

FLUXO LOGÍSTICO INTERNO NO LANÇAMENTO DE PRODUTOS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

Eder Luz Xavier dos Santos. Universidade Estadual de Goiás, Campus Sanclerlândia. ederpadrao@gmail.com.

Paulo Rogério da Silva Oliveira. Universidade Estadual de Goiás, Campus Senador Canedo. PauloR_Oliver@hotmail.com.

Raimundo Márcio Mota de Castro. Universidade Estadual de Goiás, Campus Senador Canedo. prof.marcas.posgrad@gmail.com.

Ilton Belchior Cruvinel. Universidade Paulista, Campus Goiânia. iltoncruvinel@hotmail.com.

Clayton de Almeida Corrêa. Universidade Estadual de Goiás, Campus Senador Canedo. claytondomini@hotmail.com.

Marcos Antonio Marcelino. Faculdade de Anicuns. Campus Anicuns. marcosmarcelino073@gmail.com.

RESUMO

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2015) o Brasil ocupa o quarto lugar no *ranking* mundial no consumo de cosméticos, diante deste potencial, as indústrias deste segmento precisam se reinventar a todo instante. A logística em sua amplitude aparece como diferencial para o sucesso das etapas de lançamento de novos produtos. O objetivo da pesquisa foi compreender a influência do fluxo logístico interno no processo de lançamento de novos produtos numa indústria de cosméticos localizada no município de Aparecida de Goiânia - GO, para melhor compreensão do assunto abordado, apresentam-se fluxo de processos com etapas de criação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Para isso utilizou-se de métodos exploratórios, a partir de um estudo de caso único, com observação da realidade de uma indústria de cosméticos. A pesquisa resultou na análise da participação de cada departamento envolvido na logística interna, integrada às etapas e às responsabilidades no processo de lançamento e na necessidade de um fluxograma para coordenar as ações e tomadas de decisão, os resultados obtidos podem contribuir para melhorias e ajustes no processo de lançamento de produtos.

Palavras-chave: Logística. *Briefing*. Consumo. Produtos.

ABSTRACT

According to the Brazilian Association Industry Toiletry, Perfumery and Cosmetics (ABIHPEC, 2015) Brazil ranks fourth in the world ranking in consumption of cosmetics, on this potential, the industries of this segment need to reinvent themselves all the time. Logistics in its amplitude appears as a differential to the success of the launch stages of new products. The objective of this work is to understand the influence of the internal logistics flow in the

process of launching new products in the cosmetics industry in the municipality of Aparecida de Goiânia, for better understanding of the subject matter, they present flow processes with the creation of steps, development and launching new products. To prepare the theoretical background were used Coast works (2007) Kotler and Armstrong (2003), Phillips (2017), ROZENFELD et. al. (2006) in order to describe the process of launching a new product, from idea to finished product. For this we used the exploratory research with interviews of use and direct observation of the reality of the studied company. The research resulted in the analysis of the participation of each department involved in internal logistics, integrated to the steps and responsibilities in the launch process, and the need for a flow chart to coordinate actions and decision-making, the results can contribute to improvements and adjustments to the product launch process.

Key words: Logistics. Briefing. Consumption. Products.

INTRODUÇÃO

O segmento de cosméticos tem crescido bastante principalmente pelo surgimento de novas indústrias com produtos cada vez mais específicos. O mercado atual oferece um mix de opções, cada vez mais atrativos, a necessidade de inovação é uma alavanca que impulsiona o desenvolvimento de novos produtos para que uma empresa consiga a atenção dos clientes e garanta-os frente aos concorrentes.

O processo de lançamento de um produto exige um preparo de toda a empresa, a logística é fator decisivo no alinhamento das limitações e capacidades, trazendo eficácia a todo o processo. As etapas que compõem o processo de lançamento em uma indústria de cosméticos são, quando bem estruturadas, a capacidade da mesma em entregar ao cliente o que ele deseja, em contrapartida, sua incapacidade de clareza e objetividade na implantação de um modelo de lançamento, traz instabilidade à sua permanência no mercado.

A aplicação de estudos logísticos, na busca por integrar a cadeia de suprimentos, tanto interna quanto aquela a qual a empresa faz parte externamente, é fator relevante na estruturação de um processo de lançamento, pois, a logística nesta abordagem, está presente em todos os departamentos, mesmo que indiretamente, revelando-se como o ligamento de cada departamento da empresa, tornando-os fornecedores de partes do projeto e informações, na construção de um produto final. A problemática do trabalho está baseada na seguinte questão: como ocorre o lançamento de um produto numa indústria de cosméticos, quais departamentos estão envolvidos e o que pode ser melhorado?

A pesquisa está estruturada nos seguintes tópicos: Segmento de Cosméticos no Brasil; A logística, um potencial integrador; Desenvolvimento de um produto; Pesquisa de Campo: Introdução à empresa e suas áreas responsáveis pelo desenvolvimento e lançamento de produtos cosméticos; Departamento de Marketing; *Briefing*; Diretoria; Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Assuntos Regulatórios; Compras; Recebimento de Insumos e Análise de Qualidade; Programação da Produção; Estoque de Produto Acabado; Lançamento; Discussão de Resultados; Conclusão; Referências.

1 CORPUS TEÓRICO

1.1 SEGMENTO DE COSMÉTICOS NO BRASIL

Diante da internacionalização dos mercados, o aumento no nível de exigências por parte do consumidor e de inovações por parte da concorrência, tem influenciado na competitividade de empresas para sobrevivência no mercado, forçando-as a aumentar a variedade de produtos e reduzindo o ciclo de vida dos mesmos. O mix de marketing (Produto, Preço, Promoção e Praça) proporciona às empresas a possibilidade de se manterem competitivas, mas, a logística oferta o suporte operacional e físico na transformação da ideia intangível no produto tangível. O mix de marketing constitui um conjunto de ferramentas de marketing que atuam juntas para satisfazer as necessidades dos clientes e, por sua vez, construir um relacionamento duradouro com eles (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). O segmento de cosméticos se caracteriza como uma das áreas mais bem sucedidas nos últimos tempos (PACHIONE, 2006).

