

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE COSMÉTICOS
PARA INDÚSTRIAS TERCEIRISTAS COM APLICAÇÃO EM MAQUIAGEM

FABIANA PARUSSOLO LARANJEIRA

CURITIBA
ABRIL/2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE COSMÉTICOS
PARA INDÚSTRIAS TERCEIRISTAS COM APLICAÇÃO EM MAQUIAGEM

Monografia de conclusão do curso de
MBA em Gerenciamento de Projetos da
Universidade Federal do Paraná.

Aluna: Fabiana Parussolo Laranjeira

Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

CURITIBA
ABRIL/2011

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	05
LISTA DE FIGURAS.....	06
LISTA DE GRÁFICOS.....	06
RESUMO.....	07
ABSTRACT.....	08
1.0 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	11
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	12
1.4.1 Procedimento de busca das fontes de informação.....	12
1.4.2 Estudo de caso.....	13
2.0 BASE TEÓRICO – EMPÍRICA.....	13
2.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA COSMÉTICA BRASILEIRA	13
2.2 CADEIA PRODUTIVA.....	15
2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PRODUÇÃO DE MAQUIAGEM.....	16
2.4 NECESSIDADE DE PROJETOS.....	18
2.5 MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	19
2.6 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PRODUTOS.....	20
2.7 PREPARAÇÃO DA PRODUÇÃO DO PRODUTO.....	22
2.8 GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO.....	24
2.9 MODELAGEM DE EMPRESAS.....	24
2.10 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	25

3	PROPOSTA.....	26
4	APLICAÇÃO.....	26
5	CONCLUSÃO.....	44
6	GENERALIZAÇÃO.....	46
7	BIBLIOGRAFIA.....	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 : RELAÇÃO DOS PAÍSEIS MAIS VAIDOSOS DO MUNDO.....	09
TABELA 02: PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO SEGUNDO A CATEGORIA DE PRODUTOS.....	14
TABELA 03: PESQUISA DE MERCADO PARA PÓS COMPACTOS.....	27
TABELA 04: PESQUISA DE MERCADO PARA SOMBRAS COMPACTAS.....	28
TABELA 05: PESQUISA DE MERCADO PARA BLUSHES COMPACTOS.....	29
TABELA 06: RELAÇÃO DE PREÇOS ENTRE EMPRESA A E CONCORRENTES.....	30
TABELA 07: INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS	31
TABELA 08: LUCROS E PERDAS DO PROJETO DE PÓS	32
TABELA 09: IMPACTO DO INVESTIMENTO PROJETO PÓS.....	32
TABELA 10: ACOMPANHAMENTO DE LOTES DE ACORDO COM A COMPLEXIDADE DA FORMULAÇÃO.....	35

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ENTRE OS SETORES.....	21
FIGURA 02: DELIMITAÇÃO ENTRE AS FASES DE PREPARAÇÃO DA PRODUÇÃO E LANÇAMENTO DO PRODUTO.....	22
FIGURA 03: FLUXOGRAMA DE NOVOS PROJETOS E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.....	36
FIGURA 04: FLUXOGRAMA DE IMPORTAÇÃO DE MATERIAIS.....	39
FIGURA 05: FLUXOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO NA EMPRESA.....	41
FIGURA 06: METODOLOGIA PROPOSTA PARA OTIMIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: PLANO DE NEGÓCIOS DE VENDA.....	30
GRÁFICO 02: CURVA ABC DOS PRINCIPAIS CLIENTES.....	37

RESUMO

Este trabalho trata de novos projetos de desenvolvimento de produtos na área cosmética com aplicação em maquiagem. A importância do tema justifica-se pelo motivo que as inovações ocorrem não somente nas formulações dos produtos, mas também em embalagens diferenciadas, e que se não forem bem gerenciadas, pode levar a impactos de grande monta, quando não a inviabilização do projeto e lançamentos dos produtos. Isso pode resultar não somente na perda de investimento na pesquisa, mas também o desgaste e perda de confiança do cliente facilitando a entrada da concorrência. Ao final, espera-se verificar como o desenvolvimento de um novo produto pode ser encurtado gerando um modelo simplificado de metodologia para desenvolvimento cosmético que proporcione alinhamento com a estratégia da empresa e lançamento desejado dos principais clientes, cumprindo todos os aspectos legais necessários. Entende-se que essa padronização de projetos possa oferecer para empresas terceiristas uma metodologia inicial que contempla as principais etapas envolvidas para lançamentos muitas vezes não planejados dos seus clientes. A metodologia de pesquisa empregada baseia-se no estudo de caso e em entrevistas com profissionais da área.

Palavras-chave: Projeto, produto, maquiagem

ABSTRACT

This paper deals with new development projects in the cosmetic area products with makeup application. The importance of the topic is justified on the grounds that innovations occur not only in formulations of products but also in different packaging, and that if not properly managed, can lead to shock a large one, if not the impracticability of the project and release products. This can result not only in loss of investment in research, but also wear and loss of customer confidence by facilitating the entry of competition. In the end, it is expected to check the development of a new product can be reduced by generating a simplified methodology for developing cosmetic (makeup) to provide alignment with company strategy and launch desired major customer, fulfilling all the legal aspects necessary. It is understood that this standardization projects in developing makeup for outsiders to offer an initial methodology which covers the main steps involved to often unplanned release of their clients. The research methodology employed is based on case study and interviews with professionals.



Key words: Project, product, make up

1 INTRODUÇÃO

A indústria cosmética, em especial, maquiagem, tem crescido muito nos últimos anos. Isso deve-se a principalmente a grande influência e crescimento da mulher no mercado de trabalho.

Dentre as que têm nível universitário, quase 80% trabalham fora de casa. Das vagas abertas para médicos, dentistas e veterinários, as mulheres preenchem 83% delas e o poder de compra das mulheres do Brasil está crescendo. Por exemplo, nos últimos cinco anos, as vendas de cosméticos e perfumes aumentaram 60%, a maior parte nas camadas de renda mais baixa. (PASTORE, J., 2000, p.1)

Segundo uma pesquisa sobre vaidade no mundo, os venezuelanos foram considerados os mais vaidosos do mundo, 65% das mulheres e 47% dos homens pensam na beleza a maior parte do tempo, bem acima da média mundial que é 23% para mulheres e 16% para homens. (PASTORE, J., 2000, p.1).

A tabela abaixo relata a relação da média entre homens e mulheres dos 15 países mais vaidosos do mundo, com o Brasil ocupando o sétimo lugar, incentivando as indústrias cosméticas. (PASTORE, J., 2000, p.1).

TABELA 1 : RELAÇÃO DOS PAÍSEIS MAIS VAIDOSOS DO MUNDO

Países	Vaidade (%)
1 - Venezuela	58
2 - México	42
3 - Rússia	40
4 - Turquia	36
5 - África do Sul	35
6 - Filipinas	32
7 - Brasil	30
8 - Arábia Saudita	28
9 - Estados Unidos	22
10 - Indonésia	21
11 - Canadá	19
12 - Argentina	18
13 - Canadá	17
14 - Coréia do Sul	16
15 - China	15

FONTE: PASTORE, J., 2000, p.1.

Sendo assim, o processo de desenvolvimento de novos produtos tem sido considerado, como o ponto fundamental para a manutenção e sucesso das empresas. Para este sucesso ocorrer é importante existir gerenciamentos de projetos eficazes que garantam a efetividade das ações ao longo do desenvolvimento e implementação do produto.

Com isso, as empresas terceiristas, ou fornecedoras, de maquiagens, investem no desenvolvimento de novos produtos, mas também investem em tecnologias avançadas, embalagens diferenciadas e formulações inovadoras para conseguirem concorrer com este mercado tão competitivo e ser a primeira escolha como fornecedor para os seus clientes.

As empresas precisam estar bem estruturadas para a realização dos projetos, pois muitas vezes, alguns projetos não alcançando o sucesso como um todo pode gerar impactos negativos, como atrasos no lançamento, custos não previstos, insatisfação do cliente até mesmo afetando a estratégia da empresa e prejudicando futuros lançamentos e a relação de parceria.

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo central e orientador deste trabalho consistiu em verificar de que maneira as etapas de gerenciamento de projetos de maquiagem, desde a aceitação do projeto até a entrega de pré-lançamento visando à satisfação dos clientes, pode ser acelerada, tendo em vista todos os parâmetros legais no qual estão inseridas.

Assim, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Gerenciar as etapas críticas do projeto, como PCP e compra dos insumos internacionais ou nacionais;
- b) Levantar o ponto crítico para realização de lotes pilotos
- c) Levantar o ponto crítico para determinação de parâmetros de qualidade para inspeção de entrada dos insumos e inspeção final dos produtos;
- d) Levantar todos os testes obrigatórios pela legislação local.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O setor de Higiene Pessoal, perfumes e cosméticos tem apresentado taxa de crescimento acima do crescimento do PIB. O Brasil representa um grande mercado promissor; assim como as grandes indústrias multinacionais e nacionais buscam expandir seus negócios. Além disso, o Brasil também é a escolha para o surgimento de novas e pequenas empresas. Ao longo da história sempre existiram padrões estéticos de beleza; mas a grande ascensão da mulher brasileira nas empresas contribuiu muito para esse crescimento (ANGONESE, R., 2008, p.24).

Outros fatores devem ser considerados, como o aumento da expectativa de vida incentivando produtos que conservem a juventude, lançamentos de produtos inovadores e grandes investimentos em tecnologia aumentando a concorrência e competitividade no mercado (ABIHPEC, 2011, p.1).

O mercado consumidor brasileiro posiciona-se em terceiro lugar no *ranking* dos maiores mercados mundiais em 2008, estando à frente de países desenvolvidos e tradicionais nesse setor, como o Reino Unido e a França. (BNDES, 2010, p.1).

Dados do relatório do setor elaborado pela Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, ABIHPEC, aponta que o mercado brasileiro além de possuir relevância na indústria mundial, nos últimos anos tem apresentado crescimento médio deflacionado de 11,5 % ao ano, tanto em volume de faturamento quanto em volume físico de vendas (ANGONESE, R., 2008, p.25).

