

## QUAL A COR DO MEU BATOM?

Laurival Calçada Junior - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Sergio Catto

### Resumo

Objetivo: Este caso para ensino propõe uma discussão sobre as escolhas de empreendedores sobre o que produzir, a partir das opções possíveis. Metodologia/abordagem: Idealizado a partir de situações verídicas experimentadas pelos autores, este caso para ensino aplica a técnica das barreiras para a escolha de itens a produzir dentro das restrições impostas. Resultados: A partir do dilema vivido pelos três sócios, os alunos são estimulados a pensar analiticamente propondo soluções para o problema apresentado. O caso também apresenta oportunidades para discussão sobre a operação de uma pequena empresa produtora de bens. Percebendo os interesses de cada sócio, Diogo (idealizador da empresa e vendedor), Bruno (químico e responsável pela produção) e Fábio (administrador e sócio investidor), os alunos são instigados a decidir os itens a serem produzidos dentro do orçamento e custos apresentados. Contribuições teóricas e práticas: Desenvolver habilidades de decisão analítica orientada pela estratégia da empresa. Aplicar o método de barreiras para priorização dos projetos. Apresentar o conceito de bricolagem em empreendedorismo.

**Palavras-chave:** Pequena empresa, portfolio, tomada de decisão, estratégia, bricolagem

### Abstract

Objective: This teaching case proposes a discussion about the choices of entrepreneurs about what to produce, from the possible options. Methodology/approach: Conceived from real situations experienced by the authors, this teaching case applies the technique of barriers to the choice of items to be produced within the imposed restrictions. Results: From the dilemma experienced by the three partners, students are encouraged to think analytically proposing solutions to the problem presented. The case also presents opportunities to discuss the operation of a small goods-producing company. Realizing the interests of each partner, Diogo (idealer of the company and seller), Bruno (chemist and responsible for production) and Fabio (administrator and partner investor), students are encouraged to decide the items to be produced within the budget and costs presented. Theoretical and practical contributions: Develop analytical decision skills guided by the company's strategy. Apply the Cooper & Kleinschmidt (1998) barrier method. Introduce the concept of DIY in entrepreneurship.

**Keywords:** Small business, portfolio, decision making, strategy, bricolage

## Qual a cor do meu batom?

### Resumo

**Objetivo:** Este caso para ensino propõe uma discussão sobre as escolhas de empreendedores sobre o que produzir, a partir das opções possíveis.

**Metodologia/abordagem:** Idealizado a partir de situações verídicas experimentadas pelos autores, este caso para ensino aplica a técnica das barreiras para a escolha de itens a produzir dentro das restrições impostas.

**Resultados:** A partir do dilema vivido pelos três sócios, os alunos são estimulados a pensar analiticamente propondo soluções para o problema apresentado. O caso também apresenta oportunidades para discussão sobre a operação de uma pequena empresa produtora de bens. Percebendo os interesses de cada sócio, Diogo (idealizador da empresa e vendedor), Bruno (químico e responsável pela produção) e Fábio (administrador e sócio investidor), os alunos são instigados a decidir os itens a serem produzidos dentro do orçamento e custos apresentados.

**Contribuições teóricas e práticas:** Desenvolver habilidades de decisão analítica orientada pela estratégia da empresa. Aplicar o método de barreiras para priorização dos projetos. Apresentar o conceito de bricolagem em empreendedorismo.

**Palavras Chaves:** Pequena empresa, portfolio, tomada de decisão, estratégia, bricolagem

### Abstract

**Objective:** This teaching case proposes a discussion about the choices of entrepreneurs about what to produce, from the possible options.

**Methodology/approach:** Conceived from real situations experienced by the authors, this teaching case applies the technique of barriers to the choice of items to be produced within the imposed restrictions.

**Results:** From the dilemma experienced by the three partners, students are encouraged to think analytically proposing solutions to the problem presented. The case also presents opportunities to discuss the operation of a small goods-producing company. Realizing the interests of each partner, Diogo (idealer of the company and seller), Bruno (chemist and responsible for production) and Fabio (administrator and partner investor), students are encouraged to decide the items to be produced within the budget and costs presented.

**Theoretical and practical contributions:** Develop analytical decision skills guided by the company's strategy. Apply the Cooper & Kleinschmidt (1998) barrier method. Introduce the concept of DIY in entrepreneurship.