A inovação e variabilidade da linha de produtos se dão com frequentes lançamentos para atender às exigências do mercado. De acordo com Drucker, (1985) *apud* Tidd, Joe e Bessant (2015, p. 8) “inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. Pode ser considerada uma disciplina, pode ser aprendida e praticada”. Assim, observa-se que esta é uma ferramenta que impulsiona as indústrias de cosméticos.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2015), o mercado brasileiro de produtos de cuidados pessoais crescerá 30% entre 2015 e 2018, abaixo do aumento de 53% nos quatro anos anteriores, tal projeção não foi notada nos anos seguintes em razão da queda de confiança do consumidor, o menor nível de emprego e a retração econômica. O que houve foi uma perda de 6% em 2015 e 9% em 2016, sinalizando uma tímida recuperação de 2,75% em 2017, mantendo neste ano a quarta posição no ranking mundial.

Diante deste potencial, o processo de lançamento na indústria de cosméticos é essencial para se promover no mercado brasileiro de cosméticos. A logística neste contexto é o diferencial competitivo nas empresas, este diferencial é definido quando se observa sua extensão nos processos industriais. Segundo Ballou (2006, p. 26) o conceito de logística é:

Gerenciamento Logístico é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo a propósito de atender às exigências dos clientes.

Quanto à realidade do segmento de cosméticos, observa-se o constante fluxo de lançamentos de produtos, que são disponibilizados através de catálogos impressos ou virtuais com promoções e descontos a cada nova campanha. Estes catálogos são reformulados a cada bimestre, trimestre, semestre ou conforme a particularidade da empresa, mas com a reformulação e nova apresentação dos produtos já conhecidos, alterando ou não valores (ABIHPEC, 2015). Nota-se a responsabilidade das empresas para suprir a constante exigência do mercado por novos produtos.

A logística interna da empresa para entregar o proposto pelo marketing é vista nesta abordagem como a administração da cadeia de suprimentos. Para Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais que se repetem inúmeras vezes ao longo do percurso em que matérias primas são transformadas em produtos acabados, onde se agrega valor ao consumidor final.

A gestão da cadeia de suprimentos possibilita às organizações uma melhora na integração interna e uma colaboração efetiva com fornecedores e clientes por meio da integração externa para aumentar sua competitividade, neste contexto a capacidade de inovação é considerada ponto chave para o sucesso das empresas em cenário de competitividade global (GRIPA e CARVALHO, 2019). Para McCormack et al, (2008) *apud* Pereira (2018), quanto maior for o grau de maturidade da cadeia de suprimentos, melhor o controle de resultados e de custos, melhor seu desempenho, sendo mais efetivo a previsão e redefinição das metas. Maturidade implica em um processo bem entendido, bem documentado e treinado.

O dicionário Webster define maturidade como a qualidade ou estado de estar maduro. Quando aplicado o conceito de maturidade a uma organização, refere-se ao estado em que a organização se encontra em perfeitas condições para alcançar seus objetivos. Maturidade em projetos também pode significar que uma organização está perfeitamente condicionada para gerenciar seus projetos. (BOUER e CARVALHO, 2005, p. 2).

Os resultados na competitividade da empresa não podem ser diferentes, aos resultados previstos com esta maturidade citada. A otimização das etapas e de toda a cadeia traz de forma inerente aos resultados e como consequência de ações bem tomadas, uma posição satisfatória para a empresa frente às concorrentes (BOUER e CARVALHO, 2005).

2. A LOGÍSTICA COMO UM POTENCIAL INTEGRADOR

Segundo Croxton et al. *apud* De Castro Melo (2008), o processo da gestão da cadeia de suprimentos é composto por subprocessos operacionais e estratégicos com o objetivo de determinar a previsão de vendas, sincronizá-la com a capacidade produtiva da empresa e da cadeia, incorporar à estratégia da organização e mapear as necessidades dos consumidores. O conceito de rede de suprimento propõe a busca por estratégias coordenadas entre parceiros de negócios. Neste sentido De Castro Marino (2006) observa que o aumento na produtividade industrial e a qualidade dos processos e produtos de uma empresa são limitados por restrições de integração da empresa e suas próprias estratégias internas de operações, marketing e finanças, bem como, estratégias externas de seus clientes e fornecedores.

A logística entra neste ponto como um fator que alavanca as possibilidades de crescimento, organização e otimização de processos dentro e fora da empresa, pois, seus estudos apresentam soluções tangíveis para esta dificuldade de integração. O controle ou participação ativa na cadeia liga as empresas que participam do processo de formação do produto. Esse controle ou participação direciona a gestão de processos, o fluxo de materiais e informações entre as empresas da cadeia de suprimentos, cujo objetivo é atender o consumidor final na quantidade certa, no tempo certo e ao menor custo possível (BALLOU, 2006).

O tema qualidade de atendimento surge como um importante fator para o crescimento das empresas. Atender o cliente na quantidade certa e no tempo certo é básico para as empresas no mercado atual, e a logística é o potencial necessário de inovação neste quesito. Com base em Cruz e França (2013) a realidade das empresas de cosméticos, é que a maioria tem como método de trabalho a venda porta a porta, isto faz com que o cliente delas seja um intermediário da cadeia, fazendo um elo entre a empresa e o verdadeiro cliente final.

Assim que o cliente final vê o produto desejado no catálogo/ revista, passa esta informação ao revendedor, que fará o pedido ao distribuidor; este por sua vez, pode ou não ter estoque disponível em sua unidade independente, mas não havendo esta disponibilidade, fará o pedido à empresa, que deverá atendê-lo no menor tempo possível (BRITO, 2016).

Kotler e Armstrong (2003) mencionam que para serem bem sucedidas no mercado competitivo atual, as empresas precisam satisfazer aos clientes, conquistando-os e mantendo-os dos concorrentes, mas, para isto, as empresas precisam antes, entender suas necessidades e desejos. Neste sentido, as empresas precisam satisfazer seus clientes, seus anseios, e necessidades. Faz-se crucial uma análise profunda da empresa, pois, suas precisões precisam ser também voltadas a ela, aos seus parceiros e fornecedores.

