



**GISELLE ANDRESSA CARARO**

## **INDICADORES FINANCEIROS SOB A ÓTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COSMÉTICOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba - PR**

**2016**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Indicadores financeiros sob a ótica de desenvolvimento de produtos cosméticos**, elaborado por Giselle Andressa Cararo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 10 de junho de 2016.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Giselle Andressa Cararo, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP39-Curitiba (2/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 11/04/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado indicadores financeiros sob a ótica de desenvolvimento de produtos cosméticos é autêntico e original.

Curitiba, 10 de junho de 2016.

---

Giselle Andressa Cararo

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir,  
mas um hábito.”

(Aristóteles)

À Deus, por me dar a força necessária para perseguir meus objetivos,  
principalmente nos momentos de dificuldade.

Aos meus pais, por se sacrificarem por mim e pela educação, exemplo diário,  
humildade e retidão.

Ao meu orientador Gianfranco Muncinelli, pelo auxílio nas etapas deste  
trabalho.

Aos professores e amigos, pelas dicas, companheirismo e aprendizado  
constantes.

## Resumo

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho veio da quantidade de projetos de desenvolvimento de produtos realizados pela empresa Labcosme. A Labcosme é uma empresa de cosméticos, que fabrica e vende produtos de banho, como sabonetes, produtos de cabelos e hidratantes de banho. Com a competitividade que o setor cosmético possui, é importante que as empresas invistam cada vez mais em produtos diferenciados, isto exige um processo de desenvolvimento de produtos de qualidade por parte das empresas. O processo de desenvolvimento de produtos da Labcosme é composto por 6 etapas: estruturação do conceito, viabilidade, desenvolvimento, implementação, lançamento e monitoramento. Os projetos de produto são avaliados a partir de uma árvore de indicador – indicador de novos produtos (INP) – que considera os requisitos, o financeiro, o atendimento e o processo de cada projeto. Alguns projetos não atingem a meta contratada devido a problemas financeiros. Uma etapa muito importante no gerenciamento de projetos é o gerenciamento de custos. Para que um projeto seja bem sucedido é necessário planejar os custos, estimar, determinar o orçamento, e o controlar os custos. No trabalho aqui apresentado, foram avaliados os projetos realizados em 2015 pela empresa Labcosme que ficaram com o resultado financeiro abaixo da meta contratada. Esta avaliação foi realizada através dos resultados quantitativos, diagnóstico dos resultados e lições aprendidas. Com esta avaliação foi possível detectar que a taxa de câmbio influenciou nos resultados negativamente, isto ocorreu devido uma desvalorização da moeda local e grande variação do câmbio no ano de 2015.

**Palavras Chave:** Desenvolvimento de produtos. Indicador. Financeiro. Projeto.

## Abstract

The motivation for developing this work came from the amount of product development projects of cosmetic carried out by Labcosme Company. The Labcosme is a cosmetics company that manufactures and sells bath products such as soaps, hair products and bath moisturizing. With the competitiveness the cosmetic sector has, it is important that companies invest increasingly in differentiated products, it requires a quality product development process for companies. The Labcosme's product development process consists in 6 steps: Concept structuring, feasibility, development, implementation, launch and monitoring. The product projects are evaluates from an indicator tree – indicator of new products (INP) – which considers the requirements, financial, attendance and the process of each project. Some projects don't reach the contracted target due financial problems. A very important step in project management is cost management. For a project to be successful it is necessary to plan the costs, estimate, determine the budget and control the costs. The present study evaluated the projects carried out in 2015 by Labcosme company that stayed with the financial results below the contracted goal. This evaluation was carried out through quantitative results, diagnostic results and lessons learned. This evaluation was possible to detect that exchange rate influence the results negatively, this was due a devaluation of the local currency and large variation on exchange in 2015.

**Key Words:** Product development. Indicator. Financial. Project.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ÁRVORE DE INP .....	19
FIGURA 2 – GRÁFICO PARA CÁLCULO DO ATENDIMENTO DA TOLERÂNCIA.....	21
FIGURA 3 – GRÁFICO PARA CÁLCULO DO INDICADOR FINANCEIRO DE INVESTIMENTO .....	22
FIGURA 4 – QUANTIDADE DE PROJETOS QUE ATINGIRAM E QUE NÃO ATINGIRAM A META ESTABELECIDADA PELA EMPRESA .....	26
FIGURA 5 – DIAGNÓSTICO DOS RESULTADOS ABAIXO DA META .....	31
FIGURA 6 – TAXAS DE CÂMBIO NO ANO DE 2015 – DÓLAR AMERICANO.....	32
FIGURA 7 – TAXAS DE CÂMBIO NO ANO DE 2015 – EURO .....	32



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ATIVIDADES DAS ETAPAS DO PDP .....	18
TABELA 2 – MARGEM PARA INDICADOR FINANCEIRO DO PRODUTO .....	20
TABELA 3 – MARGEM PARA INDICADOR FINANCEIRO DE INVESTIMENTO .....	22
TABELA 4 – ITENS AVALIADOS NO <i>CHECK LIST</i> DE PROCESSO .....	23
TABELA 5 – PESOS E LIMITES PARA INDICADOR DOS PROJETOS.....	24
TABELA 6 – PESO PARA O CÁLCULO DO INDICADOR FINANCEIRO.....	25
TABELA 7 – RESULTADO FINANCEIRO DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NO ANO DE 2015 .....	26
TABELA 8 – RESULTADO FINANCEIRO DO PRODUTO.....	27
TABELA 9 – RESULTADO FINANCEIRO DO PROJETO .....	29
TABELA 10 – RESULTADO FINANCEIRO DE INVESTIMENTO .....	29
TABELA 11 – RESULTADO DOS PROJETOS .....	31
TABELA 12 – LIÇÕES APRENDIDAS .....	33

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA .....	10
1.2. OBJETIVOS .....	10
<b>1.2.1. Objetivos Gerais</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	11
1.4. JUSTIFICATIVA .....	11
1.5. METODOLOGIA.....	11
1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	12
<b>2. DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>13</b>
2.1. GERENCIAMENTO DE CUSTOS .....	13
<b>2.1.1. Planejamento</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.2. Estimativas de custo</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.3. Determinação do orçamento</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.4. Controle dos custos</b> .....	<b>15</b>
2.2. CUSTEIO .....	16
2.3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP).....	17
<b>2.3.1. Indicador de novos produtos (INP)</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.1.1. Atendimento</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.1.2. Financeiro</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.1.2.1. Financeiro: produto</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.1.2.2. Financeiro: projeto</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.1.2.3. Financeiro: investimento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.1.3. Requisitos</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.1.4. Processo</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.1.5. Pesos e limites do indicador de novos produtos</b> .....	<b>24</b>
<b>3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
3.1. FINANCEIRO: PRODUTO .....	27
3.2. FINANCEIRO: PROJETO.....	29
3.3. FINANCEIRO: INVESTIMENTO .....	29
3.4. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30

3.5. LIÇÕES APRENDIDAS.....	33
<b>4. CONCLUSÕES.....</b>	<b>35</b>
<b>5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A Labcosme é uma empresa de cosméticos, mais especificamente de produtos de banho, como sabonetes líquidos e em barra, hidratantes de banho, produtos para cabelos, etc. Ela desenvolve, fabrica e vende estes produtos.

O setor de cosméticos é muito competitivo e está sempre em constante inovação. As rápidas mudanças tecnológicas e maior exigência por parte dos consumidores exigem das empresas agilidade, produtividade e qualidade no processo de desenvolvimento de produtos. Com isso, todos os anos, a Labcosme investe em vários projetos de desenvolvimento de novos produtos.

Para avaliar os resultados dos projetos, a Labcosme possui um indicador de novos produtos (INP) que analisa o atendimento, o financeiro, os requisitos e o processo de cada projeto realizado. O indicador financeiro é o que possui maior peso no resultado final do INP, logo, se este resultado não atinge a meta, acaba comprometendo todo o resultado do projeto.

No ano de 2015, a Labcosme realizou 32 projetos de desenvolvimento de produtos e 11 tiveram resultado financeiro abaixo da meta, ocasionando um baixo INP.

O objetivo deste trabalho é realizar uma avaliação destes projetos que não atingiram a meta estabelecida, a fim de entender qual foi o fator que levou a estes resultados.

