue o critério de permitir que os alunos cheguem a resultados para o dilema, embora não haja uma conclusão única.

Objetivos educacionais

Demonstrar o que significa um portfólio e os projetos relacionados dentro dele, apresentar o método de Cooper e Edgett (2001) com suas limitações. Permitir que os alunos encontrem um portfólio “ideal” que respeite todos os critérios apresentados, animá-los a propor alterações racionais e justificáveis nos critérios para alcançar objetivo.

Alternativas para análise do caso

Este caso permite ampla manipulação tanto dos critérios quanto das tabelas, listo abaixo algumas sugestões:

- 1)- Em vez de meta de faturamento, propor meta de lucro para o portfólio.
- 2)- Sofisticar as tabelas conforme o nível de maturidade dos alunos, acrescentado, por exemplo, custo de manter material em estoque, ponto de equilíbrio (break even point), custo de distribuição.
- 3)- Todo projeto tem riscos, que tal incluir alguns? Fatores econômicos, fatores sazonais, diretores da empresa influenciando as escolhas, incertezas (riscos não identificados) e talvez até um cisne negro (black swan) como o Covid-19.
- 4) Todo projeto de sucesso deve perceber o triangulo de ferro (escopo, tempo, custo, qualidade) que tal introduzir isso na avaliação dos projetos?
- 5) E quanto a satisfação do cliente final? Todos os projetos foram um sucesso de vendas?
- 6) Desenvolver este caso em vários encontros, onde nos intervalos de cada aula fatos novos ocorrem e impactam o trabalho de Nara, propiciando assim que novas opções ocorram.

Questões para Discussão em aula

O modelo de Cooper (1998) é linear, ou seja, não deixa claro que uma vez a proposta de projeto não passe na barreira inicial, este projeto será reconsiderado ou reavaliado em outro momento. Seria possível torná-lo cíclico? Onde os projetos rejeitados voltem a serem considerados em algum momento?

Existem várias propostas de métodos para seleção de projetos em portfólios, Rabechini, Maximiano & Martins (2005), Castro & Carvalho (2010), Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999) entre outros, qual o mais adequado para a situação apresentada, quais seus benefícios e limitações?

O caso apresentado é uma simplificação da realidade vivida pelas empresas, quais fatores não foram abordados que seriam relevantes para a seleção dos projetos? Existe algum fator que deveria ser apresentado impreterivelmente e não o foi? Como poderemos aproximar ao máximo o caso da realidade?

Referências

- Alberton, A. & da Silva, A. B. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745- 761.
- Castro, H. G. & Carvalho, M. M. (2010a). Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 17, 283–296.
- Castro, H. G. & Carvalho, M. M. (2010b). Gerenciamento do portfólio de projetos (GPP): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321.
- Cooper, Robert G.; Edgett, Scott J. & Kleinschmidt Elko J. (1998). *Portfolio management for new products*. New York: Perseus Books.
- Rabechini, R. Jr., Maximiano, A. C. A. & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista Produção*, 15(3), 416–433.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). *An integrated framework for project portfolio selection*. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). *Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens*. *International Journal of Project Management*, 36(1), 27-42.

- Cooper, R.G., Edgett, S.J. & Kleinschmidt, E.J. (2000). *New problems, new solutions: making portfolio management more effective*. Research Technology Management 43 (2), 18–33.
- De Maio, A., Verganti, R., & Corso, M. (1994). *A multi-project management framework for new product development*. European Journal of Operational Research, 78(2), 178–191.
- González, E. F. (2003) *Analysis of the decision to assess and form R and D project portfolios: A critical and suggesting approach*. Gestion y Política Pública, v. 12, n. 1, p. 43–79.
- Lacerda, F. M. & Martens, C. D. P. (2013). Modelo Conceitual de Gestão de Portfólio de Projetos: um Ensaio Teórico. *Conference Paper Enanpad*.
- Lacerda, F. M. & Martens, C. D. P. (2016). Gestão de Portfólio de Projetos: proposição de um modelo conceitual. Revista Gestão & Tecnologia. e-ISSN: 2177-6652.
- Lee S., Kang S., Park E. & Park Y., (2008) *Applying technology road- maps in Project selection and planning*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 Issue: 1, pp.39-51.
- Maceta, P. R. M., Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2017). Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. Revista Produção Online, 17(1), 222-244.
- Martens, C.D.P. & Lacerda, F.M. (2013). Modelo Conceitual de Gestão de Portfólio de Projetos: um Ensaio Teórico. ANPAD, XXXVII Encontro, 1-16.
- Martinsuo, M. (2013). *Project portfolio management in practice and in context*. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803.
- PMI. Project Management Institute (2008) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 4. ed. Maryland.
- PMI, Project Management Institute (2008). *The Standard for Portfolio Management* (2nd ed. p. 146). Newton Square.
- PMI. Project Management Institute (2013) *Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. 5. ed. Pennsylvania, EUA: PMI.
- Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1992). *Creating Project Plans to Focus Product Development*. Harvard Business Review, v. 70, n. 2, p. 70-83.