Com base no que diz Costa, Santana e Trigo (2015) ser parte integrante da cadeia de suprimentos e ter um gerenciamento eficaz, a logística torna-se o diferencial para a entrega de um bom nível de serviço, havendo um controle interno, o resultado externo será um reflexo. “A satisfação do cliente é então, um fator interferente nas estratégias projetadas pelo mix de marketing, que avaliaram o consumidor e sua interação com os produtos do mercado e com seus concorrentes” (COSTA, SANTANA e TRIGO, 2015, p. 38).

Fazer publicidade de um produto, mas, não entregá-lo é frustrante. Conforme relata, Coelho (2011), o atendimento ao cliente é essencial, para as organizações não é uma questão de marketing e sim de sobrevivência, e que a competitividade no mercado está cada vez maior e se a empresa não entregar qualidade de atendimento aos clientes os concorrentes irão.

3. DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO

O desenvolvimento de um produto até o seu lançamento e a continuidade do mesmo na linha de produtos de uma empresa, é geralmente baseado no modelo unificado, elaborado com nove fases, e dividido em três macrofases: pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento, conforme proposto por de (ROZENFELD et al.,2006). Neste sentido:

Um processo de desenvolvimento genérico pode ser considerado como a criação inicial de um conjunto de conceitos de produto alternativo e então, posteriormente, reduzir as alternativas e aumentar as especificações do produto até que se tenha confiança de produzi-lo em série em um sistema de produção. (ULRICH, 1995 apud DA COSTA, 2007, p. 13).

Assim, no lançamento de um produto, é preciso seguir etapas, um modelo genérico para espelhar.

Segundo Elogroup (2016), o *Stage Gate* é uma ferramenta muito utilizada na tomada de decisão, foi desenvolvido tendo como base, uma pesquisa de boas práticas no desenvolvimento de produtos. Este processo é formado por Estágios (*Stages*), dividido em pontos de análise e decisão (*Gates*). No fim de cada etapa ou macrofase, é feita uma revisão do plano, um monitoramento da viabilidade econômico-financeira, o *gate* de aprovação e a documentação de decisões tomadas e lições aprendidas.

Os *gates*, são denominados por Cooper (2011), como uma fase avaliação e seleção. Sendo de suma importância, para verificar se cada etapa está sendo concluída conforme o planejado. Tal esquema de *Stage Gate* é exemplificado na Figura 1.



Figura 1: Esquema de Stage Gate

Fonte: Adaptado pelo autor de (COOPER, 2011).

Existem alguns modelos para desenvolvimento de produtos, porém neste trabalho optou-se pelo processo de desenvolvimento de um produto baseado no Modelo Unificado de Rozenfeld et. al. (2006), que propõe uma divisão total de nove subfases e três macrofases. A primeira macrofase é o pré-desenvolvimento, formado por duas subfases: planejamento estratégico e planejamento do projeto: a primeira é a fase informacional em que se transformam as informações estratégicas da empresa no plano estratégico de produtos, que contém as opções de lançamento, portfólio com as ideias e possíveis lançamentos. Na segunda subfase determina o objetivo e elaboração do projeto do produto escolhido no dossiê.

O dossiê técnico do controle de qualidade de produtos cosméticos, não foca somente em cumprir o que está na legislação referente à indústria de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumes, mas com cumprimento das Boas Práticas de Fabricação (BPF), que estão embasadas na inspeção de embalagem, de matéria-prima, testes durante o processo de fabricação, inspeção e testes finais para os produtos acabados, registro de inspeção e testes, calibração, manutenção, instalações, enfatiza-se a conformidade das especificações estabelecidas pela empresa e pela regulação do segmento (MOUSSAVOU e DUTRA, 2012).

A segunda macrofase é o desenvolvimento, formada por cinco subfases:

- **Projeto informacional:** são definidas as especificidades, objetivos e metas do produto, visto que o mesmo deve passar por um crivo de critérios, seja de viabilidade, aceitabilidade e riscos.
- **Projeto conceitual:** é elaborado o conceito do produto e a definição da sua arquitetura. O conceito é o valor percebido pelo consumidor na aquisição de um produto/ e ou serviço (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).
- **Projeto detalhado:** são realizados os cálculos, projeções e desenhos detalhados para a produção, feitos moldes ou modelos do produto, e planos de lançamento, planos de vendas e apoio ao produto no mercado.
- **Preparação da produção:** são feitas as observações específicas de máquinas e ferramentas ligadas à produção do produto e dos métodos. É gerada toda a documentação necessária para produzir o produto com qualidade;
- **Lançamento do Produto:** etapa onde o produto é lançado de fato e o time de desenvolvimento desfeito.

Até aqui, estas duas macro fases, são difundidas com o termo *Briefing*. Segundo (PHILLIPS, 2017, p. 23):

Cada tipo de projeto exige um conjunto de diferentes informações. Por exemplo, um *briefing* para elaboração de um catálogo impresso certamente exigirá informações sobre formatos e cores. Por outro lado, o *briefing* para um novo produto mecânico provavelmente exigirá informações sobre materiais e processos de fabricação. O *briefing* para uma embalagem deve conter informações sobre o seu conteúdo, material, forma de impressão, processo industrial de enchimento, armazenamento, e assim por diante.

O *briefing* funciona como a identidade do produto, suas especificações, funcionalidades, particularidades e características de processo, *design* e *marketing*.

A última macro-fase proposta por Rozenfeld et. al. (2006), é o pós-desenvolvimento, formado pelas subfases de acompanhar o produto e os processos e a interrupção do produto no mercado. Realiza um acompanhamento sistêmico e produz a documentação necessária às melhorias de um produto ao longo de sua vida útil. Inclui a retirada meticulosa do produto de linha e a avaliação de todo o seu ciclo de vida, para que os parâmetros sejam criados nos desenvolvimentos futuros.

Mattos e Guimarães (2005) revelam que as tecnologias podem trazer vantagens sobre seus concorrentes e melhora o relacionamento com o ambiente empresarial e constitui uma alternativa de negócios muito positiva. Segundo Batista (2004, p. 39) “utilizar os sistemas de informação tem por objetivo a criação de um ambiente empresarial, onde, as informações sejam confiáveis e onde possam fluir em toda a estrutura da empresa”. No contexto de lançamento de um produto, observa-se que as tecnologias de informação auxiliam em todo o processo.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

A referida pesquisa foi realizada a partir de referências teóricas embasadas no pensamento de teóricos estudiosos, sobre o tema como também a observação direta e acompanhamento dos processos internos da empresa estudada, com visitas *in loco*. Quanto o objetivo a pesquisa é do o tipo exploratória, tem como objetivo de narrar com fidelidade, os fatos, observados, dentro da empresa, como também, o estudo das teorias, sobre o tema descrito.