### **1.1. PROBLEMA**

A empresa Labcosme realizou 32 projetos de desenvolvimento de produtos no ano de 2015. Dentre esses projetos, 11 tiveram resultado financeiro abaixo da meta estabelecida pela empresa, ou seja, 34,38%. O indicador financeiro é o que gera maior impacto no resultado final do projeto, pois é o que possui maior peso no cálculo do indicador de novos produtos (INP).

### **1.2. OBJETIVOS**

#### **1.2.1. Objetivos Gerais**

Analisar diferentes projetos de desenvolvimento de produtos cosméticos, com resultados abaixo da meta contratada pela empresa Labcosme, sob a ótica financeira.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Verificar os resultados dos projetos de desenvolvimento de produtos no ano de 2015;
- b) Verificar o diagnóstico dos projetos com resultado abaixo da meta;
- c) Verificar qual é o fator de maior impacto nos resultados dos projetos.

### 1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho tratará de resultados financeiros de projetos de desenvolvimento de produtos cosméticos reais, realizados pela empresa Labcosme.

### 1.4. JUSTIFICATIVA

O processo de desenvolvimento de produtos é avaliado pela empresa Labcosme através de uma árvore de indicadores no qual contempla os resultados de atendimento, financeiro, requisitos e do processo dos projetos. Dentre estes indicadores, o financeiro é o que tem maior peso no resultado final (45%), logo, é o que gera maior impacto e pode comprometer o resultado total do projeto caso não atinja a meta.

### 1.5. METODOLOGIA

A pesquisa será realizada de forma qualitativa, a partir de amostras não probabilísticas e análise interpretativa de dados. Quanto aos fins, será um trabalho aplicado, pois se trata de problemas reais, e explicativa, pois será identificado os fatores que contribuíram para os resultados. Quanto ao meio, a pesquisa será ex post facto, pois se refere a projetos já finalizados.

A pesquisa será realizada baseada em dados de projetos de desenvolvimentos de produtos cosméticos, realizados pela empresa Labcosme no ano de 2015. Serão avaliados os projetos que obtiveram resultados abaixo da meta do indicador financeiro estabelecida pela empresa. Para isto, serão analisados os diagnósticos desses projetos para determinar quais os fatores que contribuíram para estes resultados.

## 1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em duas partes principais: O desenvolvimento e a pesquisa de campo e análise de resultados.

No desenvolvimento encontra-se uma breve pesquisa bibliográfica referente a gerenciamento de custos e suas etapas e sobre custeio. Também é apresentado o processo de desenvolvimento de produtos utilizado pela empresa Labcosme e como é feita a mensuração dos resultados deste processo.

Na pesquisa de campo e análise de resultados são apresentados os resultados financeiros dos projetos de desenvolvimento de produtos realizados pela empresa Labcosme em 2015, o diagnóstico destes resultados, indicando o fator de maior impacto, e lições aprendidas.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Segundo o PMI (2013), projeto é um esforço temporário, ou seja, com início e término definidos, que tem o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O ciclo de vida de um projeto é o tempo entre o início e o encerramento. Ele pode variar de organização para organização e também com o tipo e da necessidade de cada projeto (BARBOSA; et al., 2011).

Para garantir que sejam gerenciados de uma mesma forma, é necessário uniformizar o processo de gerenciamento de projetos. Isso pode ser feito através de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP ou PMO, do inglês *Project Management Office*) (BARBOSA; et al., 2011).

Um PMO é uma estrutura organizacional responsável por padronizar os processos de desenvolvimento de projetos e facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2013).

### 2.1. GERENCIAMENTO DE CUSTOS

O plano de gerenciamento de projetos deve conter o plano de gerenciamento de custos onde se devem estabelecer os critérios de planejamento, estimativa, orçamento e controle dos custos dos projetos. Este processo tem como objetivo otimizar os custos e impedir estouro dos gastos (BARBOSA; et al., 2011).

#### 2.1.1. Planejamento

O custo de um projeto é planejado de acordo com as atividades e recursos que serão consumidos durante o ciclo de vida. Existem alguns fatores que podem influenciar nas alterações de custos dos projetos e devem ser considerados durante o planejamento, tais como inflação e variação de moedas estrangeiras (BARBOSA; et al., 2011).

É importante a participação de representantes de cada área envolvida no projeto desde o início do planejamento, assim é possível definir com mais precisão as alternativas de execução e facilitar a escolha daquela que tiver a melhor estimativa de custos (BARBOSA; et al., 2011).

O principal benefício do processo de planejamento do gerenciamento de custos é a orientação e instrução de como os custos serão gerenciados ao longo do ciclo de vida do projeto (PMI, 2013).

Para a elaboração do orçamento, é necessário o planejamento das atividades para que seja possível realizar uma relação dos recursos necessários para o projeto. Os recursos necessários para a realização de um projeto podem ser classificados em quatro tipos principais: mão de obra, que são os funcionários e serviços eventuais contratados; material permanente, que são os bens, equipamentos e instalações a serem compradas, construídas ou alugadas; material de consumo, que são combustíveis, material de escritório, matéria-prima; e serviços de terceiros, que inclui viagens, hospedagem e alimentação (MAXIMIANO, 2010).

### **2.1.2. Estimativas de custo**

Segundo o PMI (2013), a estimativa de custos é o processo onde é realizado uma previsão dos recursos monetários necessários para a realização do projeto.

A estimativa de custo é um processo muito importante no gerenciamento de projetos, pois é através dela que é realizado o cálculo de custo total planejado para o projeto. Ela é uma previsão dos custos necessários para os recursos do projeto, tais como mão de obra, equipamentos e materiais (BARBOSA; et al., 2011).

A estimativa de custos torna-se mais detalhada, e conseqüentemente mais precisa, a medida que o projeto é desenvolvido e as informações são conhecidas. As empresas mais maduras em gerenciamento de custos utilizam dados reais, adquiridos pela experiência prática ao longo dos anos, para realizar a estimativa de custo de novos projetos (BARBOSA; et al., 2011).

Por ser uma previsão, a estimativa de custos leva em consideração as informações conhecidas em um determinado momento e deve considerar riscos e compensações de custos (BARBOSA; et al., 2011).

Os projetos vão amadurecendo durante o seu ciclo de vida, à medida que as definições são estabelecidas e as características dos produtos desenvolvidas. Por isso, as estimativas de custos devem ser refinadas e melhoradas, à medida que o projeto é progressivamente elaborado, para refletir detalhes adicionais conforme se tornam disponíveis e as premissas forem testadas (PMI, 2013).

A estimativa de custos é uma avaliação quantitativa dos custos prováveis dos recursos necessários para a realização do projeto e é realizada para cada um desses recursos, isto inclui



mão de obra, materiais, equipamentos, serviços, instalações, recursos financeiros, etc (PMI, 2013).

### **2.1.3. Determinação do orçamento**

A determinação do orçamento é baseada nos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho e inclui todos os fundos autorizados para executar o projeto. Este processo é importante, pois determina a linha base dos custos para o monitoramento e controle do desempenho do projeto (PMI, 2013).

Apesar de existir uma distinção entre estimativa de custos e determinação do orçamento, em alguns projetos estes processos estão ligados de forma tão estreita que são considerados um único processo (PMI, 2013).

Neste processo o custo total deverá ser dividido em seus componentes, alocando nas atividades, contas de controle, elementos do plano de contas e nos produtos intermediários (entregas do projeto) ao longo do cronograma. Desta forma será possível definir uma referencia para o acompanhamento do projeto (BARBOSA; et al., 2011).

O cronograma do projeto é um instrumento muito importante para o agrupamento dos custos, pois é nele que está a indicação do início e término das atividades planejadas e dos marcos contratuais (BARBOSA; et al., 2011).

A variação da precisão é uma previsão de quanto o resultado do custo realizado no projeto pode variar em relação à estimativa de custo, representando a probabilidade de o custo real se situar em um intervalo exposto do valor estimado. O grau de precisão do projeto tende a melhorar à medida que o projeto avança, pois as informações são cada vez mais conhecidas. Este dado pode ser considerado um indicador de qualidade que medirá a eficiência do orçamento do projeto (BARBOSA; et al., 2011).