**Keywords:** Small business, portfolio, decision making, strategy, bricolage

## O Caso

### Introdução

- *Como assim? Empresta seus batons?* Silvia pergunta com surpresa, mesmo sabendo que Diogo, seu marido, sempre foi meio biruta, pensou. Mas agora ela estava estranhando:

- *Diogo, você trabalha numa fábrica de cosméticos femininos, por que logo os meus batons?* Silvia percebia novamente aquele brilho nos olhos de Diogo, sempre elétrico e animado. Há tempos seu marido não se mostrava feliz.

- *Calma, encontrei uma solução!* - disse Diogo, diretor de marketing da VivaBela Ltda. fabricante de cosméticos femininos. Andava muito preocupado nos últimos meses, o faturamento apresentava queda, percebia a pressão para criar itens novos, trazer ideias originais. Já era clara a ociosidade da linha de produção, porém sempre encontrava resistência dos demais diretores, mas agora tinha encontrado um gancho para sensibilizá-los;

- *Você me ajuda, Silvia?*

Diogo havia participado de vários encontros com a diretoria para definir uma nova linha de produtos para a VivaBela Ltda., uma linha de cosméticos masculinos. Com muito esforço, gráficos e tabelas convenceu Bruno, químico e diretor industrial desta necessidade, mas o terceiro, Fábio, diretor administrativo/financeiro, estava irredutível e argumentava que embora gostasse das ideias e percebesse a necessidade de novos produtos, a empresa não possuía dinheiro em caixa para bancar o lançamento de todos os produtos. Desta feita, 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, Fábio. Administrador financeiro da empresa, Fábio é o sócio que havia “comprado” a ideia de Diogo e Bruno de montar uma pequena empresa de cosméticos 9 anos atrás e foi ele que entrou com 80% do capital necessário. Estruturou e guiou a pequena organização para trabalhar, ofertando batons, cremes, blush e tudo para beleza feminina. Hoje atendem mais de 1.500 lojistas.

Fabio insistiu:

- *Diogo, nós fabricamos batom, perfume e blush, como iremos produzir creme de barba, colônia e o quê mais? Vai exigir um investimento enorme, vai mudar a produção e são máquinas muito diferentes!*

Ponderaram e agendam para dali a quinze dias uma nova reunião em que tentariam avançar com essas ideias ou outras. Algum caminho eles terão que encontrar. Diogo respirou, aliviado, mas não muito, com a data da revanche, saiu da sala e foi direto ao laboratório, junto com Bruno.

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, porém os diretores estavam era intrigados sobre como o diretor de marketing, virando noites para montar a apresentação, estava corado e com os lábios brilhantes. Fabio dispara:

- *Diogo, você está de BATOM?*

- *E de BLUSH também!* - Bruno 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, Diogo com firmeza:

- *Vou então propor produtos que nossas máquinas possam produzir, iniciar a nova linha com o que temos hoje e, havendo sucesso, incrementamos nosso portfólio com mais produtos e novas máquinas!* Respirou, tomou fôlego e:

- *Preciso de um milhão de reais para desenvolver os produtos, adaptar a linha de produção e desenvolver 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 por mês para 11 milhões/mês, um aumento linear de 1 milhão, após 180 dias dos produtos serem entregues nas lojas.

Bom, o dinheiro estaria disponível em 30 dias e já era hora de fazer acontecer, ciente que a VivaBela Ltda. não sabia desenvolver produtos novos nem como iniciar este projeto. Projeto? Veio à mente de Diogo o MBA de 10 anos atras em gestão de projetos e lembrou de Nara Juliana, colega de classe, sempre elegante e, como toda baixinha, elétrica.

No Paraná, Nara sentia-se ansiosa. O projeto onde estava alocada estava chegando ao fim e 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. Em duas semanas Nara já estava na sala da diretoria da VivaBela Ltda., 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 de cada item novo 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 R\$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 Bruno (produção e laboratório) tinham concluído como tecnicamente viáveis. Diogo de pronto mostra uma planilha com os custos básicos de 19 propostas. (Tabela 1, Anexo 1)

Nara logo percebeu que não seria possível implantar todos os produtos listados, pois 1,623 milhão era muito mais que os 750 mil que tinha disponível.

*- Bom então teremos que escolher quem vai e quem não vai para o mercado. Pensou Nara.*

Em vez de ficar se preocupando em analisar cada critério individualmente, ele experimentou colocar todos as barreiras numa planilha, na mesma ordem como lhe foram apresentados. Agora sim, tudo organizado, vamos analisar critério a critério ou barreira a barreira.