Lista de Tabelas

TABELA 01 - Novos produtos e seus custos										
Projetos	Propostas de novos produtos	Custo de desenvolvimento	Tempo de desenvolvimento em dias	Adaptação do maquinário e MOD	Tempo para chegar nas lojas, em dias	Custo de produção unitário	Lucro líquido aplicado em %	Valor unitário de venda no atacado	Vendas Unit. /mês Prevista	Faturamento mensal unitário previsto da nova linha
1	Creme de barbear	R\$ 30.000,00	60	R\$ 100.000,00	30	R\$ 9,00	20%	R\$ 10,80	6.000,00	R\$ 64.800,00
2	Loção para Barba 001	R\$ 15.000,00	30	R\$ 20.000,00	7	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
3	Loção para Barba 002	R\$ 16.000,00	30	R\$ 20.000,00	7	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
4	Loção após barba 003	R\$ 17.000,00	30	R\$ 20.000,00	7	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
5	Aparelho de Barbear	R\$ 57.000,00	180	R\$ 350.000,00	180	R\$ 66,00	5%	R\$ 69,30	1.000,00	R\$ 69.300,00
6	Perfume 001	R\$ 12.000,00	30	R\$ 25.000,00	15	R\$ 4,00	40%	R\$ 5,60	5.000,00	R\$ 28.000,00
7	Perfume 002	R\$ 11.000,00	30	R\$ 25.000,00	15	R\$ 4,00	40%	R\$ 5,60	5.000,00	R\$ 28.000,00
8	Perfume 003	R\$ 10.000,00	30	R\$ 25.000,00	15	R\$ 4,00	40%	R\$ 5,60	5.000,00	R\$ 28.000,00
9	Desodorante	R\$ 18.000,00	40	R\$ 25.000,00	15	R\$ 6,00	25%	R\$ 7,50	10.000,00	R\$ 75.000,00
10	Creme Hidratante	R\$ 35.000,00	50	R\$ 30.000,00	45	R\$ 8,00	36%	R\$ 10,88	8.500,00	R\$ 92.480,00
11	Esmalte para unhas	R\$ 8.000,00	55	R\$ 20.000,00	34	R\$ 5,00	60%	R\$ 8,00	7.000,00	R\$ 56.000,00
12	Hidratante para Barba	R\$ 32.000,00	50	R\$ 30.000,00	15	R\$ 6,00	25%	R\$ 7,50	10.800,00	R\$ 81.000,00
13	Barbeador elétrico	R\$ 150.000,00	180	R\$ 380.000,00	180	R\$ 90,00	5%	R\$ 94,50	1.000,00	R\$ 94.500,00
14	Gel fixador para cabelo	R\$ 22.000,00	60	R\$ 27.000,00	7	R\$ 8,00	35%	R\$ 10,80	11.000,00	R\$ 118.800,00
15	Aparador bigode elétrico	R\$ 110.000,00	180	R\$ 380.000,00	180	R\$ 67,00	5%	R\$ 70,35	5.000,00	R\$ 351.750,00
16	Gel fixador para barba	R\$ 21.000,00	50	R\$ 50.000,00	30	R\$ 8,00	40%	R\$ 11,20	5.000,00	R\$ 56.000,00
17	Loção limpadora de pele	R\$ 5.000,00	30	R\$ 34.000,00	7	R\$ 5,00	25%	R\$ 6,25	5.000,00	R\$ 31.250,00
18	Lenços humedecidos	R\$ 24.000,00	40	R\$ 40.000,00	40	R\$ 8,00	25%	R\$ 10,00	7.500,00	R\$ 75.000,00
19	Loção bucal	R\$ 14.000,00	60	R\$ 22.000,00	30	R\$ 9,00	35%	R\$ 12,15	8.000,00	R\$ 97.200,00
Custo de adequação do maquinário				R\$ 1.623.000,00						

TABELA 02 - Critérios ou barreiras de seleção.