A indústria produtora de Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos ser dividida em três categorias de empresas: com atuação concentrada em Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos; diversificadas com atuação em vários mercados; e empresas de nicho/farmácia de manipulação. As empresas com atuação Concentrada em Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos têm sob sua responsabilidade a etapa de formulação do produto, sendo característicos dessas empresas a busca por inovação e os elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). São muito importantes as competências associadas à capacidade inovativa e embalagens diferenciadas, mas a fabricação, no entanto, pode ser terceirizada (BNDES, 2010, p.3).

Os dirigentes das empresas assumem papel fundamental nos processos de decisões das organizações e as estratégias são importantes para mapear o curso de uma organização (ANGONESE, R., 2008, p.76).

A importância do tema justifica-se pelo motivo que as inovações não podem ocorrer somente nas formulações dos produtos, mas também em embalagens e tecnologias diferenciadas, e que se não forem bem gerenciadas, podem levar a impactos de grande monta, quando não a inviabilização do projeto e lançamentos dos produtos.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas terceiristas têm pouco tempo para o lançamento de novos produtos de maquiagens. Normalmente o projeto é aceito com a data de lançamento já estipulada pelo cliente, sem levar em consideração todas as etapas e procedimentos necessários para a execução do mesmo.

Isso acontece normalmente para não proporcionar abertura para entrada dos concorrentes no setor em virtude do histórico e da marca no mercado, mas também de forma estratégica pela empresa em termos de inovação e lançamentos diferenciados no mercado.

Pergunta: Como gerenciar as etapas de desenvolvimento de maquiagens para atender a data de lançamento dos clientes?

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Procedimento de busca das fontes de informação

Os departamentos escolhidos para contribuir no desenvolvimento deste trabalho foram: Gerenciamento de Projetos, Pesquisa e Desenvolvimento, Controle de

Qualidade, Logística e Produção. Para obter as informações desejadas, o trabalho procurou observar e anotar as discussões e comentários de reuniões com os departamentos, e, além disso, um questionário complementar também foi aplicado no departamento de Gerenciamento de Projetos de forma a capturar informações que contenham mais detalhes do processo, tais como: modelo de gerenciamento utilizado, departamentos que colaboram no desenvolvimento, aprovadores dos projetos, elaboração dos objetivos, identificação da necessidade de projetos e respectiva seleção, entre outras informações relevantes.

1.4.2 Estudo de caso

A indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes escolhida para o desenvolvimento do presente trabalho está situada no sul do Brasil. A empresa é uma multinacional de médio porte e conta com aproximadamente 200 funcionários em sua estrutura organizacional. Mantém uma grande diversidade de produtos, destacados pela qualidade e pioneirismo e é reconhecida globalmente pelos seus investimentos em desenvolvimento e inovação de produtos.

2.0 BASE TEÓRICO – EMPÍRICA

2.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA COSMÉTICA BRASILEIRA

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,5% nos últimos 14 anos, tendo passado de um faturamento "ExFactory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 24,9 bilhões em 2009. A queda das vendas em dólares no período entre 1999 e 2002 ocorreu principalmente devido a desvalorização do real, que sofreu valorização de 1994 a 1996, conseqüência da sua utilização como âncora no controle inflacionário após a implantação do Plano Real em meados de 1994. A partir

de 2003 o real passou a ser novamente valorizado vigorosamente até 2007. O forte crescimento em dólar nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno superior aos dois dígitos (ABIHPEC, 2011, p.1).

Segundo BNDES (2010, p.1), O crescimento anual médio de 1996 a 2008 foi de 10,6%, muito acima do crescimento da indústria no geral e do Produto Interno Bruto – PIB, respectivamente, de 2,9% e 3,0%.

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre os quais destacamos: (ABIHPEC, 2011, p.1)

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

O mercado consumidor brasileiro posiciona-se em terceiro lugar no *ranking* dos maiores mercados mundiais em 2008, estando à frente de países desenvolvidos e tradicionais nesse setor, como o Reino Unido e a França (BNDES, 2010, p.1).

A tabela 02 apresenta a participação no faturamento do setor segundo a categoria de produtos.

TABELA 02: PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO SEGUNDO A CATEGORIA DE PRODUTOS

PRODUTO	FATURAMENTO (R\$ BILHOES)	PARTICIPAÇÃO (%)
Cabelos	5,4	24,9
Fragrâncias	3,21	14,8
Descartáveis	2,56	11,8
Banho	2,1	9,7
Cuidados da Pele	2,08	9,6
Desodorante	2,02	9,3
Higiene Oral	1,95	9
Maquiagens	1,45	6,7
Bronzeador/Protetor Solar	0,74	3,4
Preparações para Barbear	0,15	0,7

FONTE: BNDES, 2010, p.1

Segundo a tabela 02, maquiagem representa R\$1,45 bilhões no faturamento do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos equivalente a 6,7% de participação.

Atualmente no Brasil existem 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 14 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total (ABIHPEC, 2011, p.6).

Entre as principais empresas do segmento no Brasil, segundo a Revista Exame 2008, encontra-se a Natura com US\$ 2.102 milhões de vendas no mundo e US\$ 2.032 milhões de vendas no Brasil; O Boticário com US\$ 1.791 milhões de vendas no Brasil e Avon Cosméticos Ltda. com US\$ 10.690 milhões de vendas no mundo e US\$ 1.021 milhões de vendas no Brasil. (BNDES, 2010, p.2).

2.2 CADEIA PRODUTIVA

A cadeia produtiva do setor de Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos divide-se em três segmentos: Indústrias a montante (Insumos químicos, máquinas e equipamentos e embalagens), empresas de fabricação e canais de distribuição (vendas direta, canal tradicional e lojas especializadas) (BNDES, 2010, p.3).

A indústria produtora de Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos ser dividida em três categorias de empresas: com atuação concentrada em Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos; diversificadas com atuação em vários mercados; e empresas de nicho/farmácia de manipulação. As empresas com atuação Concentrada em Higiene Pessoal, Perfumes e Cosméticos têm sob sua responsabilidade a etapa de formulação do produto, sendo característicos dessas empresas a busca por inovação e os elevados gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). São muito importantes as competências associadas à capacidade inovativa e embalagens diferenciadas. A fabricação, no entanto, pode ser terceirizada (BNDES, 2010, p.3).

2.3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA PRODUÇÃO DE MAQUIAGEM

A maquiagem foi criada, há 5000 anos, no Oriente Médio com o objetivo de tornar mais atraente à aparência das pessoas. As rainhas egípcias aplicavam sombras nas pálpebras utilizando a galena (sulfeto de chumbo), os olhos eram destacados com uma linha sob os cílios inferiores com mala quita. Os pós eram usados como proteção contra ressecamento, clima ensolarado e por motivos terapêuticos (NOVACOSKI, R., 2011, p. 19).

No século 16, a pele pálida era considerada a representação perfeita da beleza, enquanto o bronzeamento estava relacionado com as classes mais pobres. Portanto a trajetória da maquiagem passou por várias etapas: da repressão à exaltação da beleza na Idade Média, até chegar aos nossos dias, nos quais a maquiagem é intensamente divulgada e propagada pelos meios de comunicação. Além de embelezar a maquiagem tem função primordial de acentuar os traços harmoniosos do rosto, disfarçar pequenas imperfeições e realçar a personalidade da consumidora (NOVACOSKI, R., 2011, p. 19).

O mercado maquiagem busca produtos que valorizam a diversidade de estilos. Os produtos para colorir o rosto evoluíram, não somente em cores, texturas e sensoriais, mais em segurança para o bem estar do usuário. No início de um desenvolvimento, o formulador deve escolher as matérias-primas sempre com a mentalidade de segurança e a utilização de cada ingrediente para o destino que se propõe. Os corantes e pigmentos são divididos em categorias químicas distintas, com restrições de uso e limites de concentração para cada uso, sem sensibilização e irritação (NOVACOSKI, R., 2011, p. 19).

Sobre as tendências podemos falar sobre a Vegetalização, com desenvolvimento consciente em novos ativos vegetais, a Mineralização que significa que as formulações são livres de Talco, óleo, cera e fragrância, para serem aplicados em todos os tipos de pele. Os pigmentos e corantes inorgânicos ganham atenção pelo tamanho de partícula ganhando transparência e coberturas de camadas funcionais, entre elas hidrofóbicas, lipofóbicas e propriedades específicas para efeito de reflexão de luz, melhor cobertura, dispersão e espalhabilidade (NOVACOSKI, R., 2011, p. 19).

Outra grande tendência é a maquiagem com proteção solar, que ganhou força devido à consciência da necessidade de uso diário de filtro solar. O importante é desenvolver um produto com proteção UVA/UVB aliado a proteção, cor e cuidado diário. Para esse processo, o tamanho das partículas das matérias primas pode influenciar na formulação como um todo (NOVACOSKI, R., 2011, p. 19).

O uso de micronizadores na produção de Pós Cosméticos tem um papel fundamental, onde diminuição do tamanho de partícula garante um excelente sensorial.

A micronização é um processo de moagem ultrafina de produtos através de moinhos com ar comprimido (air jet mills). A moagem acontece devido ao choque entre as partículas do próprio produto, que recebendo a energia do ar comprimido ganha velocidades de até 500m/seg. Este processo permite excelentes ganhos em qualidade de produto, inclusive permite a utilização de matérias primas nacionais, muitas vezes em granulometria imprópria para a utilização, tornando-as aceitáveis em qualidade. Alguns produtos, quando em granulometria mais baixas (malhas 500, 600, 800, 1.000, 1500, etc.) adquirem propriedades antes não percebidas, podendo ser utilizadas em novas áreas no mercado (NOVACOSKI, R., 2011, p. 20).

Outro ponto positivo no processo de moagem ultrafina com micronizador é a não contaminação do produto, pois não existem outros tipos de materiais em contato com o produto do cliente, como por exemplo, metais, que estão presentes em moinhos de martelos, facas, bolas, etc (NOVACOSKI, R., 2011, p. 20).

