

**ELEMENTO COSMÉTICOS**

**Elemento** Cosméticos é uma empresa que atua há 30 anos no setor de produtos de beleza e bem estar. O empreendimento foi iniciado em um laboratório de fundo de quintal e, atualmente, tornou-se uma das franquias mais reconhecidas e disputadas do Brasil. Sua sede administrativa, assim como a matriz de pesquisa, desenvolvimento e manufatura, estão situadas no Estado de São Paulo, na cidade de Sorocaba.

A empresa tem um portfólio de produtos voltado a atender às mais variadas necessidades dos consumidores, em especial, mulheres, alvo para o qual a empresa direciona 80% de sua linha de produtos. Apesar de seu foco principal ser voltado para as mulheres, a **Elemento** tem uma linha especial para homens e outra para o público infante-juvenil.

Atualmente, a **Elemento** tem sua franquia espalhada por 24 Estados do Brasil e está se preparando para ingressar no mercado americano, com duas novas lojas: uma em Miami e, posteriormente, outra em Buenos Aires (ambas ainda em fase de planejamento).

A empresa obteve, no ano passado, uma receita bruta de US\$ 1,2 bilhão e um lucro líquido de US\$ 240 milhões. Decidiu-se que 3% do faturamento bruto anual da empresa serão destinados ao investimento em novos projetos, sendo 0,8% para Manutenção do Negócio, 0,5% para Melhoria/Novos Processos e 1,7% para Melhoria/Novos Produtos.

A **Elemento** tem 10 propostas de projetos sujeitas a aprovação:

| ID | Projeto  | Valor do Investimento (milhões) | Probabilidade de Sucesso Técnico | Retorno Esperado (VPL em milhões) |
|----|--|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| P1 | Troca das máquinas de envasamento de xampu e condicionador                           | 6                               | 60%                              | 16                                |
| P2 | Reforma da planta do laboratório de P&D na matriz                                    | 8                               | 40%                              | 8                                 |
| P3 | Treinamento e padronização das consultoras das lojas do Brasil                       | 2,8                             | 20%                              | 5                                 |
| P4 | Desenvolvimento de uma nova linha de hidratantes sensíveis à temperatura do ambiente | 12                              | 75%                              | 30                                |
| P5 | Criação de acessórios com marca para grandes competições esportivas                  | 2                               | 40%                              | 40                                |

|     |   |     |     |    |
|-----|---|-----|-----|----|
| P6  | Treinamento e padronização das consultoras internacionais       | 3,2 | 70% | 2  |
| P7  | Criação de nova fragrância para perfume <i>AirFire</i>          | 2,6 | 20% | 28 |
| P8  | Abertura do escritório em Miami                                 | 4   | 60% | 30 |
| P9  | Criação de embalagens alternativas ao plástico, menos poluentes | 8   | 70% | 38 |
| P10 | Implementação do programa de <i>trainees</i> no Brasil          | 5   | 30% | 4  |

Você foi contratado pela **Elemento** para fazer a análise de quais projetos estariam mais bem alinhados com a estratégia da empresa. Você lançou mão de duas ferramentas de avaliação de projetos para portfólio: a Matriz Risco-Retorno e a Análise de Buckets (ou por Baldes Estratégicos). A partir das informações fornecidas neste caso, algumas tarefas lhe são recomendadas:

- Construa uma matriz Risco x Retorno com todos os projetos, em que: X = Retorno Esperado; Y = Risco.
- Identifique quanto (em US\$) de sua Receita Bruta a empresa investirá em projetos, no total e por áreas.
- A partir dos resultados obtidos na matriz e das informações sobre investimento e a estratégia da empresa, construa um quadro com a análise de Baldes Estratégicos. Os Baldes devem estar classificados nas seguintes categorias: Melhoria/Novos Produtos, Melhoria/Novos Processos, Manutenção do Negócio. Classifique os projetos por ordem de prioridade de execução, dentro de cada balde, e não pela ordem da tabela fornecida.

| Melhoria/Novos Produtos<br>(US\$ 20,4 milhões) | Melhoria/Novos Processos<br>(US\$ 6 milhões) | Manutenção do Negócio<br>(US\$ 9,6 milhões) |
|--|--|---|
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |
|  |  |   |

**NIWON MOTORS**

Niwon Motors é uma empresa automobilística japonesa. Seus produtos são automóveis, SUVs e utilitários. Suas operações agrupam-se em cinco territórios:

1. Ásia e Oceania – fábricas no Japão, Austrália e Tailândia – exportação para os demais países. A fábrica do Japão produz componentes importantes para a montagem de veículos neste e em todos os demais territórios.
2. Europa e Oriente Médio – fábricas na Europa e exportação para o Oriente Médio.
3. América do Norte – fábricas nos Estados Unidos, México e Canadá.
4. América Central e do Sul – fábricas no Brasil, na Argentina e na Colômbia.

Todas as empresas concorrem ferozmente nesses territórios.