O critério mais abrangente era o número 1: Produtos devem estar todos dentro da linha “Beleza Masculina”. Sendo assim, seriam de uso indicado ao público masculino, este sendo 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 que era esmalte de unhas incolor para homens. Ok que seja, todos os projetos aprovados na primeira barreira. (Tabela 2, Anexo 1)

Assim partiu para o segundo critério, “Lucro bruto individual mínimo de 35%”, simplesmente copiou a coluna da tabela 1 e colou na tabela de análise dos critérios, aqueles que atendiam ao critério receberam uma cor azul para destacar.

De critério em critério Nara encerra o estudo e mostra a Diogo os resultados. (Tabela 3, Anexo 2) Diogo bate os olhos na planilha e sem esconder a decepção:

*- Mas assim não atingiremos a meta de um milhão de reais adicionais no faturamento!*

*- Nem utilizamos toda a verba de 750.000,00 reais para implantar tudo. Puxa vida! Nada certo!?!*

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. (Tabela 04, Anexo 02)

- *Chegaram agora do laboratório! Completa Diogo.*

- *Bom, muito bem, vamos calcular como ficamos agora! Diz Nara, já saindo pela porta.*

### **O Dilema de Nara**

Nara tem a meta de entregar um lucro de R\$1.000.000,00, para tanto dispõe de R\$750.000,00 como investimento para implantar os projetos selecionados. Quais as ações que Nara deve tomar? De imediato ela analisa a primeira planilha (Tabela 1, Anexo 1) acrescida da planilha com batons e blush masculino (Tabela 4, Anexo 2). Será que vai melhorar o desempenho da linha de produtos?

Sabendo que tudo é negociável, o que ela poderá propor para que seja mantida a meta de lucro e a meta do investimento máximo disponível? Será que Bruno consegue diminuir o prazo de entrega de 90 dias, necessários de alguns itens? Ou Fábio abriria mão do lucro mínimo de 35% em alguns poucos produtos?

### **Notas de ensino**

#### **Resumo do caso**

Este caso para ensino apresenta as dificuldades de Diogo, um diretor de marketing em uma empresa produtora de artigos para beleza feminina. Percebendo a queda no faturamento e ociosidade no maquinário, tem que agir e planejar novos produtos sem grandes desembolsos. Com esforço e audácia convence o irredutível Fábio, diretor administrativo, a empenhar 1 milhão de reais no projeto.

Diogo e Bruno assumem o compromisso de reduzir a ociosidade além de atingir um aumento no faturamento bruto de 1 milhão de reais, após 180 dias da entrega dos produtos aos lojistas. Nara é contratada para desenvolver estes novos projetos e enquadrá-los aos critérios exigidos pela diretoria. Inicia seu trabalho selecionando os projetos e percebendo que nem todos os projetos poderão ser aceitos, nem todos se encaixam nos critérios.

Nara se dedica a empenhar o investimento, selecionar os projetos lucrativos e assim alcançar a meta de faturamento imposta pela diretoria. Quando se aproxima do atingimento dos objetivos, percebe que alguma negociação será necessária. Neste ponto os alunos são chamados a auxiliá-la, de posse dos dados são provocados a apresentar uma solução para o impasse.

#### **Objetivos didáticos**

O objetivo primário é levar os alunos a decidirem analiticamente, a partir dos dados fornecidos ponderando recursos e limitações, com o intuito de atingirem metas propostas.

Como objetivos secundários estão os conceitos de portfólio de projetos, bricolagem empreendedora e o método de barreiras para escolha de projetos dentro do portfólio.

Este caso para ensino também permite ao professor desenvolver noções de como opera uma empresa produtora de bens, com suas características de custos e margem de lucro. No decorrer da aplicação será possível acrescentar os conceitos de ponto de equilíbrio da produção (breakeven point), como conduzir uma negociação baseada em dados numéricos e como atingir a solução ótima para o problema.

### **Fontes e Método de coleta de dados.**

Dados numéricos e nomenclatura dos produtos foram compilados ao longo da trajetória profissional dos autores, adaptados para eficácia do aprendizado. Os conceitos e citações foram coletados na base de dados gratuita *Web of Science*. A narrativa do caso é uma compilação de fatos, situações e decisões vividas pelos autores na rotina empresarial.

### **Aplicação**

Elaborado visando alunos da graduação e especialização *Latu Sensu*, nas áreas de administração de operações, empreendedorismo, gestão de projetos, esta obra possibilita adaptações e ajustes visando um melhor aproveitamento pelo professor, que pode dirigi-la tendo em vista a ementa da disciplina.