Para que se faça uma análise do tamanho de partículas gerada por esses moinhos, muitas técnicas diferentes foram desenvolvidas, porém para uma vasta gama de indústrias, a difração de laser se tornou a opção preferencial (NOVACOSKI, R., 2011, p. 20).

A difração é um fenômeno que ocorre com as ondas eletromagnéticas quando elas passam por um orifício ou contornam um objeto cuja dimensão é da mesma ordem de grandeza que o seu comprimento de onda (NOVACOSKI, R., 2011, p. 20).

Um dos benefícios da difração de raio laser, é que este é um método não-destrutivo, não-invasivo que pode ser usado tanto para amostras secas como molhadas. Os dados de tamanho de partícula são derivados de princípios científicos

fundamentais, portanto não há necessidade de calibração externa. Deste modo, pode ser considerado um instrumento fácil de configurar e executar, sem requerer muita manutenção. O tamanho, morfologia e distribuição das partículas obtidas nos diferentes processos de moagem de um pó, influenciam diretamente no grau de compactação do mesmo (NOVACOSKI, R., 2011, p. 20).

2.4 NECESSIDADE DE PROJETOS

REZENDE, C. P. (2008, p.14) considera que a necessidade de projetos de novos produtos parte em função do plano estratégico da organização estabelecido pela alta gerência frente aos desafios mercadológicos. Este plano leva em consideração as oportunidades de mercado futuros, produtos a serem desenvolvidos ao longo do tempo, recursos necessários, avaliação potencial das tecnologias pertencentes à empresa, análise de viabilidade de desenvolver ou comprar novas tecnologias.

Uma metodologia sugerida por REZENDE, C. P. (2008, p.15) para auxiliar na definição do plano estratégico é o chamado *Technology Roadmapping* (TRM) que avalia o desenvolvimento, comunicação e implementação das estratégias ao longo do tempo, integrando os setores da empresa.

A integração do mercado, produto e tecnologia no tempo baseia-se no relacionamento de causa-efeito entre mercado/negócio, produto/serviço e tecnologia/recurso (*Know-how*), de forma a construir um modelo na escala de tempo que guie o planejamento estratégico de desenvolvimento (REZENDE, C. P., 2008, p.15).

A diferença entre os preços médios de exportação e importação a importância da participação das empresas nacionais no mercado internacional com o intuito de adquirir maior competitividade. Essa estratégia permite que as empresas nacionais usufruam de vantagens competitivas decorrentes do aumento de sua escala de produção ao mesmo tempo em que possibilita a utilização de insumos sofisticados a preços mais acessíveis. Com isso, há maior agregação de valor em face da alternativa de diferenciação do produto. A possibilidade de redução de preço, em decorrência da maior escala de

produção, torna-as mais competitivas nos mercados interno e internacional. (BNDES, 2010, p.3).

2.5 MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

É importante que cada empresa adote um formato de gerenciamento de projetos que atenda a sua realidade.

Segundo REZENDE, C. P. (2008, p.20) há três modelos mais utilizados pelas empresas, que são: Processo de Funil, processo de Stage-Gate e processo Total Design. O processo Funil é um modelo que não apresenta descrição das etapas, decisões e atividades, mas representa graficamente as ações de gestão de portfólio e gestão de desenvolvimento de produto na dinâmica do mercado.

O modelo Stage-Gate apresenta um detalhamento das etapas, decisões e atividades a serem desenvolvidas, como ideação, análise preliminar, análise detalhada, desenvolvimento, teste e validação, produção em escala industrial e lançamento. O modelo Total Design além de apresentar o detalhamento das etapas e atividades também enfatiza as atividades de desenvolvimento do produto com foco em engenharia.

Para Rozenfeld, H. et al, (2006 p.155) as abordagens da engenharia simultânea, funil e Stage Gates se desenvolveram quase simultaneamente e influenciaram umas às outras. Juntas podem ser chamadas de Desenvolvimento Integrado de Produto, com as seguintes características, entre outras:

- Desenvolvimento de produtos é visto como processo
- Tanto o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) quanto Desenvolvimento de Produto (DP) são inseridos na estratégica e na cultura geral da empresa;
- O desenvolvimento de tecnologias e de produtos é visto como fundamental para a estratégia e a capacidade competitiva da empresa;
- Há maior capacidade e intensidade de comunicação entre os setores e departamentos, possibilitando trabalhos em grupos e equipes;

- Os fornecedores são envolvidos desde o início do desenvolvimento com maior possibilidade de formação de alianças estratégicas para o projeto;
- Os recursos aplicados devem ser justificados pelas necessidades e são controlados e controlados constantemente;
- O estímulo à participação das áreas envolvidas ocorre em toda a fase do projeto de desenvolvimento de produto, mas no início é fundamental para definição e consenso dos parâmetros, evitando divergências posteriores.

Para o gerenciamento de projetos de novos produtos orientado para cliente propõem o uso do Processo de Desenvolvimento de Produto Orientado para o Cliente (PDPOC), onde todo o detalhamento das etapas e atividades visa atender às exigências de qualidade dos clientes. Pode-se citar como etapas deste modelo o planejamento do produto, projetos, produção, lançamento e monitoramento do produto no mercado. Este modelo diferencia-se dos demais pois é iniciado com a voz do cliente e finaliza-se com a verificação de sua satisfação (REZENDE, C. P., 2008, p.20).

2.6 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PRODUTOS

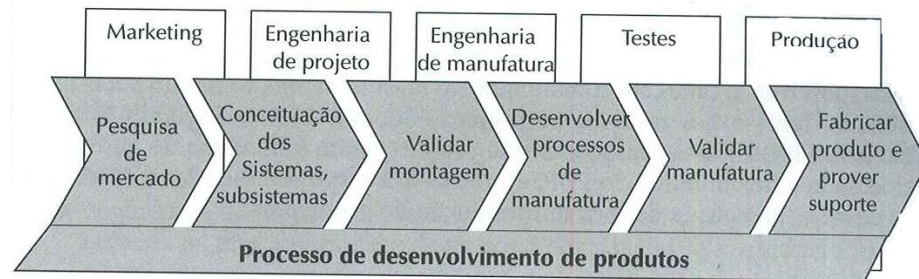
Desenvolvimento de produtos consiste em um conjunto de atividades por meio das quais busca-se a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção (ROZENFELD H. et al, 2006, p.3).

O desenvolvimento de produtos é considerado um processo de negócio cada vez mais crítico para a competitividade das empresas, principalmente com a crescente internacionalização dos mercados, aumento da diversidade e variedade de produtos e redução do ciclo de vida dos produtos no mercado (ROZENFELD H. et al, 2006, p.6).

Para MUNDIM, A.P.F (2002, p.24), o desenvolvimento de produtos é um dos processos mais complexos e que se relaciona com todas as funções da empresa. A figura 02 abaixo mostra os setores e as atividades interligadas desde a idéia do novo

produto, passando pela engenharia do projeto, engenharia de manufatura, testes e produção.

FIGURA 01: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ENTRE OS SETORES



FONTE: MUNDIM, A.P.F., 2002 p.25

Segundo Rozenfeld, H. et al, (2006 p.29), o processo de desenvolvimento de produto tem algumas características, que são:

- Elevado grau de incertezas e riscos das atividades e resultados;
- Decisões importantes devem ser tomadas no início do processo, quando as incertezas ainda são maiores ;
- Dificuldade em mudar as decisões iniciais;
- As atividades básicas seguem um ciclo iterativo do tipo: Projetar (gerar alternativas), construir, testar e otimizar;
- Manipulação e geração de alto volume de informações;
- As informações e atividades provêm de diversas fontes e áreas da empresa e da cadeia de suprimentos;
- Multiplicidade de requisitos a serem atendidos pelo processo, considerando todas as fases do ciclo de vida dos produtos e de seus clientes.

Essas características diferem em outros setores da indústria, que seguem uma rotina.

Projeto, com as qualidades exigidas pelo cliente e também todos os parâmetros pré-estabelecidos anteriormente cumpridos.

Todos os setores são envolvidos para os planos serem realizados, ajustados e definidos. Dessa maneira, todos os setores da empresa têm conhecimento dos parâmetros e controles necessários para a produção desse novo produto, podendo muitas vezes até aumentar a produtividade com alterações de requisitos e evitando problemas na escala produtiva com o conhecimento da mão-de-obra e equipamentos necessários.

A linha pontilhada que está direcionada para esta atividade indica que pode ser realizada ou não. Rozenfeld H. et al. (2006 p.395), explica que existem dois tipos de otimização: As controladas, que implicam alterações nas especificações ou processo produtivo e as mais simples, que normalmente envolvem equipamentos e treinamentos pessoais.

Após a realização do lote piloto, surge a homologação do processo.

Segundo Rozenfeld H. et al. (2006 p.395), a atividade de homologação do processo consiste em: Avaliação do lote piloto, avaliação dos meios de medição avaliação da capacidade do processo.

Segundo MUNDIM, A.P.F. (2002 p. 28), processos bem definido permitem a dimensão do tempo e custo necessário para a execução.

2.8 GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

O sistema de gerenciamento de projetos de desenvolvimento (GPD) baseia-se em três elementos: o ciclo de vida do projeto, processos de gerenciamento e instrumentos de gerenciamento (VERAS, C., 2011, p.1).

O ciclo de vida do projeto é dividido em quatro fases básicas: concepção, planejamento, implementação e finalização. Essa divisão traz a vantagem de poder focar melhor os processos necessários em cada fase, sem perder a visão geral. Outra vantagem é a definição de um marco conclusivo de cada fase, oferecendo-se como referência para a continuidade ou a mudança de rumo (VERAS, C., 2011, p.2).