Ásia e América Latina são mercados emergentes, com crescente poder de compra de veículos fabricados localmente e importados. Os produtos de alta gama e alto preço (Mercedes, BMW, Lexus) experimentam notável expansão de suas vendas nesses mercados.

Europa e América do Norte são mercados estabilizados, sem grande perspectiva de expansão, nos quais há concorrência com base em qualidade, já que os preços são muito similares.

Os fabricantes da China e da Índia oferecem produtos de baixo preço na maioria desses mercados. A qualidade desses produtos, no entanto, é criticada tanto pelos usuários quanto pela imprensa especializada. Seu preço extremamente baixo, no entanto, faz muitos clientes colocarem a preocupação com a qualidade em segundo plano.

A Niwon não é a maior das fabricantes japonesas e enfrenta alguns problemas:

1. Não tem uma marca de prestígio, como a Lexus da Toyota ou a Infiniti da Nissan.
2. Suas operações produtivas são conduzidas com alguma ineficiência. Isso impacta os custos e impede que a empresa possa competir com base na redução de preços.
3. Sua rede de distribuição e assistência técnica é pequena, o que desencoraja alguns potenciais compradores.
4. É uma marca relativamente desconhecida, sem a popularidade da Toyota ou dos fabricantes europeus ou americanos.
5. O recente terremoto afetou sua produção de componentes no Japão, o que reduziu suas operações de montagem e, conseqüentemente, suas vendas em todo o mundo. Até agora, a empresa não se recuperou do acidente.
6. A queda na produção e nas vendas afetou os resultados. A Niwon está em delicada situação financeira.

A Direção Mundial da Niwon está reunida neste momento analisando vários projetos para resolver esses e outros problemas, mas sabe que não tem dinheiro suficiente para todos eles. Portanto, precisa avaliá-los e selecioná-los com cuidado.

Aqui estão os projetos sob análise da Niwon Motors:

| <b>PROJETO</b>   | <b>ESCOPO</b>  |
|------------------|--|
| <b>PROJETO 1</b> | Programa de Kaizen (aprimoramento da eficiência e da qualidade) nas fábricas do Brasil e da Colômbia, as mais problemáticas.                   |
| <b>PROJETO 2</b> | Desenvolvimento e lançamento de uma linha de automóveis de luxo – na Europa – com o lema “luxo europeu, qualidade japonesa”.                   |
| <b>PROJETO 3</b> | Campanha mundial de marketing para promover a marca e seus produtos.   |
| <b>PROJETO 4</b> | Expansão da rede de revendedores e de assistência técnica, começando pela América Latina.  |
| <b>PROJETO 5</b> | Estabelecimento de parcerias com fornecedores europeus para suprir a falta de componentes, cuja produção foi afetada pelo terremoto.           |
| <b>PROJETO 6</b> | Criação do Niwon Bank, para financiar os compradores de automóveis da marca.   |
| <b>PROJETO 7</b> | Construção de uma fábrica de componentes no Brasil, para substituir temporariamente a produção japonesa.                                       |
| <b>PROJETO 8</b> | Convenção de executivos para comunicar a situação da empresa e os novos projetos.  |
| <b>PROJETO 9</b> | Lançamento na América Latina da linha “melhor valor” – produtos simplificados, para concorrer com os chineses e outros produtos de baixo preço |

Os diretores desejam colocar os projetos em ordem, do mais importante (prioridade alta) para o menos importante (prioridade baixa). Você sugeriu que fosse usado o PAH – Processo Analítico de Hierarquização. Você explica que é uma técnica que consiste em (1) escolher e ponderar critérios de avaliação, (2) definir escalas para pontuar os critérios e (3) avaliar os projetos de acordo com a escala.

**SUA TAREFA**

- (1) Na tabela a seguir, identifique os 4-5 critérios que, em sua opinião, permitem avaliar os projetos da Niwon Motors.
- (2) Distribua 100 pontos entre os critérios, segundo sua importância relativa.

|              | <b>CRITÉRIOS</b> | <b>PESO</b> |
|--------------|------------------|-------------|
| <b>A</b>     |                  |             |
| <b>B</b>     |                  |             |
| <b>C</b>     |                  |             |
| <b>D</b>     |                  |             |
| <b>E</b>     |                  |             |
| <b>F</b>     |                  |             |
| <b>G</b>     |                  |             |
| <b>H</b>     |                  |             |
| <b>I</b>     |                  |             |
| <b>TOTAL</b> |                  | 100         |

- (3) Agora, defina a escala para medir os critérios.
- (4) Avalie os projetos de acordo com os critérios.

| PROJETOS | CRITÉRIOS + PESOS |   |   |   |   |   |   |   |   | PONTOS |
|----------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|
|          | A                 | B | C | D | E | F | G | H | I |        |
| P1       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P2       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P3       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P4       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P5       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P6       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P7       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P8       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |
| P9       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |        |

(5) Finalmente, explique para a direção da Niwon Motors em que ordem os projetos devem ser executados. Justifique.