### **Questões sugeridas**

- 1) Em qual situação podemos perceber a aplicação do conceito bricolagem empreendedora? Quais personagens estão envolvidos?
- 2) A princípio, Fábio, diretor administrativo, afirma não ter dinheiro algum para investir em um novo portfólio de produtos. Depois de convencido por Diogo, conseguiu 1 milhão. De onde veio este capital? Quais as formas de empresas conseguirem capital para investimento em inovação? Existe alguma razão para o capital estar disponível só depois de 30 dias? Qual a possível lógica de Fábio exigir que o faturamento da nova linha seja atingido depois de 180 dias da entrega dos produtos nas lojas?
- 3) Proponha outras formas de Diogo inovar na empresa reduzindo a ociosidade do maquinário.
- 4) Com base nos dados fornecidos por Diogo e Bruno, quais portfólios que Nara consegue apresentar atendem todos os critérios da diretoria? Quais as negociações que ela deverá fazer para atingir as metas?

- 5) Quais dificuldades são esperadas na venda de produtos de beleza tipicamente femininos, para um mercado masculino? Homens estarão confortáveis comprando creme pós barba de uma empresa chamada VivaBela?
- 6) Proponha mais alguns itens que possam integrar o novo portfólio. Justifique.
- 7) Você mudaria algum dos critérios que a diretoria impôs?
- 8) Nara utilizou o método das barreiras para selecionar os projetos executáveis. Existem outras formas de fazer esta seleção?

### **Sugestão de Plano de Aula**

Com o propósito de tornar a aula produtiva, será necessário que os alunos tenham familiaridade com as tabelas oferecidas e com os conceitos apresentados. Dependendo do tamanho da classe, dividi-los em grupos será proveitoso. Sabendo que não existe resposta única para os portfólios que se podem encontrar, pedir que cada grupo defenda seu ponto de vista irá engrandecer a discussão.

Ao professor caberá a tarefa de testar previamente as proposições e ter domínio dos conceitos apresentados. Cativar o interesse da turma mostrando que o caso é uma aproximação fiel da realidade de empresas produtoras de bens. Da mesma forma entusiasmar os alunos a adquirirem o hábito de questionamentos críticos, baseados em dados e fatos.

### **Referencial Teórico**

#### **Bricolagem Empreendedora**

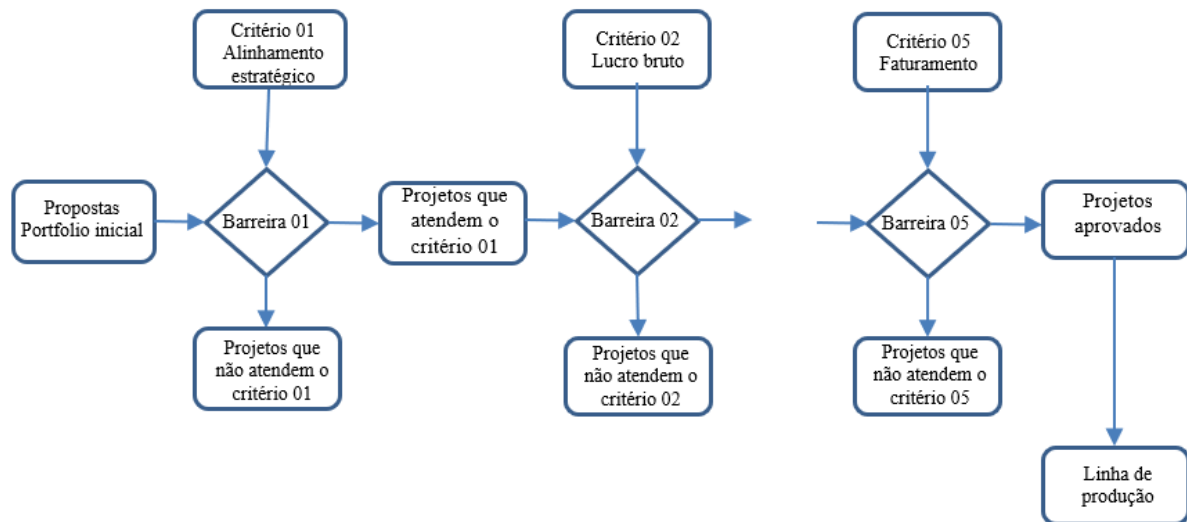
O conceito de bricolagem de Lévi-Strauss (1967); “fazer com o que está à mão” explica comportamentos onde pequenas empresas foram capazes de criar algo a partir de muito pouco. Sendo a combinação e reutilização de recursos para aplicações diferentes daquelas para as quais foram originalmente destinados ou usados. Possibilita criar valor econômico sem retirar recursos de qualquer uso corrente (Baker & Nelson, 2005).