O GPD traz diferenças essenciais em relação ao gerenciamento dos projetos de engenharia, entre elas: análise do ambiente político institucional na fase de concepção, para a construção do alinhamento de interesses dos parceiros no projeto; o nivelamento da percepção de que o “cliente” do projeto é a comunidade local, e não os seus patrocinadores; e, finalmente, as competências comportamentais necessárias ao gestor de projetos de desenvolvimento são maiores, não apenas compreendendo as dinâmicas sociais e as relações interpessoais, mas se posicionando adequadamente como gestor perante essas (VERAS, C., 2011, p.2).

2.9 MODELAGEM DE EMPRESAS

Diante de termos no mercado empresas fornecedoras de cosméticos, que possuem como cliente final as empresas contratantes e estas, como consequência, possuem como cliente final o público alvo, há a necessidade da modelagem das empresas.

Para MUNDIM, A.P.F. (2002 p.31), a representação da empresa em um modelo, facilita a compreensão dos elementos descritos e melhora a comunicação e a integração entre as pessoas, pois estas passam a discutir e tomar decisões com base em uma linguagem comum. Dessa maneira os parâmetros estabelecidos inicialmente podem ser adotados e controlados pelas duas empresas como um meio oficial de comunicação garantindo o lançamento do produto com as especificações requeridas e a satisfação do cliente.

2.10 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Segundo Angonese R. (2008, p.79), a competição não se manifesta apenas através dos concorrentes, mas também pelos clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos vistos como competidores dependendo do setor industrial.

Para competir no mercado, às empresas devem escolher uma das três estratégias competitivas: Liderança através de custo (alta produção com custos baixos em relação aos competidores), por inovação e por foco, enfatizando um grupo de compradores, clientes, de produtos e serviços mercado. A vantagem competitiva de qualquer estratégia adotada é o alcance da produtividade superior aos concorrentes (Angonese R. 2008, p.79).

A competitividade organizacional ainda não alcançou clareza e exatidão nos conceitos, devido à tendência de associação com indicadores de desempenho. Como desempenho, a competitividade se expressa na participação de mercado em combinação com alguns fatores, tais como: preço, qualidade e grau de diferenciação dos produtos, conforme explica Angonese R. (2008, p.81).

Angonese R. (2008, p.81), também cita que além das questões econômicas, os fatores humanos e organizacionais também têm que ser considerados para explicar a competitividade. Nesse contexto, o dirigente assume o papel central nas condições econômicas, política e negócios para posteriormente implementar estratégias para aumentar a competitividade da empresa.

3.0 PROPOSTA

A proposta deste trabalho é propor uma metodologia de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de cosméticos para indústrias terceiristas com aplicação em maquiagem com a finalidade de otimização das etapas de desenvolvimento.

Essa metodologia deve estar de acordo com a legislação local possibilitando lançamentos estratégicos da empresa e novas opções de produtos inovadores para os clientes.

Como os desenvolvimentos de produtos ocorrem não somente em termos de formulações mas também em termos de embalagens diferenciadas, o sucesso e o atendimento dos prazos de lançamentos estão diretamente ligados com esse gerenciamento.

4.0 APLICAÇÃO

A empresa escolhida é uma empresa terceirista de maquiagem, então, trabalha com dois cenários de desenvolvimento de produtos.

O primeiro cenário é o desenvolvimento de um produto estratégico e inovador para a empresa e que posteriormente será oferecido ao cliente. Neste cenário encontra-se desenvolvimento de formulações, embalagens e processos que é realizado na empresa.

O segundo cenário acontece posteriormente após o primeiro cenário, quando esse produto resultante é oferecido para os clientes e os mesmos fazem modificações tanto nas formulações quanto nas embalagens.

Vamos iniciar falando de como acontece o primeiro desenvolvimento.

Para empresas que são filiais, ou seja, empresas que possuem uma matriz, a fonte de investimentos consiste em uma aprovação da própria matriz para novos projetos, que uma vez aprovados, disponibiliza o investimento solicitado na proposta acompanhando os resultados e retornos.

A empresa recebe a maioria dos produtos semi-acabados ou recebe as formulações e as partes plásticas da matriz para apenas finalizar o processo na

unidade Brasil e comercializar aos clientes de acordo com os critérios e parâmetros pré-estabelecidos anteriormente.

Antigamente, toda a parte de pesquisa e desenvolvimento era centrada na matriz. Como o mercado e as tendências europeias são muito diferentes das tendências brasileiras, surgiu à necessidade da descentralização de pesquisa e desenvolvimento. Assim, foi proposto um segmento novo, ainda não realizado pela matriz, e a unidade Brasil seria a distribuidora para as outras filiais e também para a matriz. Esse novo segmento seria a maquiagem em pós, compactados, pó solto e uma inovação em processos que seria o liquid injection.

Primeiramente foi realizada pelo setor de marketing uma pesquisa de mercado sobre os clientes brasileiros que utilizam pós compactos faciais nos seus respectivos portfólios, conforme mostra a tabela 03:

TABELA 03: PESQUISA DE MERCADO PARA PÓS COMPACTOS

Item	Customer	Brand	OBS.	NET Price	Mk Up	Purch Price	Purch Price	
						With Casing	W/out Cas	
Pressed Powder	AVON	SUMMER BRONZE	Back Injection	27,85	10	2,78	1,39	
		STYLE	Pressed	16,09	10	1,61	0,80	
		RENEW		30,32	10	3,03	1,52	
	NATURA	DIVERSA FACES			27,54	10	2,75	1,38
					19,74	10	1,97	0,99
	CONTÉM 1 G		Pressed	32,80	10	3,28	1,64	
	JEQUITI	AVIVA	Back Injection	21,54	6	3,59	1,79	
		ELAS	Pressed	18,50	6	3,08	1,54	
				6,75	5	1,35	0,67	
	CAZO		Back Injection	13,92	6	2,32	1,16	
	L'ACQUA DI FIORI			31,50	10	3,15	1,57	
	ÁGUA DE CHEIRO			16,09	5	3,22	1,61	
	LUMI			16,59	5	3,32	1,66	
	AKAKIA			17,95	5	3,59	1,79	
	VULT			3,96	5	0,79	0,40	
	MARCELO BEAUTY			Pressed	12,69	5	2,54	1,27
			METAL LOOK		14,17	5	2,83	1,42
	PAYOT			Pressed	16,59	6	2,76	1,38
			Refill	14,48	6	2,41	1,21	
DUDA MOLINOS			17,27	5	3,45	1,73		
MAX LOVE			2,72	3	0,91	0,45		

Legenda: MK Up: Quantidade de itens, Purch Price With Casing: Preço de compra com embalagem e Purch Price w/ out cas: Preço de compra sem embalagem.

A tabela 03 mostrou que a maioria dos clientes da empresa apresentavam pós compactos faciais nos seus portfólios com preços líquidos mostrados em vermelho com grande variação entre si.

O mesmo foi realizado para os clientes brasileiros que utilizam sombras compactas nos seus portfólios, conforme mostra a tabela 04:

TABELA 04: PESQUISA DE MERCADO PARA SOMBRAS COMPACTAS

Item	Customer	Brand	OBS.	NET Price	Mk Up	Purch Price
Eyeshadow	AVON	STYLE	Back Injection	17,95	10	1,79
			Trio	17,95	10	1,79
	NATURA	DIVERSA	Quarteto	27,23	10	2,72
			Refill	21,66	10	2,17
		FACES	Mono	6,93	10	0,69
			Duo	11,08	10	1,11
	CONTÉM 1 G		Quarteto	32,18	10	3,22
			Duo	19,80	10	1,98
			Mono	15,47	10	1,55
	JEQUITI	AVIVA ELAS	Duo	15,90	6	2,65
			Duo	7,36	6	1,23
	CAZO		Duo Back Injection	13,92	6	2,32
	L'ACQUA DI FIORI		Back Injection	19,12	10	1,91
			Mosaico Back Injection	31,50	10	3,15
			Trio Back Injection	19,12	10	1,91
	ÁGUA DE CHEIRO		Trio	25,99	5	5,20
			Duo	17,08	5	3,42
	LUMI		Duo	15,97	5	3,19
			Mono	9,78	5	1,96
	VULT		Duo	3,59	5	0,72
			Mono	3,34	5	0,67
	MARCELO BEAUTY		Duo	14,17	5	2,83
			Mono	6,06	5	1,21
Duo			16,40	5	3,28	
Mono			7,92	5	1,58	
PAYOT		Duo	21,41	6	3,57	
		Mono	8,63	6	1,44	
DUDA MOLINOS		Mono	9,22	5	1,84	
MAX LOVE		Duo	2,78	3	0,93	
		Mono	2,44	3	0,81	

Legenda: MK Up: Quantidade de itens, Purch Price With Casing: Preço de compra com embalagem e Purch Price w/ out cas: Preço de compra sem embalagem.

A tabela 04 mostrou que grande parte dos clientes da empresa apresentava sombras nos seus com preços líquidos mostrados em vermelho com grande variação entre si.

O mesmo foi realizado para os clientes brasileiros que utilizam blushes compactos nos seus portfólios, conforme mostra a tabela 05:

TABELA 05: PESQUISA DE MERCADO PARA BLUSHES COMPACTOS

Item	Customer	Brand	OBS.	NET Price	Mk Up	Purch Price	Purch Price
						With Casing	W/out Cas
BLUSH	AVON	STYLE		14,85	10	1,49	0,74
	NATURA	DIVERSA	Completo	27,85	10	2,78	1,39
			Refil	22,28	10	2,23	1,11
			Duo Blush	36,82	10	3,68	1,84

Legenda: MK Up: Quantidade de itens, Purch Price With Casing: Preço de compra com embalagem e Purch Price w/ out cas: Preço de compra sem embalagem.

A tabela 05 mostrou que a maioria dos clientes da empresa apresentava sombras nos seus portfólios com preços líquidos mostrados em vermelho com grande variação entre si.

Todas as pesquisas de mercado realizadas para pós compactos faciais, blushes compactos e sombras compactas foram realizadas levando os seguintes parâmetros em consideração: Cliente, marca, tecnologia utilizada, preço de venda, quantidade de itens, preço com e sem embalagem. Verifica-se que os médios e grandes clientes já trabalham com este segmento da indústria, aumentando cada vez mais as quantidades de itens e cores, e consequentemente aumentando o valor agregado ao produto.