A abordagem exploratória proporciona familiaridade com o problema, com foco de torná-lo explícito ou formular hipóteses, no seu roteiro geral, são apresentados fatores, como: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência prática o assunto estudado, análise de exemplos práticos que facilitam a compreensão dos fatos (GIL, 2007).

Quando a pesquisa é fundamentada em teorias e estudos de autores conceituados sobre a temática, ela possibilita uma contribuição ao conhecimento científico.

Ao realizar coleta de dados, deve-se observar com cuidado, as diferenças, entre os métodos qualitativos do quantitativo. Marconi e Lakatos (2008, p. 269) definem os dois métodos como: “O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados”.

Portanto há uma configuração relevante em abordar os fatos, em diferentes tipos de estudos e pesquisas. As técnicas utilizadas, para elaborar a pesquisa foram: entrevista direta com os responsáveis de cada setor, mediante a aplicação de um roteiro elaborado anteriormente, com o objetivo de levantamento de dados com perguntas abertas. Os

respondentes tinham a liberdade de respostas simples, utilizando linguagem simples, e emitindo suas opiniões. Também foram coletadas informações, com a observação sistemática, no setor de lançamentos de produtos da empresa LOREN COSMÉTICOS, localizada em Aparecida de Goiânia - GO.

Para tanto foi feita observação direta intensiva do autor, esta oportunidade permitiu aproximação clara e objetiva dos fatos e processos que fazem parte do cotidiano da empresa e assim contribuir para uma descrição dos parâmetros e detalhes do processo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 FLUXO LOGÍSTICO INTERNO NA CONCEPÇÃO E PRODUÇÃO DE PRODUTOS

A Loren Industrial é uma empresa brasileira de cosméticos que está no mercado há mais de 10 anos. Iniciou suas atividades em Aparecida de Goiânia, Goiás, em 2006, com o trabalho de vendas na residência dos sócios, fabricando os produtos com terceiros. No final de 2007, a indústria foi inaugurada, com área construída de quase 2.000m². Atende seus clientes através do sistema de vendas diretas, firmando forte parceria com distribuidores, revendedores e consumidores. Atualmente está presente em todos os estados brasileiros, a linha de produtos abrange mais de 450 *Stock Keeping Unit* (SKU) Unidade de Manutenção de Estoque, Unidades divididas em linhas como: cuidados para os cabelos, maquiagem, perfumaria, higiene pessoal, linha infantil, tratamento para os pés e mãos, hidratação corporal e facial, massagem corporal e estética, e uma linha sensual exclusiva, todos registrados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

A partir da observação e vivência do pesquisador no Almoxarifado de Embalagens da empresa, porém, não priorizando esta área na pesquisa realizada, abordar-se-á a realidade desta indústria de pequeno porte, na busca por compreender a influência da logística no fluxo dos recursos materiais no lançamento de um produto. As especificidades formam uma importante questão a ser pesquisada, pois, compreender os modelos de desenvolvimento e lançamento de um produto, e a realidade vivida em uma empresa como esta trará comparações relevantes para estudos futuros. Na empresa estudada os processos para o lançamento de produto estão divididos em departamentos responsáveis tais como: departamento de marketing, diretoria, *briefing*, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assuntos regulatórios, compras, programação da produção, estoque de produto acabado e lançamento de produtos.

5.1.1 Departamento de marketing

No Departamento de Marketing são definidos os pontos vitais para o lançamento do produto. O Marketing tem papel inicial no processo de lançamento por ser responsável pela pesquisa da demanda, avaliação de tendências, análise de *feedbacks* dos clientes e projeção de viabilidade financeira e operacional para produção de um possível produto. Conforme Kotler (2006); Hooley et al (2011), a primeira tarefa crítica do marketing é identificar os requisitos dos clientes e comunicar-se com eles. Os detalhes que formam o público alvo devem ser bem compreendidos para que as informações que os compõem sejam repassadas internamente.

A segunda tarefa é analisar e conhecer a diversidade dos mercados, definindo nesta etapa, o público-alvo. Por fim, a terceira tarefa é organizar e estabelecer conexão dos recursos

da empresa para o planejamento e execução da satisfação do cliente. O departamento de marketing então observa tendências, faz uma breve pesquisa com seus principais distribuidores e clientes, para obter informações de aceitação e busca no mercado por parte de consumidores finais, estes *feedbacks* muitas vezes, são recheados inclusive de informações da concorrência, mesmo que indiretamente, obtêm-se dados de valores e aceitação, visto que, muitas vezes um mesmo cliente ou distribuidor compra de uma ou mais empresas de cosméticos distintas (LOREN, 2019).

5.1.2 Diretoria

O processo segue para a aprovação do pré-projeto, ainda com dados brutos, o que seriam apenas uma ideia de proposta, mas, com algumas informações básicas pré-definidas à mão. Nesta etapa, o nível estratégico da empresa irá definir se o que o mercado solicita será de fato desenvolvido. Neste ponto, é observada uma centralização na tomada de decisão, onde somente o sócio diretor pode dar a palavra final sobre um lançamento ou desenvolvimento de um produto. Segundo Mintzberg (2010) pode-se então afirmar que a centralização leva a que sejam promovidas além da união dos elementos que constituem o produto, a supervisão direta, uniformizada para os diversos elementos do produto. Esta centralização pode não se estender sobre as áreas ou departamentos da empresa, porém, no processo inicial de aprovação é prolixo.

5.1.3 Briefing

Após a etapa de aprovação o produto segue para a etapa de definição da sua identidade enquanto produto. Na Loren Industrial, o *briefing* é a identidade do produto, seu objetivo, todas as características a ele pertinentes, tais como parâmetros de valores do produto final, baseado no valor comercializado pela concorrência, bem como, parâmetros de valores a serem investidos em embalagens e matérias primas.