### **2.1.4. Controle dos custos**

Segundo o PMI (2013), o controle de custos é o processo de monitoramento do projeto para atualização do orçamento e gerenciamento das mudanças realizadas na linha de base de custos. Este processo é importante, pois é através dele que é possível tomar medidas corretivas e preventivas de acordo com as mudanças realizadas e garantir se o projeto está sendo executado dentro do orçamento previsto (BARBOSA; et al., 2011).

Para que sejam feitas as atualizações no orçamento é necessário o conhecimento dos custos reais gastos durante o projeto (PMI, 2013).

O gerente de projetos deve ter conhecimento e deve disponibilizar para os envolvidos no projeto se as estimativas realizadas no planejamento de custos ainda são válidas ou se houve alguma mudança que afete o orçamento do projeto e se foi aprovado um novo orçamento para as mudanças realizadas; que tipo de variação (preço ou qualidade) foi realizada no projeto e quais suas causas; se o projeto terminará dentro do orçamento planejado e se está sendo feito algo para controlar o orçamento e garantir que ele não seja extrapolado (BARBOSA; et al., 2011).

## 2.2. CUSTEIO

Os custos podem ser divididos em custos variáveis e custos fixos. Os custos variáveis são aqueles que se alteram, de forma proporcional e direta, com o volume de produção, como por exemplo, matéria-prima. Já os custos fixos permanecem os mesmos, independente do volume que é produzido, como é o exemplo do aluguel do terreno onde está instalada a fábrica. Apesar disso, quando analisamos o valor unitário ocorre justamente ao contrário: enquanto os custos variáveis alteram com o volume de produção, o custo variável unitário não se altera. O mesmo ocorre com os custos fixos, que não variam com a quantidade produzida, mas o custo fixo unitário pode aumentar ou diminuir de acordo com o volume de produção (COGAN, 2013).

Existem dois tipos principais de sistemas de custeio de produtos: custeio por ordem de produção, que é utilizado em empresas que produzem produtos individuais ou lotes sob encomendas, como é o caso da indústria de cosméticos, e custeio por processo que se aplica em empresas que produzem grandes quantidades de um mesmo produto de forma seriada (COGAN, 2013).

No custeio por ordem de produção, segundo COGAN, 2013, as informações de custo são realizadas para cada ordem de produção. Nesse sistema, os custos dos materiais diretos e da mão de obra direta são feitos, respectivamente, pelos formulários de requisição dos materiais e pelas folhas de controle de tempo. Para os custos indiretos de fabricação são realizadas estimativas de taxas de custos indiretos, que são fixadas antes do início do período, e a divisão do custo indireto estimado no período pela quantidade estimada do critério de alocação, normalmente horas máquina, horas de mão de obra direta e valores de mão de obra direta, a ser consumido no período. Após a apuração da taxa real é necessário realizar ajustes

e após a venda dos produtos, pode-se comparar o custo da ordem de produção e a receita gerada para obter a medida correspondente do lucro bruto.

### 2.3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)

Os projetos precisam ser avaliados para demonstrar sua viabilidade técnica, estratégica e econômica. Segundo SABBAG (2009), um projeto é considerado viável tecnicamente quando existe conhecimento sobre o tema, soluções técnicas exequíveis e disponíveis, domínio das tecnologias empregadas por parte dos executores do projeto e pessoal qualificado para fazer frente a exigências legais e da organização empreendedora. Caso não existam essas condições, deve-se contemplá-las no escopo do projeto para que possam ser preenchidas.

Quando é adequado ao contexto legal, político, histórico e social, às condições mercadológicas e quando contribui para o melhor posicionamento da organização junto a concorrentes, a congêneres e no ambiente institucional, o projeto é considerado viável em termos estratégicos (SABBAG, 2009).

Para ter viabilidade econômica, um projeto precisa ter fontes de financiamentos acessíveis para assegurar recursos financeiros suficientes para completar a execução e sustentar a operação do produto, liberação dos recursos financeiros compatível com a velocidade dos gastos e despesas e retorno para o investimento efetuado, seja qualitativo ou quantitativo (SABBAG, 2009).

O processo de desenvolvimento de produtos (PDP) se inicia a partir de uma oportunidade ou ideia aprovada e finalizada na apuração de resultado do projeto.

Quando a empresa tem grande número de projetos para realizar, surge a necessidade da implementação de um PMO (MAXIMIANO, 2010). A empresa Labcosme realiza vários projetos de desenvolvimento de produtos por ano, por isso ela possui um PMO para projetos de produto. O escritório de projetos da Labcosme tem uma estrutura diretiva, que, segundo o PMI (2013), assume o controle dos projetos através do gerenciamento direto.

A equipe de projetos é formada por profissionais da área de marketing, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de embalagens, assuntos regulatórios, engenharia de projetos, financeiro, suprimentos, planejamento logístico, e o escritório de projetos. O papel do gerente de projetos é gerenciar todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos.

O PDP é composto por 6 etapas:

- 1) Estruturação do conceito: Consiste em qualificar o conceito e/ou a necessidade de desenvolvimento de produtos;
- 2) Viabilidade: Consiste em avaliar a viabilidade técnica e financeira do projeto;
- 3) Desenvolvimento: Consiste em desenvolver e testar os produtos;
- 4) Implementação: Aquisição e homologação do processo;
- 5) Lançamento: Consiste em produzir e distribuir nos canais de venda;
- 6) Monitoramento: Consiste em acompanhar o desempenho do lançamento e incorporar lições aprendidas.

A Tabela 1 ilustra as etapas do processo de desenvolvimento de produtos e as atividades realizadas em cada uma delas.

<b>Etapa</b>	<b>Atividades</b>
Estruturação do conceito	- <i>Briefing</i> com: caminho criativo, casas de fragrância briefadas e pesquisas exploratórias; - Estratégia de desenvolvimento; - Pré-avaliação financeira.
Viabilidade	- Proposta de projeto aprovada; - Viabilidade financeira; - Preço, margem e custo objetivo; - Cronograma e riscos preliminares.
Desenvolvimento	- Protótipos aprovados e testados; - Análise financeira revisada; - Cronograma e riscos revisados; - Custos revisados.
Implementação	- Piloto aprovado; - Pedidos confirmados; - Riscos revisados.
Lançamento	- Produção de lançamento no estoque; - Distribuição concluída.
Monitoramento	- Desempenho do projeto avaliado; - Lições aprendidas listadas e divulgadas.

Tabela 1: Atividades das etapas do PDP.

Fonte: Elaboração própria.

### **2.3.1. Indicador de novos produtos (INP)**

O processo de desenvolvimento de produtos é avaliado durante o ciclo de vida do projeto, iniciando na estruturação do conceito até a fase de monitoramento e apuração dos resultados. Esta avaliação é realizada através de uma árvore de indicadores com objetivo de

medir a eficiência do planejamento de desenvolvimento de produtos, comparando o realizado com o planejado. A figura 1 mostra a árvore de indicador de novos produtos (INP).