Com base nisso, foi calculado o preço de venda (Reais/100 peças) e comparado com o preço de venda de alguns concorrentes conforme mostra a tabela 06:

TABELA 06: RELAÇÃO DE PREÇOS ENTRE EMPRESA A E CONCORRENTES

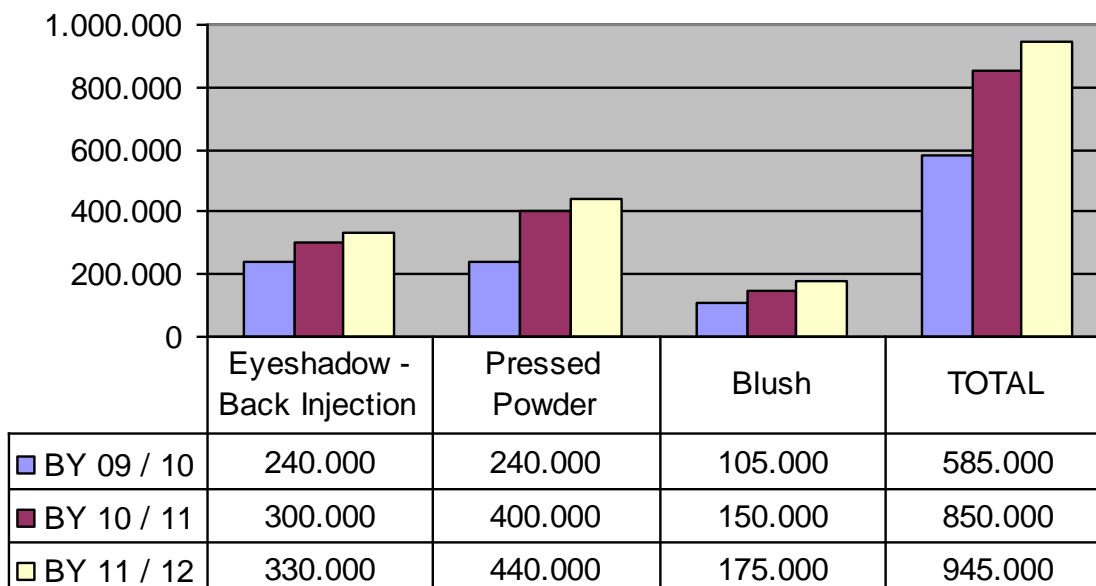
		C4 price level	NEROVA	Imported from Coscol	JOKO	Natural Line
Eyeshadow	Duo or trio Back Inj	150	135	126,3		132
	Mosaic Back Inj		150			
	Pressed		120			
Pressed Powder	Normal	135	120	175		132
	Baked		239			
	Other		170			

Legenda: C4: Empresa estudada

A tabela 06 mostrou que os preços obtidos pela pesquisa de mercado para a empresa são muito próximos do seu principal concorrente, possibilitando a competição em virtude do preço, histórico de qualidade e credibilidade dos clientes da empresa.

Após a verificação do preço competitivo, foi realizado um plano de negócios, que estimaria a quantidade de peças vendida nos primeiros anos de produção após a sua instalação, conforme mostra o gráfico 01:

GRÁFICO 01: PLANO DE NEGÓCIOS DE VENDAS



O Gráfico 01 mostra a estimativa de peças vendidas nos anos de 2009 a 2012, mostrando o crescimento de vendas nos três segmentos (pó, sombra e blush) após três anos no mercado, chegando a um total de 945.000 peças vendidas em 2012.

Diante da verificação da viabilidade do projeto, foi calculado o investimento necessário para sua execução, conforme mostra a tabela 07:

TABELA 07: INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

INVESTMENTS	
MICRONIZER	R\$ 163.000,00
MIXER	R\$ 57.000,00
HAMMER MILL	R\$ 25.000,00
PRESS	R\$ 45.500,00
BACK INJECTION	R\$ 128.000,00
AIR CONDITIONING	R\$ 50.000,00
AIR COMPRESSOR + FILTER	R\$ 40.000,00
BUILDING ADAPT	R\$ 15.000,00
TOTAL	R\$ 523.500,00

O investimento acontece principalmente em virtude dos equipamentos escolhidos.

Devido às exigências e inovações do mercado, é necessário trabalhar com duas tecnologias: Compactados e back/liquid injection. A textura dos produtos tem que ser superior ao que temos no mercado brasileiro e atinja o nível europeu, por isso a escolha do micronizador (micronizer). O moinho de martelo (hammer mill) será utilizado para desenvolvimentos em laboratório e formulações com grande concentração de pérolas. Os demais equipamentos são utilizados durante a produção, como misturador (mixer), prensa (press) e para garantia da qualidade do ar que vai estar em contato com os produtos como ar condicionado (air conditioning), compressor de ar e filtros (air compressor and filter).

Diante do total necessário para o investimento, foram estimados os lucros e perdas do projeto, conforme mostra a tabela 08:

TABELA 08: LUCROS E PERDAS DO PROJETO DE PÓS

Local Currency	BY 2009 / 2010	BY 2010 / 2011	BY 2011 / 2012
Eyeshadow - Back Injection	360.000	450.000	495.000
Pressed Powder	372.000	540.000	594.000
Blush	154.875	202.500	236.250
Sales Total	886.875	1.192.500	1.325.250
Gross Margin (total)	438.072	730.270	812.107
(in %)	49	61	61
Royalties & Comission	44.344	59.625	66.263
Other Distribution Cost	7.306	10.616	11.803
Distribution Cost	51.650	70.241	78.065
Operation Costs total	223.731	238.516	244.748
Profit / Loss before Tax (in total)	162.691	421.513	489.294
(in %)	18	35	37

Conforme apresentado na tabela 08, a relação entre lucros foi comparada nos três anos subseqüentes ao início de produção e apresentou 18% para o ano 2009/2010, 35% para o ano 2010/2011 e 37% pra o ano 2011/2012.

Baseado nisso, pode-se calcular através da união de todos os dados se o impacto seria positivo, conforme mostra a tabela 09:

TABELA 09: IMPACTO DO INVESTIMENTO PROJETO PÓS

		BY 09 10	BY 10 11	BY 11 12
FORECAST APRIL 2009	PIECES	24.457.000	26.658.130	29.057.362
	TURNOVER	28.860.754	30.596.818	33.350.531
	PROFIT BEFORE TAX	5.911.255	6.400.000	7.000.000
	%	20,48	20,92	20,99
POWDER PROJECT	PIECES	585.000	850.000	945.000
	TURNOVER	886.875	1.192.500	1.325.250
	PROFIT BEFORE TAX	162.691	421.513	489.294
	%	18,34	35,35	36,92
CONSOLIDATED FIGURES	PIECES	25.042.000	27.508.130	30.002.362
	TURNOVER	29.747.629	31.789.318	34.675.781
	PROFIT BEFORE TAX	6.181.359	6.943.225	7.617.008
	%	20,78	21,84	21,97
POWDER PROJECT IMPACT	PIECES	2,39	3,19	3,25
	TURNOVER	3,07	3,90	3,97
	PROFIT BEFORE TAX	4,57	8,49	8,81

A tabela 09 mostra que o impacto é positivo para os três anos subsequentes ao início da produção e que o impacto é maior com o passar dos anos. Com isso também se consegue estimar que o retorno do investimento seja possível após 22 meses de funcionamento.

Após a aprovação do projeto pela matriz, iniciaram-se os desenvolvimentos de produtos, sendo necessárias as seguintes etapas:

- Pesquisa e Desenvolvimento de Formulações;
- Teste laboratorial das formulações;
- Validação da formulação pelo setor regulatório;
- Apresentação da formulação para marketing;
- Teste de estabilidade da formulação;
- Teste de compatibilidade da formulação com a embalagem pré-selecionada por marketing;
- Teste de segurança da formulação;
- Teste de eficácia da formulação (caso necessário)
- Realização lote piloto na produção
- Instruções de trabalho, parâmetros e padrões de qualidade são definidas
- Testes de decoração

Os testes de segurança e eficácia são solicitados pela ANVISA, segundo RDC 211, de 18/07/2005 (ANVISA, 2011 p.).

Se alguma dessas etapas for realizada erroneamente ou não for realizada adequadamente, corre-se o risco de perder o projeto e todo o investimento já realizado.

O segundo cenário é referente a uma solicitação dos clientes de um desenvolvimento brasileiro ou de um produto que é fabricado na matriz.

A figura 03 mostra como que funciona esse fluxo após a entrada de um briefing comercial.

Se for um produto fabricado na matriz, o gerente de projetos faz um contato com a matriz e inicia o desenvolvimento ou adaptação de formulação ou embalagem.

Normalmente são apresentadas opções de formulações e quando o cliente escolhe a formulação ideal pode escolher também as tonalidades, mesmo que as mesmas ainda não existam e tenham que ser desenvolvidas.

O grande problema é que muitas vezes o cliente já tem um lançamento estipulado e divulgado na mídia, e todo esse desenvolvimento e aprovação na matriz pode ser muito demorado, pois também têm que ser adicionados todos os processos e trâmites de importação de amostras e liberação das mesmas pela ANVISA.

Nesses casos, quando o pedido é realizado, muitas vezes tem que pedir urgência na matriz para entrega, correndo o risco de qualquer divergência que o produto apresentar não ter tempo de reação para correção.

Se for um item fabricado na empresa, não temos todos esses trâmites de importação e desembaraços, mas temos os tempos mínimos que devem ser respeitados até a conclusão dos testes.

Os clientes podem solicitar novas tonalidades de produtos que já existem ou solicitar um desenvolvimento novo de um produto inovador.

Nos casos dos produtos inovadores, mesmo após as aprovações dos clientes e inícios dos testes, há a necessidade da realização de um lote piloto, com o objetivo de padronização de informações entre P&D, Processos, Qualidade e Produção.