Esta etapa do projeto de desenvolvimento do produto apresenta os motivos que levaram à concepção do lançamento de um produto, assim como um estudo de viabilidade do projeto. Tem a finalidade de iniciar todo o processo de formatação de um projeto, envolvendo as etapas que participarão diretamente deste desenvolvimento, apresentando informações que darão sustentação para o início do projeto. (ABIHPEC, 2005, p. 6)

Um *briefing*, de acordo com a ABIHPEC (2005), deve abranger os seguintes tópicos:

- **Pesquisa de Mercado:** a empresa acompanha tendências nacionais e internacionais, na busca por trazer a seus clientes inovação e criatividade. Nesta etapa, os responsáveis pelo departamento de marketing e comercial, podem perguntar diretamente a seus principais distribuidores a opinião dos mesmos sobre determinado produto tendência. A pesquisa de Mercado algumas vezes, ocorre de forma inversa, partindo do próprio distribuidor, levando à empresa sua demanda por determinado produto que a mesma ainda não fabrica. Neste último caso, a demanda de um distribuidor, pode revelar-se compatível com os clientes e revendedores de outro distribuidor, que são clientes em potencial para um produto tendência mesmo que ainda não o conheçam.

- **Produtos concorrentes na mesma categoria:** após *feedback* (retorno) de clientes ou pesquisa de mercado realizada, a empresa faz uma pesquisa sobre o produto e aceitação de suas concorrentes, na busca por obter informações de valores de mercado, fornecedores e características dos clientes consumidores.
- **Posicionamento do produto desenvolvido frente ao consumidor e público alvo:** testes de avaliação de aceitação por parte do público alvo é feito, através de distribuição de amostras controladas e *feedbacks*.
- **Desenvolvimento e aplicação da estratégia dos 4P's (Produto, Preço, Promoção e Praça):** os departamentos de marketing, comercial e compras, alinhando as informações de cada um sobre o produto a ser lançado, definem os valores a ser comercializado e estratégia de vendas.
- **Composição da linha:** alguns itens de lançamento como as linhas capilares, compreendem o lançamento de mais de um item, por exemplo, um kit capilar será formado pelo xampu, condicionador, máscara de tratamento e finalizador. No caso destes lançamentos, o *briefing*, deverá conter a proposta da linha, os componentes, ações e resultados esperados sobre cada componente.
- **Benefícios e diferenciais a serem desenvolvidos:** o diferencial do produto está difundido na qualidade dos insumos a serem utilizados, bem como nas características olfativas das fragrâncias escolhidas que irão compor o produto final. O *briefing* estabelece diretrizes do que o produto precisa entregar, ao exemplo, um xampu inteligente, por que ele é inteligente? Por que promove a limpeza sem agredir a fibra capilar, sem ressecar o cabelo.
- **Custo estimado do produto** (matérias primas, desenvolvimento, embalagem, fabricação, entre outros): esta etapa irá apontar o valor de produção deste produto, bem como, alinhado a pesquisa de mercado, o valor que este produto poderá ter, dentro de uma margem mínima e máxima de desconto no período em que permanecer no catálogo da empresa.
- **Estudo de viabilidade econômica de venda e retorno** (*pay back*): O valor de produção de um produto as vezes é incompatível com o valor que o mercado consumidor ou público alvo está disposto a pagar. Um estudo nesta perspectiva permite à empresa, avaliar antes do seu investimento, se o produto a ser lançado terá mercado no valor que a empresa almeja comercializá-lo.
- **Definição das características sensoriais do produto e/ou benchmarking:** nesta etapa, a empresa avalia se o produto a ser lançado, com base nas tendências pesquisadas ou em um produto já existente no mercado, está atendendo o proposto ao cliente. A busca por lançar um produto, mesmo que já existente, com características particulares, é o diferencial da empresa.
- **Definição de sua forma física:** alinhada à capacidade produtiva de máquinas e equipamentos, bem como o público alvo do produto a ser lançado. Esta etapa irá definir a embalagem a ser utilizada, cores e aspecto visual.
- **Capacidade de embalagem e metrologia (ml,g):** definição de quantidade do produto a ser lançado, e capacidade de embalagem, alinhados a capacidade de estocagem, maquinário, embalagem para transporte e exigências do mercado.
- **Investimentos pretendidos em divulgação e campanhas promocionais:** as campanhas para divulgação de produto lançamento são acompanhadas de uma apresentação da própria empresa e dos demais produtos disponível em linha. Um

lançamento às vezes pode ser acompanhado de uma produção de amostras ou saches, para distribuição a clientes em potencial, aumentando a capacidade de expandir o contato do mercado com o produto e criando um marketing de boca a boca.

- **Estimativa do volume de venda em sua fase de lançamento e venda regular:** baseando-se na pesquisa de mercado, a estimativa de vendas é feita demarcando os distribuidores e regiões potenciais. A estimativa de regularidade de venda é relativa no mercado de cosméticos, havendo influência de cidades, cultura, clima, estação, datas comemorativas e poder de compra.
- **Países de interesse na comercialização:** atualmente a empresa atua no mercado nacional.
- **Pesquisa de nomes e marcas:** a pesquisa por nomes e marcas é inicialmente realizada pelo departamento de marketing, podendo receber influência de outros departamentos envolvidos no processo de lançamento e até dos sócios diretores. Após listar e selecionar alguns destes, é realizada pesquisa de aceitação, às vezes internamente com demais colaboradores da empresa, às vezes com público alvo selecionado, com uma votação.
- **Etapas do projeto de acordo com complexidade do produto:** alguns produtos podem apresentar uma necessidade de adequação da empresa, em alguma etapa do projeto, para lançá-lo. Embalagens que precisam de adaptação do maquinário produtivo, ou máquinas e equipamentos novos para produzi-los, particularidades de produtos que precisam ser envasados quentes, necessita-se de treinamento do pessoal envolvido.
- **Regularização e legalização do produto:** o departamento de assuntos regulatórios realiza todo o processo de adequação, cadastro e envio e preenchimento de documentos pertinentes ao produto lançamento junto ao órgão regulamentador.
- **Cronograma:** esta etapa deveria conter juntamente com um fluxograma eficaz, com base na data de lançamento prevista, os prazos que cada departamento envolvido tem para entregar suas partes, e assim entregar o produto lançamento no tempo hábil.