Projetos	Propostas de novos produtos	Critério 01 Alinhamento estratégico	Critério 02 Lucro bruto individual mínimo de 35% .	Critério 03 Data de lançamento no máximo em 90 dias	Critério 04 O custo de implantação deve ser no máximo 650.000,00 R\$ para todo o portfólio.	Critério 05 Faturamento bruto de no mínimo 1 M para a nova linha	Propostas de novos produtos aprovados no até o momento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	Creme de barbear Loção para Barba 001 Loção para Barba 002 Loção após barba 003 Aparelho de Barbear Perfume 001 Perfume 002 Perfume 003 Desodorante Creme Hidratante Esmalte para unhas Hidratante para Barba Barbeador elétrico Gel fixador para cabelo Aparador bigode elétrico Gel fixador para barba Loção limpadora de pele Lenços humedecidos Loção bucal						
<p style="text-align: center;">Custo de implantação total destes projetos selecionados: R\$ -</p> <p style="text-align: center;">Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados: R\$ -</p>							

TABELA 03 - Critérios ou barreiras de seleção.

Projetos	Propostas de novos produtos	Critério 01 Alinhamento estratégico	Critério 02 Lucro bruto individual mínimo de 35%.	Critério 03 Data de lançamento no máximo em 90 dias	Critério 04 O custo de implantação deve ser no máximo 650.000,00 R\$ para todo o portfólio.	Critério 05 Faturamento bruto de no mínimo 1 M para a nova linha	Propostas de novos produtos aprovados no até o momento.
1	Creme de barbear	Aprovado					
2	Loção para Barba 001	Aprovado					
3	Loção para Barba 002	Aprovado					
4	Loção após barba 003	Aprovado					
5	Aparelho de Barbear	Aprovado					
6	Perfume 001	Aprovado					
7	Perfume 002	Aprovado					
8	Perfume 003	Aprovado					
9	Desodorante	Aprovado					
10	Creme Hidratante	Aprovado					
11	Esmalte para unhas	Aprovado					
12	Hidratante para Barba	Aprovado					
13	Barbeador elétrico	Aprovado					
14	Gel fixador para cabelo	Aprovado					
15	Aparador bigode elétrico	Aprovado					
16	Gel fixador para barba	Aprovado					
17	Loção limpadora de pele	Aprovado					
18	Lenços humedecidos	Aprovado					
19	Loção bucal	Aprovado					
		Custo de implantação total destes projetos selecionados: R\$ -					
		Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados: R\$ -					

TABELA 04 - Critérios ou barreiras de seleção.

Projetos	Propostas de novos produtos	Critério 01 Alinhamento estratégico	Critério 02 Lucro bruto individual mínimo de 35%.	Critério 03 Data de lançamento no máximo em 90 dias	Critério 04 O custo de implantação deve ser no máximo 650.000,00 R\$ para todo o portfólio.	Critério 05 Faturamento bruto de no mínimo 1 M para a nova linha	Propostas de novos produtos aprovados no até o momento.
1	Creme de barbear	Aprovado	20%				
2	Loção para Barba 001	Aprovado	40%				
3	Loção para Barba 002	Aprovado	40%				
4	Loção após barba 003	Aprovado	40%				
5	Aparelho de Barbear	Aprovado	5%				
6	Perfume 001	Aprovado	40%				
7	Perfume 002	Aprovado	40%				
8	Perfume 003	Aprovado	40%				
9	Desodorante	Aprovado	25%				
10	Creme Hidratante	Aprovado	36%				
11	Esmalte para unhas	Aprovado	60%				
12	Hidratante para Barba	Aprovado	25%				
13	Barbeador elétrico	Aprovado	5%				
14	Gel fixador para cabelo	Aprovado	35%				
15	Aparador bigode elétrico	Aprovado	5%				
16	Gel fixador para barba	Aprovado	40%				
17	Loção limpadora de pele	Aprovado	25%				
18	Lenços humedecidos	Aprovado	25%				
19	Loção bucal	Aprovado	35%				
Custo de implantação total destes projetos selecionados: R\$ - Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados: R\$ -							

TABELA 05 - Critérios ou barreiras de seleção.