#### **Portfólio e projetos**

Um portfólio é uma coleção de projetos, programas e operações gerenciadas como um grupo para atingir os objetivos estratégicos da organização (Project Management Institute, 2013). A gestão de portfólio de novos produtos é definida por Cooper et al. (1998) como um “processo de decisão dinâmico, onde uma lista de desenvolvimento de novos produtos é constantemente atualizada e revisada”. A figura 01 apresenta um diagrama do processo adaptado para este caso de ensino:



Figura 01 – Diagrama de barreiras adaptado para este caso de ensino



Fonte: Adaptada pelo autor de Cooper et al. (1998)

## Inovação

Inovação é um meio para criar uma vantagem competitiva, aumentando a participação de uma empresa em um mercado existente ou até mesmo criando mercados completamente novos. A inovação também é boa para o cliente, já que permite o fornecimento de produtos melhores. De acordo com “Manual de Oslo” (OCDE, 2005), o conceito de inovação supõe algum grau de novidade em um produto que, no mínimo, precisa ser “novo ou significativamente melhorado para a organização” (Feldens et al., 2012).

## Fonte de capital para pequenas empresas

Para essas empresas se desenvolverem, necessitam da captação de recursos financeiros, ou seja, precisam de fontes de financiamento para poder aplicar no seu negócio; de forma que elas consigam ter um bom desenvolvimento, gerar lucro e permanecer em atividade. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) surge como uma importante opção de financiamento para as necessidades tanto de curto quanto de longo prazo, especialmente pelas taxas de juros reduzidas, as quais costumam ser mais interessantes do que as fornecidas pelas instituições financeiras tradicionais (Gonçalves, 2018).

## Referências Bibliográficas

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366. DOI: 10.2189/asqu.2005.50.3.329
- Bruni, Adriano Leal, Famá, Rubens. (2002) *Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*, 1 edição. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788597019834
- Castro, H. G. & Carvalho, M. M. (2010). Gerenciamento do portfólio de projetos (GPP): estudos de caso. *Produção*, 20(3), 303–321. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000044>
- Cogan, Samuel, *Custos e Preços: Formação e análise*. (2002) São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN-13 : 978-8522102020
- Cooper, Robert G.; Edgett, Scott J. & Kleinschmidt Elko J. (1998). *Portfolio management for new products*. New York: Perseus Books.
- Feldens, M. A., Maccari, E. A., & Garcez, M. P. (2012). *Barreiras para a inovação em produto nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil*. BBR - Brazilian Business Review E-ISSN: 1807-734X9 (3), 25.
- Gonçalves, B. C. (2018). *Fontes de financiamento às micro e pequenas empresas e subaproveitamento dos recursos via BNDES*. 16. Revista Executiva On-Line, Bebedouro SP, 3 (1): 103-118.
- Inácio Júnior, E. (2008). *Padrões de inovação em pequenas e medias empresas e suas implicações para o desempenho inovativo e organizacional*. Tese de Doutorado 209/2008. UNICAMP
- Project Management Institute (Org.). (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Fifth edition). Project Management Institute, Inc.
- Vasconcelos, R. B. B. de., Oliveira, M. R. G. de. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial [Versão original]. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 349-364. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020180402>

## Anexo 1

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 umedecidos	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
		<b>Custo total de adequação= R\$ 1.623.000,00</b>								

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 ate 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 umedecidos	Aprovado	25%					
19	Loção bucal	Aprovado	35%					
		<b>Custo de implantação total destes projetos selecionados: R\$ -</b>						
		<b>Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados: R\$ -</b>						

## Anexo 2

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 ato 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 umedecidos	Aprovado	25%	80			
19	Loção bucal	Aprovado	35%	90	R\$ 36.000,00	R\$ 97.200,00	Loção bucal
<b>Custo de implantação total destes projetos selecionados:</b>					<b>R\$ 400.000,00</b>		
<b>Faturamento bruto estimado destes projetos selecionados</b>					<b>R\$ 611.500,00</b>		

TABELA 04 - 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 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	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
<b>Custo total de adequação=</b>		<b>R\$ 150.000,00</b>								