A empresa com a realização do lote piloto também possui os seguintes objetivos:

- Maior levantamento de dados no momento do desenvolvimento, de modo a garantir reprodutibilidade na empresa.
- O núcleo de desenvolvimento de processos deve elaborar com o pesquisador a descrição sobre o processo mais adequado às condições de adequação da empresa.
- Orientar o pesquisador sobre recursos existentes na empresa, como reatores, dispersores, tanques principais e auxiliares, equipamentos auxiliares.
- Auxiliar o pesquisador na escolha do equipamento o qual o produto será produzido.
- Desenvolver junto com o pesquisador responsável pelo piloto, soluções viáveis para soluções de problemas encontrados durante o piloto.

- Redigir o processo provisório, indicando os pontos a serem controlados e medidas corretivas na empresa.

- Avaliar o processo de fabricação determinado após lote piloto de bancada.

- Avaliar a capacidade de assimilação dos processos pelos operadores.

- Avaliar a formulação quanto aos parâmetros físico-químicos e organolépticos em escala industrial.

- Avaliar se o equipamento de fabricação é o mais adequado para reproduzir a formulação.

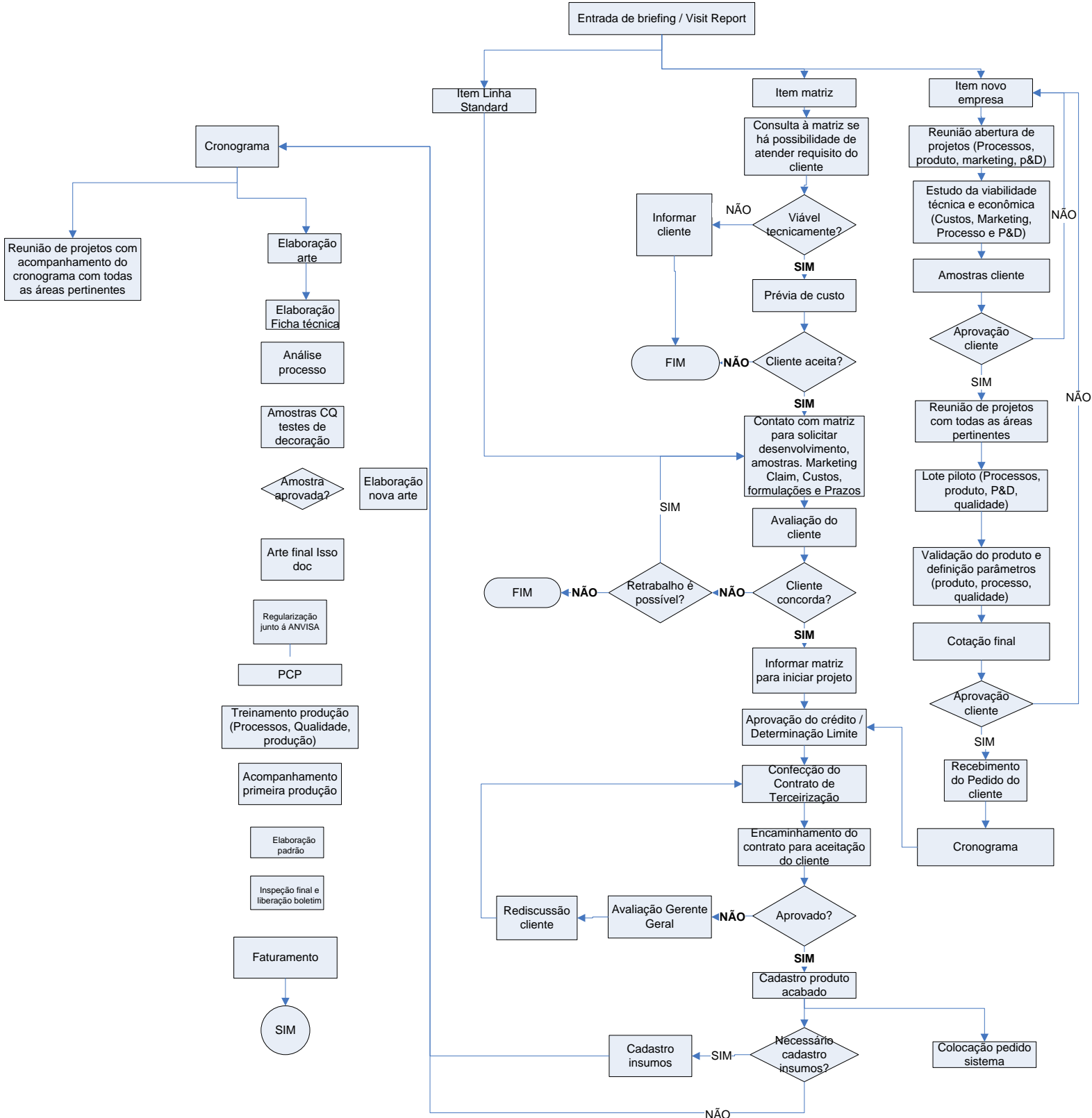
- Determinar a necessidade de modificação, adequação de equipamentos para fabricação do produto.

A entrega técnica deverá ser feita após total assimilação e validação do processo de fabricação, onde a quantidade de fabricação de lotes deverá ser determinada na fase de desenvolvimento de protótipos, seguidas conforme a tabela 10 abaixo:

TABELA 10: ACOMPANHAMENTO DE LOTES DE ACORDO COM A COMPLEXIDADE DA FORMULAÇÃO

DESENVOLVIMENTO	INOVAÇÃO	ACOMPANHAMENTOS
Formulação Existente	BAIXA	01 LOTE
Alteração de Formulação	MÉDIA	02 LOTES
Nova Formulação	ALTA	03 LOTES

FIGURA 03: FLUXOGRAMA DE NOVOS PROJETOS E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO



O desenvolvimento de novos produtos na empresa funciona conforme indicado na figura 04.

Temos uma grande diferença quando clientes pequenos solicitam os produtos. Nesses casos não há a necessidade de uma solicitação de desenvolvimento de novos produtos para a matriz, os produtos ofertados e comprados são os produtos de estoque.

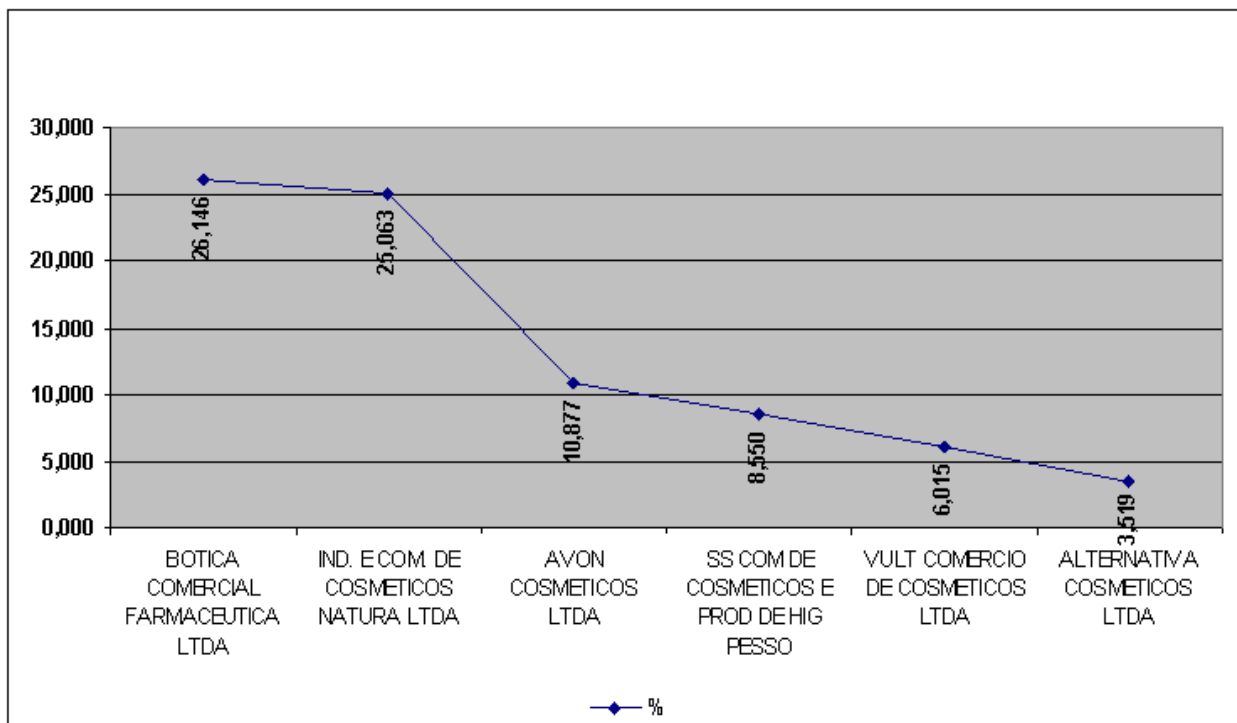
Decorre deste fato uma questão evidente: como organizar seus processos de desenvolvimento de produtos quando se sabe que de um lado necessita-se de grandes investimentos e de outro, são poucas as indústrias consolidadas e capazes de entrar na competição (ALMEIDA, F.L.S.S. & VIEIRA, D.R., 2008 p.66).

Para os maiores clientes, se a matriz ainda não tiver desenvolvido o produto de interesse, pode-se solicitar todo o desenvolvimento, desde formulações até range de cores. Se for produtos da área de compactados e se a demanda for interessante, esse desenvolvimento é realizado no Brasil, conforme fluxo indicado na figura 04.

Apenas os maiores clientes tem estimativas de venda e demandas que justificam investimentos necessários em desenvolvimentos tanto nacional quanto importados.

O gráfico 02 abaixo mostra a curva ABC dos principais clientes da empresa.