A logística que envolve as etapas do *briefing* na indústria é proporcionalmente equivalente ao sucesso de lançamento do produto, e sua permanência no mercado, que depende desta estrutura para ser desenvolvida. Cada etapa está alinhada a uma espécie de cadeia de suprimentos interna da empresa, em que cada departamento se torna um fornecedor, contribui-se para o lançamento do produto de forma eficiente, a garantir os resultados propostos com a eficiência em tempo e qualidade.

5.1.4 Pesquisa e desenvolvimento (P&D)

Nesta etapa do processo de lançamento de um produto, é realizada o desenvolvimento de formulação do produto. A equipe responsável identifica possíveis fornecedores de matérias primas para composição da estrutura de produção, fragrâncias, textura e cor. O laboratório de P&D pode basear seu desenvolvimento em um produto já existente no mercado ou partir de um desenvolvimento particular, esta alavanca será impulsionada com o passar do briefing pelo marketing. Para Slack, Chambers e Johnston (2009) a pesquisa está voltada para geração de novos conhecimentos e ideias, no intuito de resolver problemas ou para aproveitar uma oportunidade de mercado, já o desenvolvimento é o esforço para colocar na prática as ideias geradas pela pesquisa, ou seja, a junção de ambas possibilita a concepção de um produto ou serviço.

Algumas matérias primas, podem se apresentar incompatíveis com o orçamento proposto pelo *briefing*, assim, sendo reavaliada a permanência deste ou a substituição de matérias primas equivalentes. Nesta fase, são propostas as formulações compostas por ingredientes selecionados e avaliados na fase anterior de acordo com os atributos e características desejadas no produto final. Na Loren Industrial, as etapas são divididas da seguinte forma:

- **Manipulação dos ingredientes:** para elaboração das formulações iniciais/tentativas;
- **Testes de funcionalidade:** atributos do produto foram mantidos sem alterar a finalidade proposta;
- **Definição das especificações do produto:** Cor, Odor, Viscosidade, Potencial Hidrogeniônico (pH), Densidade;
- **Aferição:** verificar possíveis interações entre componentes da formulação e a embalagem;
- **Estudo de estabilidade;** fornece indicações sobre o comportamento do produto, em determinado intervalo de tempo, frente a condições ambientais a que possa ser submetido, desde a fabricação até o término da validade.

Há ainda uma complementação do desenvolvimento que consiste em ações que visam comprovar e assegurar as diretrizes apresentadas pelo processo de desenvolvimento de produto. A empresa ao estabelecer um produto estável, realiza testes de segurança e eficácia, partindo da aceitação desta formulação pelos próprios colaboradores ou pessoas aleatórias que se encaixam no perfil de público-alvo, pré-definido pelo marketing.

5.1.5 Assuntos regulatórios

Nesta etapa do processo de lançamento, a empresa reserva-se no compromisso de documentar junto ao órgão regulatório, as informações referentes ao produto a ser lançado. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) define em sua Resolução da Diretoria Colegiada (RDC), nº 07 de 10 de fevereiro de 2015, dispõem sobre os requisitos técnicos para a regularização de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, e dá outras providências. Esta resolução exige das indústrias uma série de cuidados e informações sobre os produtos a serem lançados.

Estas informações incluem *layout*, descrição da composição, informações pertinentes ao consumidor final, que serão postas em rótulos ou gravação de embalagens. A empresa realiza um cadastro junto ao órgão através de seu site, nesta página, há abas onde a empresa deve incluir os documentos os testes previamente feitos pelo P&D de estabilidade e resultados do produto.

O cadastro do produto junto ao órgão irá gerar pelo site do mesmo um número de registro/ processo, este número é único, e será a identidade do produto junto ao órgão. Cada produto a ser lançado ou mantido em linha precisa estar de acordo com a legislação, às observações de cada grau a que se refere, e havendo alterações, deverá ser atualizado, às vezes, incluindo autorização de alteração ao órgão quando aplicável. A importância do cadastro junto à ANVISA exige que até mesmo a fórmula e modo de preparo, sejam anexados.

5.1.6 Compras

A responsabilidade setor de compras da empresa no processo de lançamento é de negociação com os fornecedores, transporte e entrega dos insumos necessários no tempo hábil de produção para a data de lançamento e cadastro dos novos itens no sistema. Assim que o lançamento do produto é aprovado e o *briefing* é criado, tanto o P&D quanto a departamento de compras são os primeiros departamentos a serem informados, primeiro precisa iniciar as pesquisas e formulações do produto e o compras, precisa negociar com fornecedores a viabilidade e disposição das embalagens previstas pelo marketing no lançamento do produto (LOREN, 2019).

Compras é uma das áreas que mais mantém contatos internos e externos nas organizações. É um departamento que apresenta a empresa aos novos e possíveis fornecedores ou parceiros e a representa ética e idoneamente nas aquisições e contratos. Esse setor administra parte dos investimentos e informações vitais no fluxo de materiais e serviços, interagindo com todos os outros departamentos da empresa; ora, o departamento de compras está negociando frequentemente preços, prazos de pagamentos e entrega, ora coordenando processos com fornecedores e com os clientes internos (MARTINS e ALT, 2013).

Logo em seguida, avalia a aquisição também, de matérias primas pertinente ao lançamento, quando o uso de matérias primas, já utilizadas em produtos de linha não é possível. Casos de aquisição de matérias primas novas são mais frequentes quando o lançamento refere-se a produtos de perfumaria.

O cadastro de novos itens no sistema refere-se à criação de códigos de SKU para os itens que irão compor a estrutura do novo produto. Estes itens vão desde matérias primas, a itens de embalagem, rótulos, embalagens gravadas, cartuchos, caixas de papelão e outros. Nesta etapa, o comprador é encarregado de conseguir amostras de padrão para que a qualidade possa se basear quando houver o recebimento dos insumos (LOREN, 2019).

5.1.7 Recebimento de insumos e análise de qualidade

A etapa de recebimento é realizada pelos Almojarifados de Embalagens e Almojarifado de Matérias Primas, ambos distintos. Os responsáveis de cada área confrontam se as informações de recebimento estão corretas com as de compra, nas indústrias de produtos de cuidados pessoais, há particularidades complexas na análise de qualidade.