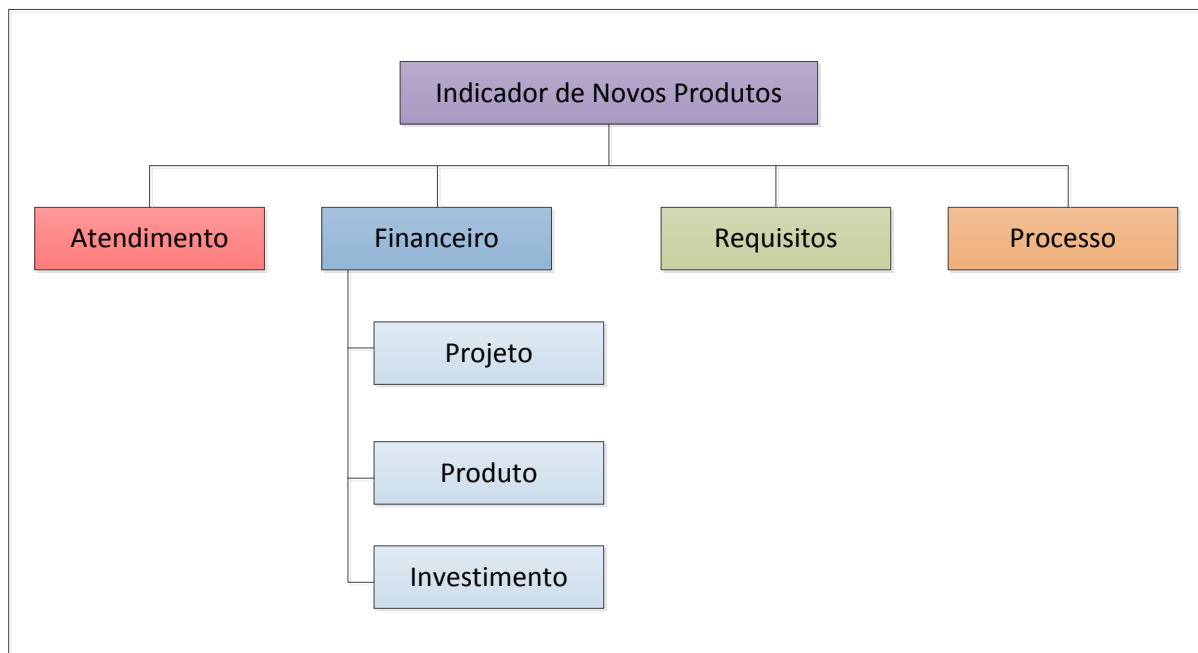


Figura 1: Árvore de INP.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.1.1. Atendimento

Este indicador mede a porcentagem de atendimento dentro do prazo aos pedidos colocados no ciclo de lançamento. Ele tem como objetivo mensurar a qualidade de entrega ao prazo contratado no projeto. O indicador de atendimento é calculado de acordo com a equação 1.

$$\text{Atendimento} = \left[ \frac{\text{volume de pedidos atendidos}}{\text{volume total de pendências}} \right] \cdot 100 \quad (1)$$

### 2.3.1.2. Financeiro

O indicado financeiro é dividido em três componentes: produto, projeto e investimento.

### 2.3.1.2.1. Financeiro: produto

Este indicador mede a porcentagem de produtos com margem de contribuição igual ou superior a planejada e tem o objetivo de mensurar a assertividade do planejamento de margem de contribuição dos lançamentos e/ou revisões de produto.

Segundo COGAN (2013) a margem de contribuição (MC) é representada pela diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis referentes às unidades vendidas, conforme é apresentado na equação 2.

$$\begin{aligned} & \text{Preço de venda} \\ & (-) \text{Custo variável} \\ & \underline{(-) \text{Despesas variáveis}} \\ & = \text{Margem de contribuição} \end{aligned} \quad (2)$$

Para o cálculo do indicador financeiro do produto é necessário, primeiramente, o cálculo do atendimento da tolerância de cada SKU (*Stock Keeping Unit*) do projeto. Para isto, é calculado a variação entre a margem de contribuição realizada e a margem de contribuição planejada, conforme a equação 3.

$$\Delta = \left[ \left( \frac{MC \text{ realizada}}{MC \text{ planejada}} \right) - 1 \right] \cdot 100 \quad (3)$$

Com o resultado da variação das margens de contribuição pode-se definir o resultado do atendimento da tolerância a partir da tabela 2.

$\Delta$	<b>Indicador financeiro do produto</b>
$\geq 5\%$	120%
$\leq -5\%$	0%

Tabela 2: Margem para indicador financeiro do produto.

Fonte: Elaboração própria.

Se este valor estiver entre  $-5$  e  $5$ , deve-se utilizar o gráfico apresentado na figura 2 para o cálculo.

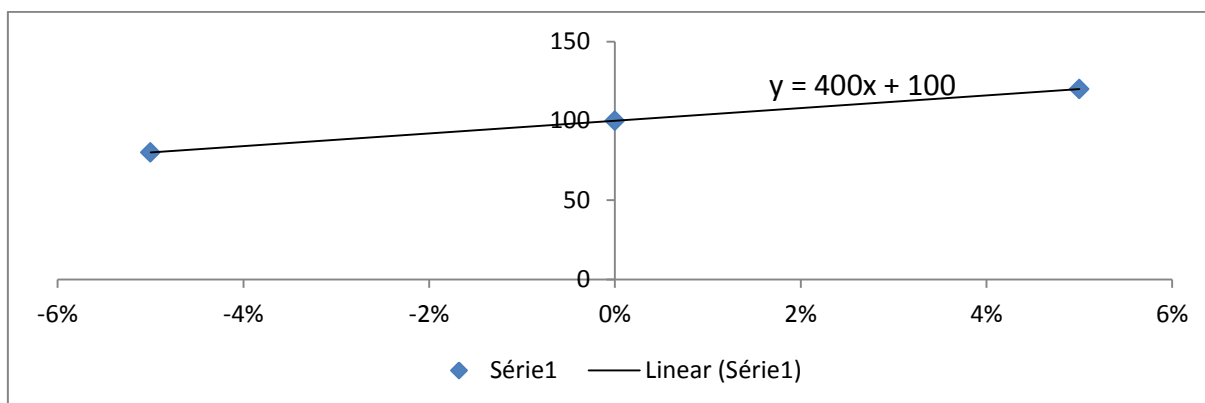


Figura 2: Gráfico para cálculo do atendimento da tolerância.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, é realizado a média entre o atendimento da tolerância de todos os itens do projeto, dessa maneira encontra-se o resultado do indicador financeiro do produto, conforme a equação 4.

$$\text{Financeiro: Produto} = \overline{\text{Atendimento da tolerância}} \quad (4)$$

#### 2.3.1.2.2. Financeiro: projeto

Este indicador mede a porcentagem de atendimento à margem de contribuição do projeto e tem como objetivo mensurar a assertividade do planejamento de margem de contribuição dos projetos de desenvolvimento de produtos. O indicador financeiro do projeto é calculado conforme a equação 5.

$$\text{Financeiro: Projeto} = \left[ \frac{MC \text{ realizada}}{MC \text{ planejada}} \right] \cdot 100 \quad (5)$$

#### 2.3.1.2.3. Financeiro: investimento

Este indicador mede a variação do orçamento realizado do previsto. Tem como objetivo mensurar a assertividade do planejamento dos investimentos em projetos de produtos. Para o cálculo do indicador financeiro de investimento é necessário, primeiramente, o cálculo da variação entre o CCP (conta contábil do projeto) realizado e o CCP planejado, conforme a equação 6.

$$\Delta = \left[ \left( \frac{CCP \text{ realizado}}{CCP \text{ planejado}} \right) - 1 \right] \cdot 100 \quad (6)$$

Com o resultado da variação dos CCPs pode-se definir o resultado do indicador financeiro de investimento partir da tabela 3.

$\Delta$	Indicador financeiro de investimento
$\geq -10\%$	120%
0%	100%
$\leq 5\%$	80%

Tabela 3: Margem para indicador financeiro de investimento

Fonte: Elaboração própria.

Se o valor de  $\Delta$  estiver entre -10% e 5%, e for diferente de 0%, então é necessário utilizar o gráfico apresentado na figura 3 para o cálculo.

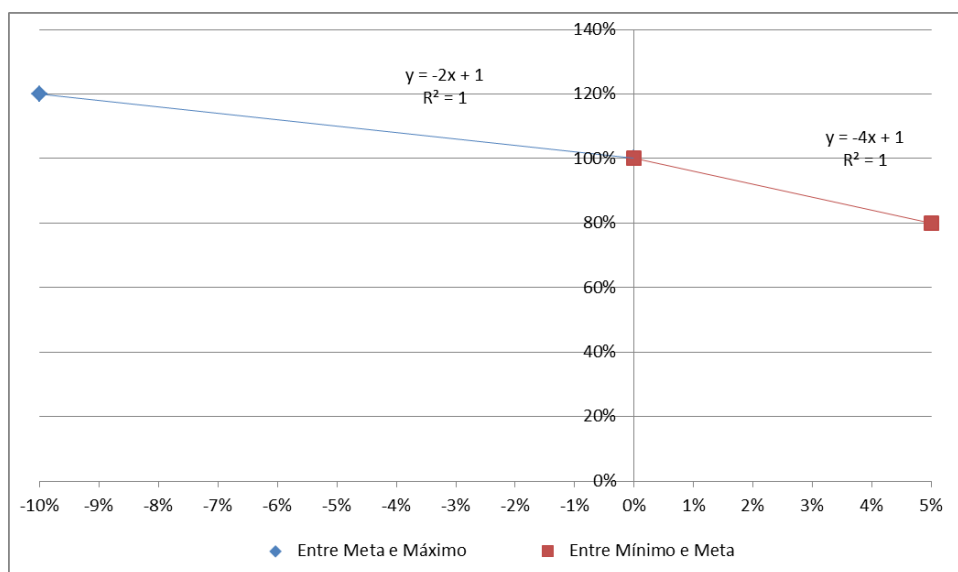


Figura 3: Gráfico para cálculo do indicador financeiro de investimento.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.1.3. Requisitos