GRÁFICO 02: CURVA ABC DOS PRINCIPAIS CLIENTES



O gráfico 02 apresenta a curva ABC dos principais clientes da empresa estudada. Os três maiores clientes são Boticário, Natura e AVON. Nesta curva é possível verificar a porcentagem do faturamento em relação aos pedidos desses clientes durante 1 ano. Pode-se verificar que o Boticário é o maior cliente com 26,1% de faturamento, a natura é o segundo com 25,06% de faturamento e a AVON é o terceiro com 10,88 % de faturamento.

Esses dados são apresentados para a matriz e são levados em consideração prazos e custos para os novos desenvolvimentos.

Uma grande reclamação levantada por esses clientes é o lead time de entrega dos produtos após a confirmação do pedido.

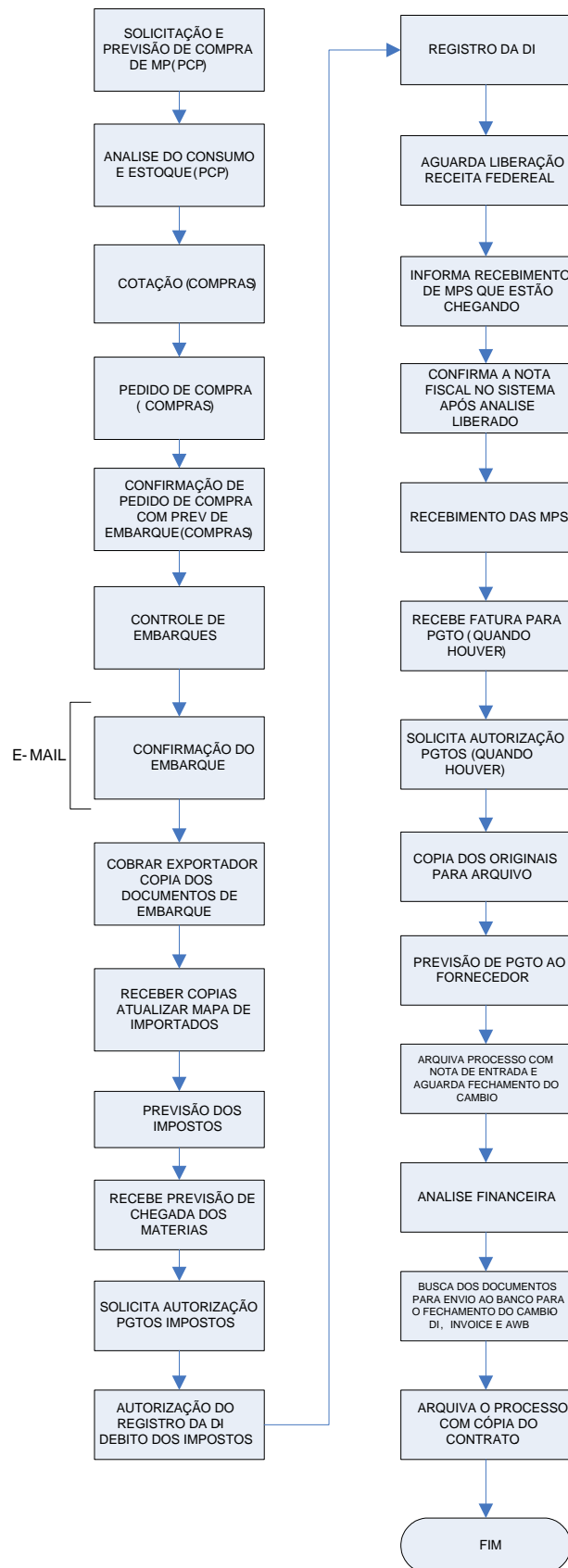
Quando o produto é desenvolvido na matriz, além do tempo necessário para a produção, tem que levar em consideração os trâmites necessários para a importação dos materiais.

A importação dos materiais é bem complexa, e dependendo de como o material é exportado da matriz (matéria-prima, produto semi-acabado ou parte plástica), mais complexo pode ser os trâmites de liberação na ANVISA, podendo atrasar a entrada de materiais na empresa, atrasando a entrega para os clientes.

A figura 04 mostra como funciona todo esse fluxo de importação de materiais.

Quando há a necessidade de importação de materiais, o lead time de entregas deverá ser aumentado.

FIGURA 04: FLUXOGRAMA DE IMPORTAÇÃO DE MATERIAIS



Quando o produto é brasileiro o período mais longo é o período de realização de alguns testes.

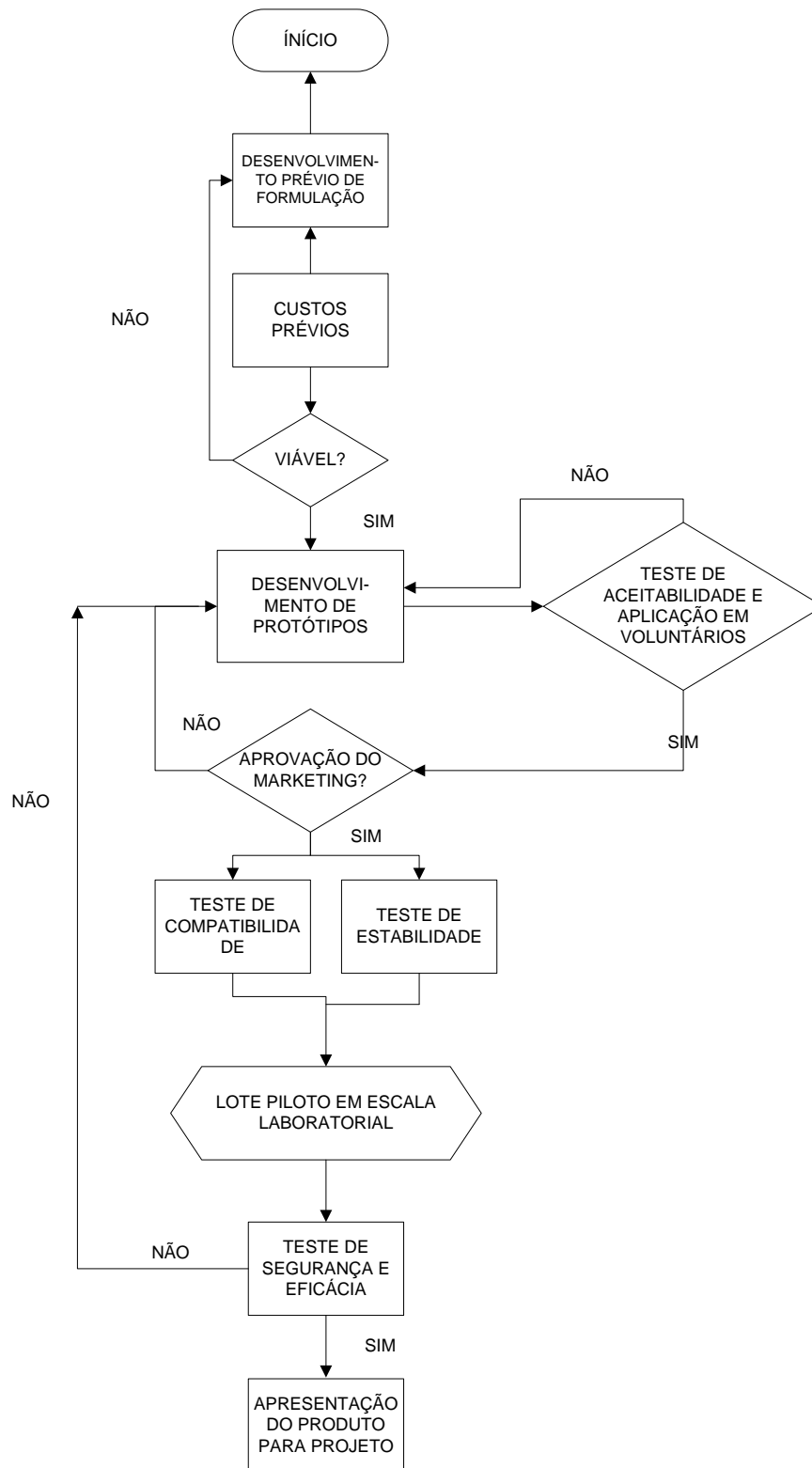
As etapas mais longas são a realização dos testes de estabilidade da formulação (90 dias) e os testes de compatibilidade dos produtos (60 dias).

Se as fórmulas forem estáveis e compatíveis com a embalagem testada é realizado o teste laboratorial e posteriormente o teste de segurança (45 dias) para então ser apresentado como um projeto.

Também foi verificada a utilização de matérias-primas importadas aumentando os riscos dos projetos pelos trâmites necessários na importação.

Isso acontece também para os demais produtos comercializados na empresa. Muitas vezes é desenvolvido um produto que vem semi-acabado da matriz, sendo necessários simples processos de decoração e acondicionamento da embalagem secundária e por atrasos de embarques ou liberação das cargas os lançamentos podem ser prejudicados pela falta de produtos.