O departamento de recepção inspeciona para garantir que foram enviados os itens, na quantidade certa e se ocorreram avarias em função do manuseio e transporte. Faz-se uma comparação do pedido de compras, com os itens entregues pelo fornecedor, se for necessária outra forma de inspeção, no caso do departamento de controle de qualidade, as mercadorias são enviadas para tal procedimento (ARNOLD, 1999).

Procedimentos padrões são seguidos à risca para garantir a entrada de insumos equivalentes na indústria. A qualidade irá comparar se a embalagem recebida, por exemplo, está de acordo com o padrão proposto pelo marketing, como peso, cor, diâmetro e volumetria; e se as matérias primas condizem com o previsto (LOREN, 2019).

5.1.8 Programação da produção

Com o cadastro dos novos itens realizado no sistema, o P&D, cria a estrutura dos produtos, onde será feito as amarrações de códigos e fórmulas referentes aos produtos. O departamento de produção realiza então a emissão das Ordens de Produção para que o sistema gere a demanda de insumos necessários à produção dos lançamentos, alinhados a previsão de

vendas mensal. Inclui estes itens no cronograma de produção para que toda a linha produtiva seja organizada para atender os lançamentos no tempo programado.

A função do Planejamento e Controle da Produção (PCP) é conciliar fornecimento (insumos) e serviços com a demanda (seja da linha de produção, seja de setor de vendas). Cabe ao PCP definir a quantidade de produtos a ser fabricada, quantidade de insumos necessários para produção (controle de estoque) interface com o departamento de compras, planejar ordens de produção, fazer acompanhamento dos aspectos tempo e qualidade exigidos (LOPES e LIMA, 2008).

Etapa em que é realizada a transformação de insumos em um bem de consumo. É o momento onde as partes de uma estrutura serão unificadas formando o produto final. A produção inclui nesta etapa, a pesagem das matérias primas para a produção do lote mínimo, a manipulação destas matérias primas para obter-se a mistura ou resultado de produto. Nesta etapa, o laboratório, irá verificar se o resultado obtido da formulação está de acordo com a formulação desenvolvida no *briefing*, observa-se textura, cheiro e cor (LOREN, 2019).

O produto é então encaminhado ao envase, em alguns casos específicos, há particularidades de envase quente, ou maturação de colônias, alguns processos podem levar alguns dias para estabilizar a manipulação. As embalagens são encaminhadas à área de envase pelo Almoxarifado de Embalagens, após o envase, alguns produtos passam ainda pela área de acabamento, produtos que ainda serão colocados em cartuchos (caixinhas que resguardam o produto em uma embalagem secundária). Depois, todos os produtos do lote são colocados numa embalagem terciária, que será aquela utilizada na estocagem e transporte (LOREN, 2019).

5.1.9 Estoque de produto acabado

Onde é realizado o recebimento do produto acabado lançamento e é feito o seu armazenamento, até o momento de separação, conferência, expedição, transporte terceirizado e entrega ao cliente final ou distribuidor. O estoque de produto acabado não será abordado neste artigo, por ter participação mínima no processo de lançamento do produto, sendo este a última etapa, responsável pela guarnição deste produto no estoque até o momento em que o mesmo é requisitado.

5.1.10 Lançamento

O lançamento é consumado, antes de o produto estar pronto no estoque de produto acabado. Na verdade, quando o processo de lançamento passa pelo departamento de assuntos regulatórios e segue para o departamento de compras, é a garantia que o produto será lançado, a partir daí, a imagem do produto e preço é incluído no próximo catálogo da empresa. Depois de enviado o catálogo aos distribuidores/ revendedores, a partir daí, o lançamento do produto acontece. Estes catálogos ficam prontos até um mês antes do lançamento previsto, para que haja a distribuição no tempo hábil e na data prevista de lançamento, o comercial pode até já possuir pedidos em espera. A cada troca de catálogo, o departamento de marketing inclui a nova tabela de preço no sistema gerencial da empresa, para que os preços promocionais sejam alinhados ao faturamento e financeiro.

6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

A busca por transparência nas etapas envolvidas, os departamentos e suas responsabilidades no lançamento de um produto. A análise das informações obtidas na pesquisa avalia-se que a empresa possui estrutura e investimento para adquirir um processo mais eficiente, o que garantirá melhor qualidade no percurso a ser feito, sendo mais objetivo e seguro a todos os envolvidos.

A qualidade e eficácia do processo de lançamento serão alcançadas, na implantação de um fluxograma de lançamento, onde as etapas, cronograma e departamentos, possam estar alinhados ao *briefing*. O fluxograma geral irá direcionar os responsáveis sobre responsabilidade e prazos nas etapas de processos, permite criar fluxogramas específicos de cada departamento, o que possibilita que toda a empresa esteja alinhada, como otimização de processos e informações.

O *briefing* demonstrou ser uma importante ferramenta para o sucesso de lançamento, pois, além das características do produto, contribui com informações relevantes sobre sua identidade e formação. Porém, sua relevância ainda não é priorizada no processo, possuindo inclusive etapas a serem exploradas e desenvolvidas pela empresa. Estas propostas de melhoria, inerente a organização da empresa neste processo, permitem um ganho de tempo pela clareza e objetividade dos processos, assim, contribuindo para um aumento de produtividade, qualidade de relacionamento interno e em sua cadeia de suprimentos.

Diante dos resultados obtidos e no intuito de propor e sugerir melhorias, para sintetizar os pontos levantados, a situação atual e sugestão melhorias.