Este indicador mede a porcentagem de requisitos dos produtos indispensáveis e desejáveis entregues conforme briefing do projeto e tem o objetivo de mensurar o



atendimento dos requisitos definidos para o produto. O indicador de requisitos é calculado conforme a equação 7.

$$Requisitos = \left[ \left( \frac{\text{Total de requisitos indispensáveis atendidos}}{\text{Total de requisitos}} \right) \cdot 100 \right] + \left[ \left( \frac{\text{Total de requisitos desejáveis atendidos}}{\text{Total de requisitos}} \right) \cdot 20 \right] \quad (7)$$

#### 2.3.1.4. Processo

Este indicador mede a porcentagem de itens atendidos do *check list* de cada fase do processo e tem como objetivo mensurar o grau de aderência ao processo de desenvolvimento de produtos. O indicador de processo é calculado a partir da equação 8.

$$Processo = \left[ \frac{\text{Quantidade de itens atendidos}}{\text{Quantidade total}} \right] \cdot 100 \quad (8)$$

A tabela 4 mostra a lista de itens avaliados no componente processo do INP.

<b>Etapa</b>	<b>Itens avaliados</b>
<b>Estruturação do conceito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação do conceito apresentada no prazo;</li> <li>- <i>Pré-briefing</i>;</li> <li>- Recursos financeiros e esforços de operações definidos para a fase;</li> <li>- Volume e premissas de demanda informadas;</li> <li>- Casas de fragrância briefadas;</li> <li>- Custos máximos definidos;</li> <li>- O objetivo do projeto definido e declarado;</li> <li>- DRE;</li> <li>- Modularização e riscos preliminares aprovados.</li> </ul>
<b>Viabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prazo de viabilidade conforme o planejado;</li> <li>- Todos os SKUs apresentados;</li> <li>- Reunião de <i>kick-off</i> realizada e o <i>briefing</i> apresentado;</li> <li>- Cenários definidos;</li> <li>- Demanda revisada;</li> <li>- Análise de riscos revisada;</li> <li>- Riscos avaliados e mitigados;</li> <li>- Orçamento aberto após aprovação;</li> <li>- Recontratação em comitê de produto para alterações de SKUs ou custo máximo;</li> <li>- <i>Project charter</i> atualizado.</li> </ul>

<b>Desenvolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos disponibilizados no <i>collaboration</i>;</li> <li>- Fase de desenvolvimento dentro do prazo planejado;</li> <li>- Protótipo e a revisão financeira apresentados ao comitê de produtos;</li> <li>- Mudanças de modularização para M2 e M3 recontratadas no comitê de produtos;</li> <li>- <i>Draft</i> de MRO realizado;</li> <li>- Cronograma atualizado;</li> <li>- Em caso de risco de entrega, projeto reportado no S&amp;OP;</li> <li>- Mudanças de projeto tratadas por <i>change request</i>.</li> </ul>
<b>Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piloto aprovado e documentado;</li> <li>- Riscos revisados e atualizados.</li> </ul>
<b>Lançamento</b>	- NA
<b>Monitoramento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto encerrado com divulgação do INP;</li> <li>- Análise crítica de desvios realizada;</li> <li>- Lições aprendidas registradas e divulgadas.</li> </ul>

Tabela 4: Itens avaliados no *check list* de processo.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.1.5. Pesos e limites do indicador de novos produtos

Com base em resultados de projetos anteriores, foi definido uma meta para o INP e um limite mínimo e máximo para os projetos de 2015. Estes limites são apresentados na tabela 5. O INP da empresa Labcosme é calculado levando em consideração o peso de cada componente, de acordo com a tabela 5, resultado na equação 9.

Indicador	Peso	Mínimo	Meta	Máximo
Atendimento	25%	88,4%	89,9%	91,4%
Financeiro	45%	85,8%	100,0%	114,2%
Requisitos	15%	80,0%	100,0%	120,0%
Processo	15%	94,0%	96,0%	98,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>86,8%</b>	<b>96,9%</b>	<b>106,9%</b>

Tabela 5: Pesos e limites para indicador dos projetos.

Fonte: Elaboração própria.

$$INP = Atend \cdot 0,25 + Financ \cdot 0,45 + Requis \cdot 0,15 + Proc \cdot 0,15 \quad (9)$$

A partir da tabela 5 é possível observar que o indicador financeiro é o que possui maior peso no cálculo do INP, logo, se este resultado for baixo, pode comprometer todo o resultado do indicador de desenvolvimento de produtos.

O resultado financeiro é calculado a partir dos resultados do  $MC_{\text{Produto}}$ ,  $MC_{\text{Projeto}}$  e Investimentos, levando em consideração o peso de cada item apresentado na tabela 6, conforme a equação 10. Os limites para os componentes do indicador financeiro também são apresentados na tabela 6.

<b>Indicador</b>	<b>Peso</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Meta</b>	<b>Máximo</b>
Financeiro	45%	85,8%	100,0%	114,2%
$MC_{\text{Produto}}$	20%	80,0%	100,0%	120,0%
$MC_{\text{Projeto}}$	15%	97,5%	100,0%	102,5%
Investimentos	10%	80,0%	100,0%	120,0%

Tabela 6: Peso para o cálculo do indicador financeiro.

Fonte: Elaboração própria.

$$Financeiro = \frac{MC_{\text{Produto}} \cdot 0,20 + MC_{\text{Projeto}} \cdot 0,15 + Investimento \cdot 0,10}{0,45} \quad (10)$$

### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa Labcosme finalizou 32 projetos de desenvolvimento de produtos no ano de 2015. Os resultados do indicador financeiro são apresentados na tabela 7.

Projeto	Financeiro	Projeto	Financeiro
P <sub>1</sub>	102,5%	P <sub>17</sub>	106,3%
P <sub>2</sub>	80,0%	P <sub>18</sub>	112,4%
P <sub>3</sub>	104,9%	P <sub>19</sub>	55,3%
P <sub>4</sub>	103,3%	P <sub>20</sub>	71,7%
P <sub>5</sub>	103,7%	P <sub>21</sub>	83,0%
P <sub>6</sub>	100,2%	P <sub>22</sub>	103,9%
P <sub>7</sub>	102,8%	P <sub>23</sub>	80,5%
P <sub>8</sub>	72,7%	P <sub>24</sub>	106,3%
P <sub>9</sub>	57,4%	P <sub>25</sub>	107,1%
P <sub>10</sub>	64,3%	P <sub>26</sub>	109,3%
P <sub>11</sub>	75,2%	P <sub>27</sub>	109,1%
P <sub>12</sub>	104,7%	P <sub>28</sub>	89,0%
P <sub>13</sub>	108,7%	P <sub>29</sub>	79,1%
P <sub>14</sub>	105,7%	P <sub>30</sub>	102,6%
P <sub>15</sub>	101,0%	P <sub>31</sub>	109,6%
P <sub>16</sub>	102,6%	P <sub>32</sub>	103,9%

Tabela 7: Resultado financeiro dos projetos de desenvolvimento de produtos no ano de 2015.

Fonte: Elaboração própria.

A partir da tabela 7 podemos observar que, de 32 projetos realizados, 11 estão com o resultado financeiro abaixo da meta, conforme é ilustrado na figura 4, ou seja, 34,38% dos projetos não atingiram a meta de 100% do indicador financeiro, apresentado na tabela 5.