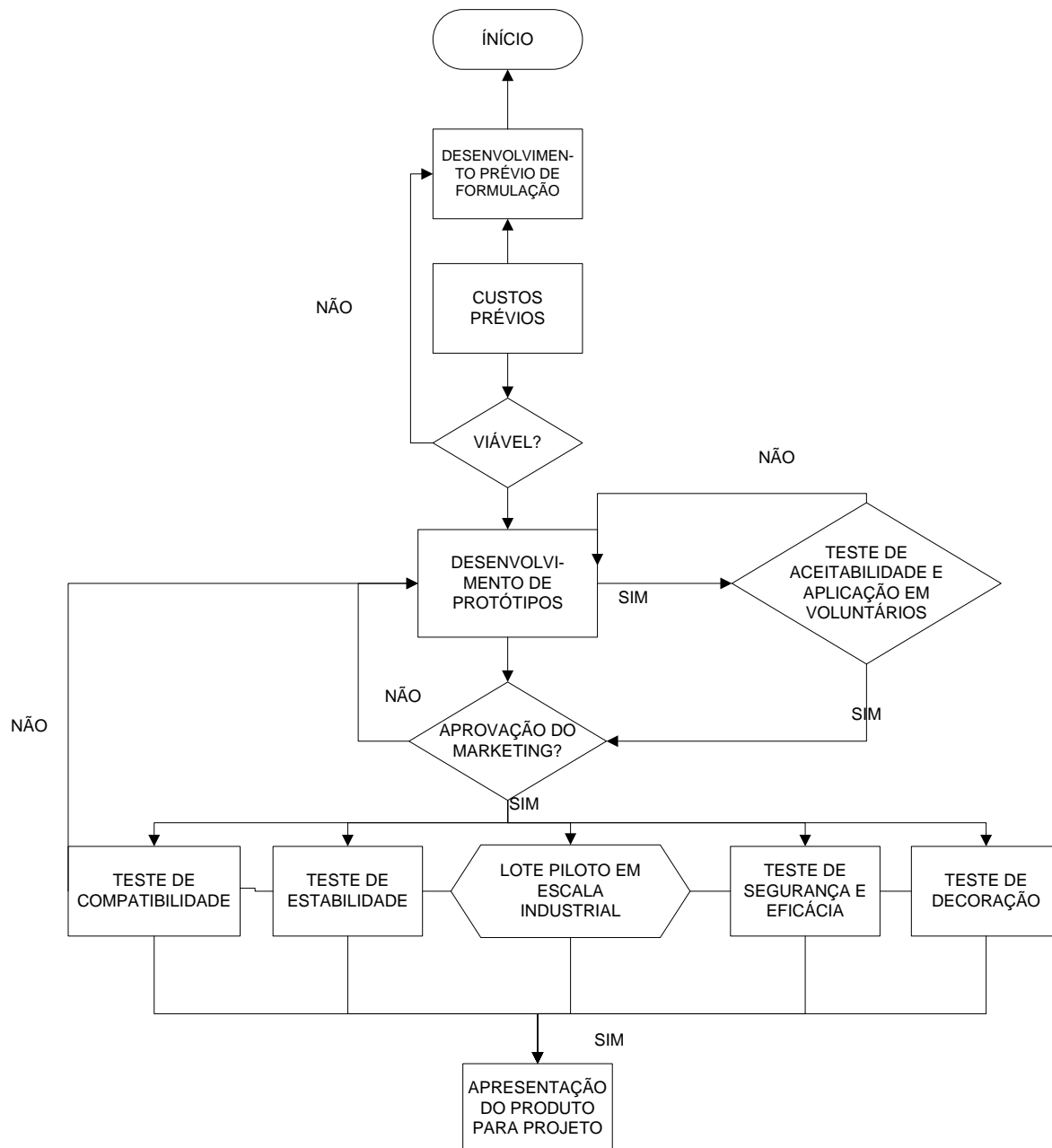
FIGURA 05: FLUXOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVO PRODUTO NA EMPRESA



Conforme apresentado na figura 05, as etapas no desenvolvimento de produtos só eram iniciadas após a conclusão das etapas anteriores. Esse processo não é ruim, desde que o tempo de desenvolvimento de produtos esteja de acordo e dentro do prazo do lançamento de um novo item acordado com a estratégia da empresa e lançamento do mesmo pelos clientes.

Baseado nisso, foi proposto uma metodologia para otimização no lançamento dos produtos dentro do aspecto legal, conforme mostra a figura 06 abaixo.

FIGURA 06: METODOLOGIA PROPOSTA PARA OTIMIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS



De acordo com a figura 06, verifica-se que as etapas críticas de desenvolvimento de um novo produto podem ser realizadas simultaneamente, e após as suas conclusões, consegue-se ter os resultados não somente dos testes necessários e obrigatórios pela ANVISA, mas também os testes industriais como os testes de decoração e os testes piloto de fabricação e envase, com recursos que serão necessários, tempo e custos envolvidos na produção.

Os testes nas embalagens dos produtos consistem em testes de decoração, aderência da decoração na embalagem e dispositivos necessários para adaptação da embalagem na máquina. Os testes de aderência de decoração nas embalagens consistem em aplicação de suor ácido, suor básico e loção hidratante.

Há a necessidade de maior envolvimento da área técnica como P&D, produção e processos na preparação dos protótipos e definição dos recursos necessários para garantir maior segurança ao resultado final do projeto e também na elaboração da documentação (ALMEIDA, F.L.S.S. & VIEIRA, D.R., 2008 p.70).

5.0 CONCLUSÃO

Com base nos dados apresentados acima verificou-se que muitas etapas dos projetos podem ser gerenciadas simultaneamente, encurtando o tempo de desenvolvimento e conseqüentemente lançamento do produto.

Com essa metodologia podemos verificar que nas etapas de desenvolvimento de produtos os testes obrigatórios pela legislação local (testes de estabilidade, compatibilidade e segurança dos produtos) podem ser realizadas simultaneamente com os lotes pilotos industriais e com os testes nas embalagens dos produtos.

Tanto os testes de estabilidade quanto os testes de compatibilidade e segurança do produto não podem ser encurtados. Tem que ser realizados e respeitados o tempo de duração exigido pela ANVISA. Isso é exigido porque o fabricante do produto, terceirista, deve conhecer muito bem o produto que está indo para o mercado, pois a marca do cliente exposta é prejudicial para a empresa fornecedora e a responsabilidade pelo produto é da empresa fabricante do mesmo.

A metodologia apresentada possui vantagens e desvantagens.

As desvantagens são os riscos que os testes simultâneos podem oferecer.

Com a realização dos testes simultaneamente, há a chance dos produtos reprovarem nos testes iniciais, por exemplo no teste de estabilidade do produto.

Se a formulação não for estável, o projeto não pode seguir adiante e volta-se a etapa inicial de novo desenvolvimento. Isso acontece para qualquer teste realizado.

Dessa maneira, corre-se o risco de perder custos e investimentos nas realizações de vários testes simultaneamente e algum deles reprovar, inviabilizando o projeto.

Por outro lado, a metodologia apresenta a vantagem de um lançamento de um produto inovador e estratégico para a empresa acontecer em tempo adequado para o lançamento dos clientes.

Dessa maneira conseguimos encurtar as etapas necessárias para o desenvolvimento de produtos levando em consideração os requisitos legais, com

conhecimento dos processos de todos os setores envolvidos no acompanhamento do lote piloto industrial.

Com o adiantamento do produto há a possibilidade de atendimento ao cliente, fortalecendo os traços de parceria e estreitando relações, e colaborando estrategicamente com a empresa, através do lançamento de um produto inovador em um espaço de tempo competitivo.

Também é importante lembrar que a qualidade do produto final deve ser garantida seguindo os parâmetros pré-estabelecidos da matriz e dos clientes, para atingir os parâmetros de sucesso.

Outra vantagem é a integração entre os setores, pois o processo de desenvolvimento de produtos é multidisciplinar, envolvendo marketing, P&D, engenharia, produção e qualidade. Essa grande variedade e mesmo objetivo entre as áreas, ajuda que a comunicação seja amplamente enfatizada.

A empresa tem estruturadas as etapas de desenvolvimento de produtos, porém a duração e o cumprimento de todas as etapas apresentam oportunidades de melhorias.

Estruturar um gerenciamento de riscos capaz de responder rapidamente aos desafios de desenvolvimento de novos produtos e também alinhar com outras atividades como importações de materiais, desenvolvimento de embalagens é um fator de sucesso e poderá ser considerado.

6.0 GENERALIZAÇÃO

Este trabalho aplica-se não somente às indústrias terceiristas de maquiagens, mas também às indústrias cosméticas terceiristas e as indústrias cosméticas que desenvolvem e comercializam seus próprios produtos.

Dessa maneira, é possível ter um lançamento inovador, em tempo competitivo que atenda o prazo estipulado.

7 BIBLIOGRAFIA

ABIHPEC – **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE, PERFUMARIA E COSMÉTICOS**. Disponível em : < <http://www.abihpec.org.br>>. Panorama do setor: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Acesso em 21/03/2011.

ALMEIDA, F.L.S.S; VIEIRA, D.R. **Projeto de Desenvolvimento de Novos Produtos – O Caso da Racco Cosméticos**. Mundo Project management, v. 04, n. 22, p. 66-74, agosto/setembro de 2008.

ANGONESE, R. **Ambiente, Interpretação e Estratégia: Um Estudo na Indústria Brasileira de Cosméticos**. Dissertação mestrado, Universidade Positivo, Curitiba, 2008.

ANVISA - RDC 211, de 14/07/2005. **Definição e Classificação de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes**. Disponível em: < [http:// e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=17882&mode=PRINT_VERSION](http://e-legis.bvs.br/leisref/public/showAct.php?id=17882&mode=PRINT_VERSION) > Acesso em 23/03/2011.

BNDES. **Informe setorial nº 14**, 2010. Disponível em < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cohecimento/setorial/informe-14AI.pdf >. Acesso em 18/03/2011.

MUNDIM, A.P.F.: **Desenvolvimento de Produtos e Educação Corporativa**, Ed. Atlas, SP, 2002.

NOVACOSKI, R. Temática maquiagem. **Revista de negócios da Indústria da Beleza**, v. 06, n. 16, p. 19-20, março de 2011.

PASTORE, J. **A Mulher do ano 2000.** Disponível em: < http://www.josepastore.com.br/artigos/mu/mu_007.htm. Acesso em 18/03/2011 > , 2000.

PASTORE, J. **Vaidade e Trabalho.** Disponível em: < http://www.josepastore.com.br/artigos/ac/ac_095.htm. Acesso em 18/03/2011 > , 2000.

REZENDE, C.P. **Estudo de Caso do Gerenciamento de Projetos de novos Produtos em Indústria de Produtos De Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes.** 50 f. Trabalho de Graduação (Graduação em Administração de empresas) – Fundação Armando Álvares Penteado, São José dos Campos, 2008.

ROZENFELD, H. et al.: **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**, Ed. Atlas, SP, 2006.

VERAS, C. **O Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento. A evolução do gerenciamento dos projetos que buscam mudanças sociais.** Disponível em: < <http://www.veras.com.br/images/O%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20de%20Desenvolvimento.pdf> >. Acesso em 20/03/2011.