Projetos	Propostas de novos produtos	Critério 01 Alinhamento estratégico	Critério 02 Lucro bruto individual mínimo de 35%.	Critério 03 Data de lançamento no máximo em 90 dias	Critério 04 O custo de implantação deve ser no máximo 650.000,00 R\$ para todo o portfólio.	Critério 05 Faturamento bruto de no mínimo 1 M para a nova linha	Propostas de novos produtos aprovados no até o momento.
1	Creme de barbear	Aprovado	20%	90			
2	Loção para Barba 001	Aprovado	40%	37	R\$ 35.000,00	R\$ 66.500,00	Loção para Barba 001
3	Loção para Barba 002	Aprovado	40%	37	R\$ 36.000,00	R\$ 66.500,00	Loção para Barba 002
4	Loção após barba 003	Aprovado	40%	37	R\$ 37.000,00	R\$ 66.500,00	Loção após barba 003
5	Aparelho de Barbear	Aprovado	5%	360			
6	Perfume 001	Aprovado	40%	45	R\$ 37.000,00	R\$ 28.000,00	Perfume 001
7	Perfume 002	Aprovado	40%	45	R\$ 36.000,00	R\$ 28.000,00	Perfume 002
8	Perfume 003	Aprovado	40%	45	R\$ 35.000,00	R\$ 28.000,00	Perfume 003
9	Desodorante	Aprovado	25%	55			
10	Creme Hidratante	Aprovado	36%	95			
11	Esmalte para unhas	Aprovado	60%	89	R\$ 28.000,00	R\$ 56.000,00	Esmalte para unhas
12	Hidratante para Barba	Aprovado	25%	65			
13	Barbeador elétrico	Aprovado	5%	360			
14	Gel fixador para cabelo	Aprovado	35%	67	R\$ 49.000,00	R\$ 118.800,00	Gel fixador para cabelo
15	Aparador bigode elétrico	Aprovado	5%	360			
16	Gel fixador para barba	Aprovado	40%	80	R\$ 71.000,00	R\$ 56.000,00	Gel fixador para barba
17	Loção limpadora de pele	Aprovado	25%	37			
18	Lenços humedecidos	Aprovado	25%	80			
19	Loção bucal	Aprovado	35%	90	R\$ 36.000,00	R\$ 97.200,00	Loção bucal
Custo de implantação total destes projetos selecionados:					R\$ 400.000,00		
Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados:						R\$ 611.500,00	

TABELA 06 - Novos produtos Masculinos e seus custos										
Projetos	Propostas de novos produtos	Custo de desenvolvimento	Tempo de desenvolvimento em dias	Adaptação do maquinário e MOD	Tempo para chegar nas	Custo de produção unitário	Lucro líquido	Valor unitário de venda no atacado	Vendas Unit. /mês Prevista	Faturamento mensal unitário previsto da nova linha
1	Blush Masculino	R\$ 30.000,00	60	R\$ 20.000,00	30	R\$ 9,00	20%	R\$ 10,80	6.000,00	R\$ 64.800,00
2	Baton Incolor	R\$ 14.000,00	30	R\$ 20.000,00	30	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
3	Baton Nude	R\$ 14.000,00	30	R\$ 20.000,00	30	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
4	Verniz para unhas fosco	R\$ 10.000,00	30	R\$ 20.000,00	30	R\$ 5,00	40%	R\$ 7,00	9.500,00	R\$ 66.500,00
5	Verniz para unhas brilho	R\$ 10.000,00	40	R\$ 20.000,00	30	R\$ 5,00	5%	R\$ 5,25	1.000,00	R\$ 5.250,00
6	Esmalte incolor	R\$ 12.000,00	30	R\$ 25.000,00	15	R\$ 4,00	40%	R\$ 5,60	5.000,00	R\$ 28.000,00
7	Esmalte semi brilho	R\$ 11.000,00	30	R\$ 25.000,00	15	R\$ 4,00	40%	R\$ 5,60	5.000,00	R\$ 28.000,00
Custo total de adequação=		R\$ 150.000,00								

Submetido em: 16.12.2022

Aceito em: 16.01.2022