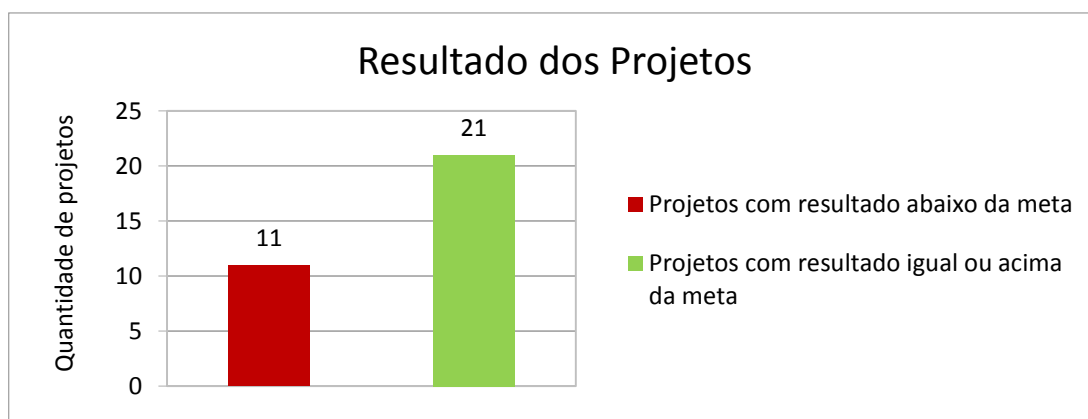


Figura 4: Quantidade de projetos que atingiram e que não atingiram a meta estabelecida pela empresa.

Fonte: Elaboração própria.

Os projetos que tiveram resultado abaixo da meta foram escolhidos para análise aprofundada, a fim de entender quais foram os principais fatores que contribuíram para este resultado. O indicador financeiro, como já visto, é dividido em 3 partes. Então, para que seja possível uma análise detalhada, foram avaliados cada item separadamente.

### 3.1. FINANCEIRO: PRODUTO

Os resultados do indicador financeiro do produto são apresentados na tabela 8.

Projeto	MC planejada	MC realizada	$\Delta$ %	Atendimento da tolerância	MCP produto	Diagnóstico
P <sub>2</sub>	82,2%	83,0%	0,9%	103,8	104,1	Acima da meta
	82,6%	83,5%	1,1%	104,4		
	81,6%	83,6%	2,4%	109,7		
	81,7%	82,9%	1,5%	106,0		
	79,6%	79,0%	-0,9%	96,6		
P <sub>8</sub>	77,7%	74,6%	-4,0%	83,9	33,7	Variação cambial
	76,8%	71,9%	-6,3%	0,0		
	68,6%	69,5%	1,2%	104,9		
	70,7%	69,9%	-1,2%	95,3		
	78,2%	74,2%	-5,2%	0,0		
	79,6%	75,3%	-5,5%	0,0		
	88,7%	84,1%	-5,2%	0,0		
	81,3%	71,0%	-	0,0		
			12,7%			
			-	0,0		
			13,4%			
P <sub>9</sub>	76,6%	67,2%	-	0,0	0,0	Variação cambial
	75,2%	88,1%	12,2%	120,0		
	80,0%	68,1%	17,3%	0,0		
			-			
			14,8%			
P <sub>10</sub>	82,8%	75,8%	-8,4%	0,0	15,6	Alteração de premissa não recontratada
	76,5%	69,8%	-8,7%	0,0		
	78,0%	73,0%	-6,4%	0,0		
	75,1%	66,5%	-	0,0		
			11,5%			
			-7,6%	0,0		
		-6,9%	0,0			
		-8,9%	0,0			
		-7,6%	0,0			
		2,3%	109,3			

	75,4%	59,3%	-	0,0		
P <sub>11</sub>	82,1%	78,0%	-5,0%	80,2	40,1	Variação cambial
	74,5%	66,3%	-	0,0		
P <sub>19</sub>	84,5%	79,8%	-5,6%	0,0	62,6	Variação cambial
	84,8%	79,8%	-5,9%	0,0		
	84,8%	79,8%	-5,9%	0,0		
	89,5%	86,7%	-3,2%	87,4		
	91,1%	89,3%	-2,0%	92,1		
	91,1%	89,5%	-1,7%	93,1		
	89,7%	87,1%	-2,9%	88,5		
	89,7%	87,5%	-2,4%	90,5		
	88,5%	85,5%	-3,3%	86,7		
	88,5%	85,6%	-3,3%	86,9		
	89,3%	87,2%	-2,3%	90,8		
	90,2%	86,9%	-3,6%	85,6		
	90,6%	78,6%	-	0,0		
	90,6%	79,1%	-	0,0		
P <sub>20</sub>	93,3%	91,2%	-2,3%	91,0	88,5	Variação cambial
	87,0%	83,1%	-4,5%	82,2		
P <sub>21</sub>	89,3%	87,1%	-2,5%	90,0	110,5	Acima da meta
	87,1%	88,1%	1,2%	104,8		
P <sub>23</sub>	84,6%	88,0%	4,0%	116,1	105,4	Acima da meta
	89,6%	90,8%	1,3%	105,2		
P <sub>28</sub>	91,3%	92,3%	1,1%	104,4	120,0	Acima da meta
	91,6%	93,1%	1,7%	106,6		
P <sub>29</sub>	73,2%	78,2%	6,9%	120,0	46,4	Variação cambial
	73,4%	72,0%	-1,8%	92,8		
	72,0%	67,8%	-5,9%	0,0		

Tabela 8: Resultado financeiro do produto.

Fonte: Elaboração própria.

No projeto P<sub>10</sub> houve lançamento incorreto no CCP de tarifas de taxi de Desenvolvimento de Embalagens (DE). Além disso, durante o projeto houve alteração de premissa, a qual não foi recontratada, impactando no custo de transformação. Isto ocorreu, pois o projeto foi cotado como kit, porém o faturamento foi realizado individualmente devido à limitação fiscal.

### 3.2. FINANCEIRO: PROJETO

Os resultados do indicador financeiro do projeto são apresentados na tabela 9.

Projeto	MC planejada	MC realizada	MCProjeto	Diagnóstico
P <sub>2</sub>	82,1%	83,1%	101,3%	Acima da meta
P <sub>8</sub>	78,1%	72,8%	93,2%	Variação cambial
P <sub>9</sub>	79,3%	73,1%	92,2%	Variação cambial
P <sub>10</sub>	76,8%	74,2%	96,5%	Alteração de premissa não recontratada
P <sub>11</sub>	77,2%	71,1%	92,1%	Variação cambial
P <sub>19</sub>	100,0%	82,3%	82,3%	Variação cambial
P <sub>20</sub>	75,9%	73,7%	97,1%	Variação cambial
P <sub>21</sub>	86,5%	88,1%	101,8%	Acima da meta
P <sub>23</sub>	91,2%	92,2%	101,1%	Acima da meta
P <sub>28</sub>	73,2%	78,2%	106,9%	Acima da meta
P <sub>29</sub>	73,0%	69,7%	95,5%	Variação cambial

Tabela 9: Resultado financeiro do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

O fator que impactou o resultado do indicador financeiro do projeto no P<sub>10</sub> foi o mesmo do indicador financeiro do produto.

### 3.3. FINANCEIRO: INVESTIMENTO

Os resultados do indicador financeiro de investimento são apresentados na tabela 10.

Projeto	CCP Planejado	CCP Realizado	Δ %	Investimento	Diagnóstico
P <sub>2</sub>	R\$ 195.450,00	R\$ 215.389,34	10,2%	0,0%	Retrabalhos de qualidade
P <sub>8</sub>	R\$ 28.360,00	R\$ 6.086,11	-78,5%	120,0%	Acima da meta
P <sub>9</sub>	R\$ 24.000,00	R\$ 540,38	-97,7%	120,0%	Acima da meta
P <sub>10</sub>	R\$ 2.000,00	R\$ 1.865,64	-6,7%	113,4%	Acima da meta
P <sub>11</sub>	R\$ 18.640,00	R\$ 2.478,92	-86,7%	120,0%	Acima da meta
P <sub>19</sub>	R\$ 7.000,00	R\$ 15.083,64	115,5%	0,0%	Custo das amostras de fornecedor não previstos
P <sub>20</sub>	R\$ 200,00	R\$ 5.184,32	2492,2%	0,0%	Cancelamento de SKUs
P <sub>21</sub>	R\$ 43.800,00	R\$ 48.125,38	9,9%	0,0%	Descarte de tampa
P <sub>23</sub>	R\$ 43.478,00	R\$ 50.580,57	16,3%	0,0%	Orçamento acima do especificado
P <sub>28</sub>	R\$ 23.050,00	R\$ 28.653,44	24,3%	0,0%	Gastos acima do previsto com correios

P <sub>29</sub>	R\$ 5.500,00	R\$ 989,06	-82,0%	120,0%	Acima da meta
-----------------	--------------	------------	--------	--------	---------------

Tabela 10: Resultado financeiro de investimento.

