

EXERCÍCIO DE EVM – NOVO PRODUTO

Você foi encarregado de gerenciar um projeto de desenvolvimento de um novo produto. A presidente de sua empresa lhe disse:

- Esse produto é extremamente importante para a companhia. A concorrência está trabalhando em produto similar. Portanto, o *time-to-market* é o critério mais importante de desempenho. Quero chegar à frente deles. Arranje umas dez pessoas de todas as funções da empresa e me prepare um plano de projeto. Se tiver dificuldades para conseguir alguém, fale em meu nome. Uma semana, está bem?

A empresa era nova e pequena e não tinha os vícios das grandes corporações. Não foi difícil para você montar a equipe para conceituar e definir o projeto. Primeiro, vocês definiram o objetivo do projeto: realizar 100% do *escopo*. Vocês decidiram que o projeto deveria ter como resultado o desenvolvimento e teste de 10 unidades do produto X. Em seguida, sua equipe preparou um *cronograma-mestre (PMS – project master schedule)* de 18 meses, usando o *método do caminho crítico (CPM – critical path method)*. Por fim, vocês fizeram a estimativa dos recursos necessários para produzir as 10 unidades, que compunham os 100% do projeto. Cada unidade custaria \$ 150.000; portanto o orçamento do projeto tinha o valor de \$ 1,5 milhões de dólares. Esse orçamento foi representado numa curva dos custos (valores) planejados acumulados (*cost baseline*) ao longo de 18 meses. Agora era o momento de levar o plano para avaliação da presidente. Você teve que fazer isso sozinho.

- É um plano muito bem feito, disse a presidente. No entanto, você negligenciou um aspecto de minha encomenda. Eu disse que queria rapidez. Você apresenta um cronograma de 18 meses... Inaceitável. Eu quero esse projeto pronto em 10. Além disso, 1,5 milhões... Muito caro. Eu só posso alocar um milhão. Você pode refazer o plano? Apesar de tudo, é o melhor plano de projeto que já apareceu na empresa. Será usado como modelo daqui para frente. Então, vamos fazer assim: quero um relatório de desempenho a cada três meses, desse seu projeto de 10 meses e um milhão de dólares.

1. Três meses se passaram rapidamente. Era hora de apresentar os resultados do projeto à presidente. Fazendo o papel da presidente, avalie os resultados do projeto e proponha uma decisão para os seguintes resultados:

SITUAÇÃO 1	PLANEJADO	REALIZADO
UNIDADES DO PRODUTO X	3 = 300.000,00	2 = 200.000,00
DESPESAS		300.000,00

2. Quais seriam suas conclusões e decisões, se os resultados fossem os seguintes:

SITUAÇÃO 2	PLANEJADO	REALIZADO
UNIDADES DO PRODUTO X	3 = 300.000,00	2 = 200.000,00
DESPESAS		400.000,00

3. Quais seriam suas conclusões e decisões, se os resultados fossem os seguintes:

SITUAÇÃO 3	PLANEJADO	REALIZADO
UNIDADES DO PRODUTO X	3 = 300.000,00	3 = 300.000,00
DESPESAS		400.000,00