

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 (US\$ 20,4 milhões)	Melhoria/Novos Processos (US\$ 6 milhões)	Manutenção do Negócio (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:

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

	CRITÉRIOS	PESO
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
TOTAL		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.