Fonte: Elaboração própria.

No projeto P<sub>2</sub> houve retrabalhos de qualidade devido a problemas no transporte ao longo do projeto, impactando o orçamento previsto.

No projeto P<sub>19</sub> não foi contemplado o custo de amostras do fornecedor, comprometendo o indicador financeiro do projeto.

No projeto P<sub>20</sub> houve o cancelamento de 2 SKUs e foi necessário o pagamento do desenvolvimento de amostras ao fornecedor. A recontração do escopo não foi realizada, gerando um resultado abaixo da meta do indicador financeiro.

No projeto P<sub>21</sub> houve descarte de tampa, pois esta não estava acoplado na embalagem. Isto ocorreu devido à falta de informação da altura da trava no plano de controle, logo, esta medida não era inspecionada pela qualidade. Foi necessário realizar retrabalho retirando as tampas e substituindo por uma nova ajustada. Este fator comprometeu o resultado financeiro do projeto.

No projeto P<sub>23</sub> houve um orçamento acima do especificado. No passado houve um projeto que foi cancelado. O projeto P<sub>23</sub> foi aberto com o mesmo CCP e não foi realizado recontração dos orçamentos.

No projeto P<sub>28</sub> houve gastos com correios acima do previsto. Isto ocorreu, pois a composição do custo das amostras (custo da amostra + frete + impostos) não era conhecida, gerando um dimensionamento incorreto do orçamento.

### 3.4. CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

O resultado financeiro depende dos resultados do  $MC_{\text{Produto}}$ ,  $MC_{\text{Projeto}}$  e investimentos. Quando estes itens ficam com resultados baixos, eles prejudicam o resultado financeiro e isso pode comprometer todo o resultado do INP, pois o financeiro representa 45% do total do indicador de novos produtos.

A tabela 11 mostra todos os resultados, para facilitar a visualização do resultado financeiro.



Projeto	MC Produto	MC Projeto	Investimentos	Financeiro
P <sub>2</sub>	104,1%	101,3%	0,0%	80,0%
P <sub>8</sub>	33,7%	93,2%	120,0%	72,7%
P <sub>9</sub>	0,0%	92,2%	120,0%	57,4%
P <sub>10</sub>	15,6%	96,5%	113,4%	64,3%
P <sub>11</sub>	40,1%	92,1%	120,0%	75,2%
P <sub>19</sub>	62,6%	82,3%	0,0%	55,3%
P <sub>20</sub>	88,5%	97,1%	0,0%	71,7%
P <sub>21</sub>	110,5%	101,8%	0,0%	83,0%
P <sub>23</sub>	105,4%	101,1%	0,0%	80,5%
P <sub>28</sub>	120,0%	106,9%	0,0%	89,0%
P <sub>29</sub>	46,4%	95,5%	120,0%	79,1%

Tabela 11: Resultado dos projetos.

Fonte: Elaboração própria.

Ainda para facilitar a visualização dos resultados, a figura 5 apresenta o diagnóstico dos projetos abaixo da meta.

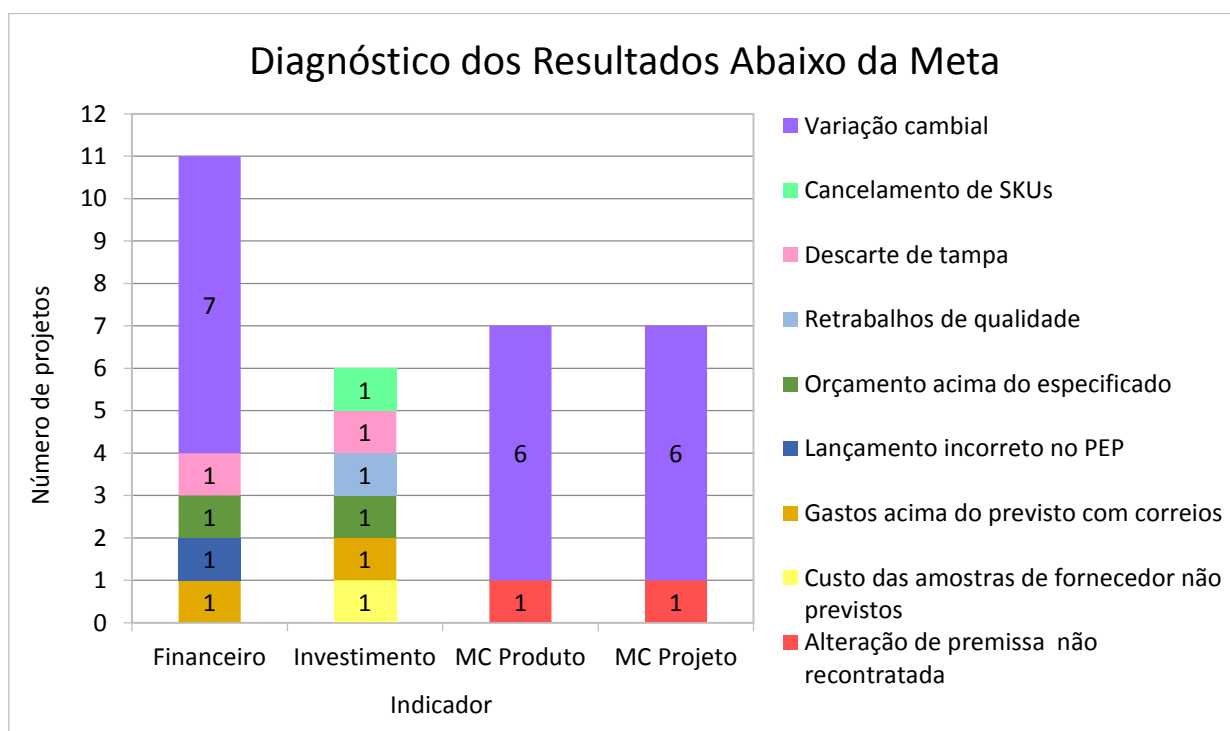


Figura 5: Diagnóstico dos resultados abaixo da meta.

Fonte: Elaboração própria.

A partir da figura 5 observa-se que, apesar de alguns problemas pontuais ocorridos durante alguns projetos de desenvolvimento de produtos da empresa Labcosme, o fator que

teve maior contribuição para os resultados abaixo da meta no indicador financeiro foi a variação cambial.

A taxa de câmbio depende da inflação de preços no país. Se a inflação de preços está baixa, a moeda é valorizada, em contrapartida, se a inflação está alta, a moeda é desvalorizada (ROQUE, 2015).

No ano de 2015 o cambio variou muito, pois nossa moeda está desvalorizada devido às políticas monetária e fiscal do governo (ROQUE, 2015). Esta variação pode ser visualizada nas figuras 6 e 7, dólar americano e euro respectivamente.