- **Tempo:** não há prazos estipulados para cada departamento, processo, testes, e análise de resultados. Os lançamentos não possuem uma data pré-definida para ocorrer, o que existe é uma previsão. Havendo pedidos antes de o produto estar pronto, ocasionando sobrecarga e imprevistos na produção. **Sugestão de melhoria:** definir data para o lançamento. Esta data irá definir a base de prazos para cada departamento, etapas e processos, onde cada um deve entregar seus resultados em tempo hábil para garantir que o produto esteja disponível na data especificada. A partir daí, há liberação dos mesmos para pedido.
- **Fluxograma:** Algumas responsabilidades de formação do produto e posteriormente na sua produção, desde definir fornecedores e insumos, até a gravação e rotulagem de frascos, e o acabamento de produtos e sua forma de estocagem, são detalhes que não possuem espaço na etapa de lançamento, podendo ser detectados no ato, comprometendo o lançamento. **Sugestão de melhoria:** Implantação de um fluxograma, que garanta a clareza de cada etapa e as responsabilidades em cada prazo, contribuindo para que o fluxo dos materiais e informações ocorra de forma segura e eficaz. Os processos que envolvem o lançamento precisam estar alinhados aos prazos previstos pelo marketing e comercial.
- **Briefing:** Não é utilizado em sua ampla contribuição para o sucesso do lançamento, possui informações e detalhes que poderiam ser previstos, para ações preventivas e que acabam sendo corretivas. **Sugestão de melhoria:** Priorizar o planejamento do lançamento, diretamente ligado à elaboração de um briefing completo. Constituindo um responsável que irá acompanhar cada etapa do processo, se os prazos estão sendo seguidos e se os resultados estão sendo obtidos de acordo com o planejado.

7 CONSIDERAÇÕES

De acordo com a rotina da empresa, observa-se que a Loren Industrial realiza lançamentos a cada trimestre. O desafio é otimizar o processo de lançamento, bem como o percurso que os materiais e informações, o estudo e aplicação de um fluxograma nesta perspectiva torna-se inerente ao estudo da Cadeia de Suprimentos.

A importância do acompanhamento cotidiano nos departamentos de marketing, diretoria, *briefing*, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assuntos regulatórios, compras, programação da produção, estoque de produto acabado e lançamento de produtos possibilita a empresa, melhorar suas linhas de produtos, o desenho e implementação de um fluxograma de processos internos é parte crucial deste contexto, observando as variáveis: tempo, fluxograma e *briefing*.

A empresa, não possui um fluxograma ou cronograma geral, que formalize as etapas, pessoas, áreas, responsabilidades e o tempo no processo de lançamento, desenvolveram no decorrer dos anos uma comunicação interna muito próxima para garantir que todo o processo logístico ocorresse de forma eficaz. Esta comunicação é importante, porém, não é capaz de manter a empresa no nível de competitividade que o mercado consumidor exige, chega um momento em que é preciso enxergar o crescimento rápido e positivo que teve para garantir sua sobrevivência e avanços.

Nota-se que o fluxo logístico interno contribui para que os processos sejam integrados à Cadeia de Suprimentos. Pensar nas responsabilidades das áreas de: produção, marketing e insumos sem aplicar a logística integrada a eles, ameaça à permanência da empresa no mercado brasileiro de cosméticos, pois, a estratégia do fabricante depende dos seus fornecedores e principalmente do seu público alvo.

8 REFERÊNCIAS

ABIHPEC - **Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em <https://abihpec.org.br/> <https://abihpec.org.br/apesar-da-desaceleracao-setor-deve-crescer-30-ate-2018/> Acesso em: 04 de fevereiro de 2019.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. Tradução: Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H.; **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Trad. Raul Rubenich. 5 ed. Porto Alegre, Bookman, 2006.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** *Production*, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

BRITO, Luciana Mechaly. **Influência do canal de vendas porta a porta no desempenho organizacional estudo de caso de uma operadora de telefonia de minas gerais**. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, v. 9, n. 1, 2016.

COELHO, Leandro. **Indicador de desempenho logístico (kpis)**. 2011. Disponível em: [/www.logisticadescomplicada.com/indicadores-de-desempenho-kpi](http://www.logisticadescomplicada.com/indicadores-de-desempenho-kpi). Acesso em: 15 novembro de 2018.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

CRUZ, Sueli; FRANÇA, Pollyana Xavier Nunes. **Estratégias competitivas: o caso da indústria de cosmético no Brasil**. Veredas Favip-Revista Eletrônica de Ciências, v. 1, n. 1, 2013.

DA COSTA, Lucas Lopes. **Proposta de estruturação de um modelo de processo de desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de reposição de autopeças**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

DE CASTRO MARINO, Lúcia Helena Fazzane. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. XIII SIMPEP, 2006.

DE CASTRO MELO, Daniela; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas**. Gestão & Produção, v. 18, n. 4, 2012.

ELOGROUP. **Processo Stage Gate – O que é e sua utilização no desenvolvimento de novos produtos**. Disponível em: <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/4-Artigo-Stage-Gate-V-20-12-10-TL.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2019.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRIPA, Sidney; CARVALHO, Luciano Castro de. **Integração Externa e Capacidade de Inovação Organizacional Moderada pelo Nível de Confiança**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 18, n. 1, p. 85-104, 2019.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 423p

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOLAUD, B. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução: Luciane Pauleti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – A edição do Novo Milênio**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg; Brasil Ramos Fernandes; Cláudia Freire; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

_____. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, Renata Almendra; LIMA, JFG. **Planejamento e controle da produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008.

LOREN. <https://www.kloren.com.br/> vários acessos. 2019

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo. Saraiva, 2013.

MOUSSAVOU, UPA; DUTRA, V. C. **Dossiê técnico: controle de qualidade de produtos cosméticos**. Rio de Janeiro: Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas SBRT, p. 1-35, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman Editora, 2010.

PEREIRA, Alessandra. **Avaliação da maturidade na cadeia de suprimentos em hospitais de São Paulo**. 2018. Tese de Doutorado.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. Editora Blucher, 2017.

ROBBINS, S. e Coulter, M. (2010). **Administração**. 10ª edição. Disponível: <http://es.scribd.com/doc/80634874/Administracion-10-Edrobbins-wwwFREELIBROS>. Acesso em : 10 de março de 2019.

ROZENFELD, H; AMARAL, D.C.; ALLIPRANDINI, D.H.; FORCELLINI, F.; TOLEDO, J.C.; SCALICE, R. SILVA, S.L.. **Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

VIEIRA, G. B. B; SANTOS, C. H. S. **O posicionamento competitivo dos international freight forwarders pela ótica dos exportadores gaúchos**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR: Revista Gestão Industrial, v.8, n.3, p. 206.