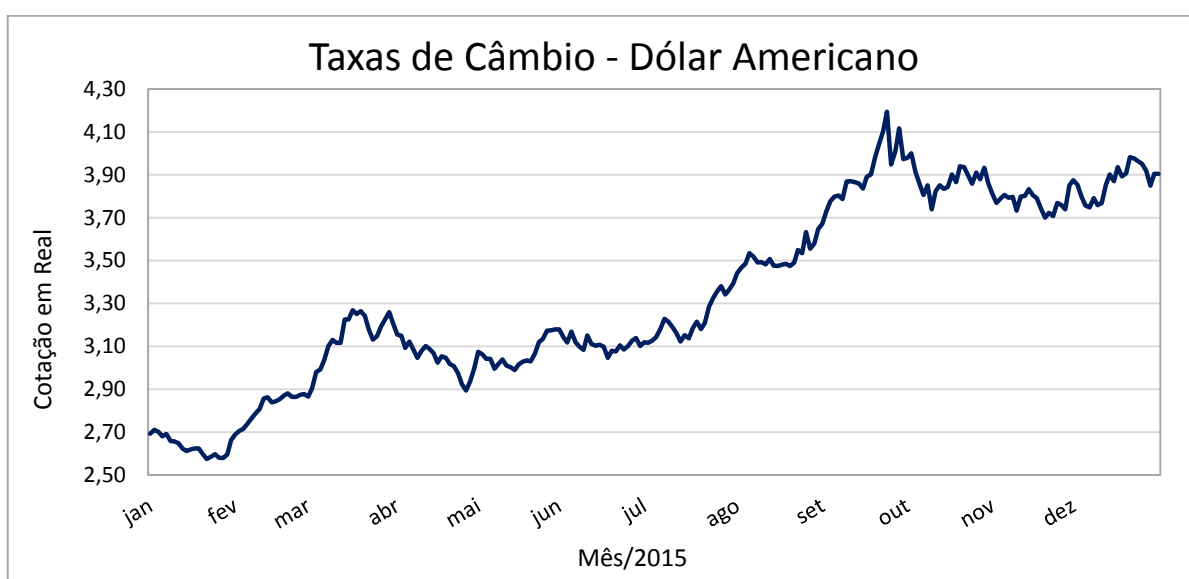


Figura 6: Taxas de câmbio no ano de 2015 – Dólar Americano.

Fonte: Site Banco Central do Brasil.

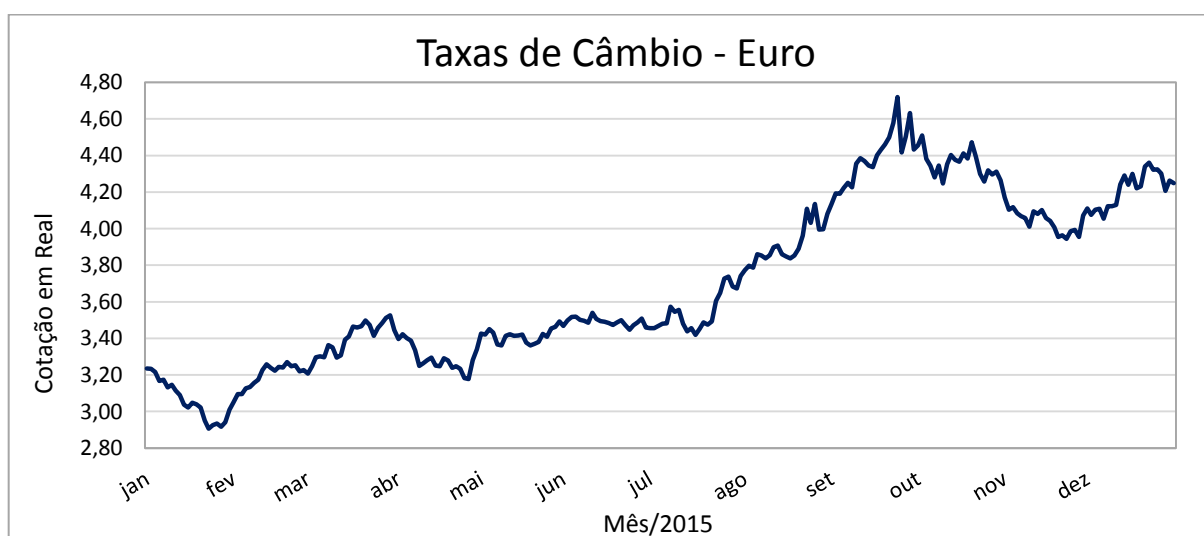


Figura 7: Taxas de câmbio no ano de 2015 – Euro.

Fonte: Site Banco Central do Brasil.

A taxa de câmbio é revisada uma vez ao ano nos projetos da empresa Labcosme. A grande variação que ocorreu durante o ano de 2015 foi determinante para os resultados financeiros dos projetos. Revisões periódicas durante o ciclo de vida do projeto poderiam ser adotadas com o objetivo de aumentar o controle sob este item e minimizar o impacto que este fator exerce nos resultados.

### 3.5. LIÇÕES APRENDIDAS

Segundo o PMI (2013), lições aprendidas são os conhecimentos adquiridos durante o projeto e são utilizadas para melhorar o desempenho de projetos futuros.

A expressão lições aprendidas (ou *Lessons Learned* em inglês) é muito utilizada em gerenciamento de projetos, pois é importante saber o que deu certo nos projetos para poder replicar esses acertos, assim como saber o que falhou para evitar a ocorrência dos mesmos erros (TERRIBILI FILHO, 2015).

As lições aprendidas são pontuais e podem ser registradas a qualquer momento durante o projeto. Este registro deve ser criterioso de modo a não expor os profissionais e nem revelar informações confidenciais da organização, pois contém informações sobre questões estratégicas da empresa e situações pessoais dos profissionais participantes dos projetos (TERRIBILI FILHO, 2015).

Uma base de dados contendo as lições aprendidas pode ser utilizada tanto para o planejamento de novos projetos quanto em fases futuras de projetos em andamento. Com ela é possível a correção e melhoria de processos e procedimentos, a criação de *checklists* e auxílio na solução de problemas pontuais (TERRIBILI FILHO, 2015).

As lições aprendidas nos projetos de desenvolvimento de produtos da empresa Labcosme em 2015 são apresentadas na tabela 12.

Projeto	Diagnóstico	Lições aprendidas
P <sub>2</sub>	Retrabalhos de qualidade	Realizar testes de validação para transportes sem saco plástico.
P <sub>10</sub>	Lançamento incorreto no CCP e alteração de premissa	Realizar avaliação periódica do orçamento no SAP pelo gerente do projeto; Realizar recontratação do projeto após alteração de premissas.
P <sub>19</sub>	Custo das amostras de fornecedor não previsto	Avaliar as estimativas de custos e o orçamento para o projeto periodicamente.

P <sub>20</sub>	Cancelamento de SKUs e escopo não recontratado no projeto	Recontratar projetos quando a alteração de escopo gerar impactos no orçamento.
P <sub>21</sub>	Descarte de tampa	Revisar as informações do plano de controle para garantir que todos os dados de especificação necessários estejam inseridos.
P <sub>23</sub>	Orçamento acima do especificado devido à utilização de CCP antigo	Solicitar a criação de novo CCP para reaberturas de projeto ou recontratação do orçamento do projeto.
P <sub>28</sub>	Gastos acima do previsto com correios	Adicionar os custos com amostras no orçamento dos novos projetos.

---

Tabela 12: Lições aprendidas.

Fonte: Elaboração própria.

#### **4. CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi analisar diferentes projetos de desenvolvimento de produtos cosméticos, realizados pela empresa Labcosme, que tiveram resultados abaixo da meta contratada. Durante a análise dos resultados e dos diagnósticos, observou-se que o fator que gerou maior impacto no resultado financeiro dos projetos foi a variação cambial. No ano de 2015 o dólar e o euro variaram muito e isto acabou prejudicando o INP de alguns projetos. Uma alternativa para minimizar o impacto que a taxa de câmbio pode gerar nos resultados é determinar revisões periódicas durante o ciclo de vida do projeto.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Com a elaboração deste trabalho, foi possível determinar que o fator de maior impacto nos resultados abaixo da meta contratada é a taxa de câmbio. Hoje, nos projetos de desenvolvimento de produtos da Labcosme, a taxa cambial é revisada uma vez ao ano.

Para minimizar o impacto que este fator exerce nos resultados, assim como ter um maior controle durante os projetos, pode ser realizada uma melhoria no processo de desenvolvimento de produtos, introduzindo revisões periódicas da taxa cambial em etapas pré-estabelecidas.

Para avaliar a eficiência desta proposta seria necessário aplicar este processo, realizar o acompanhamento em projetos durante um ano e comparar os resultados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Banco Central, 2016) – Banco Central. **Taxas de Câmbio**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 02/05/2016.

BARBOSA, Christina; et al. **Gerenciamento de Custos em Projetos**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo; et al. **Viabilidade Econômico-Financeira**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COGAN, Samuel. **Custos e Formação de Preços: Análise e Prática**. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI STANDARDS COMMITTEE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5ª Edição. Newton Square: Project Management Institute, 2013.

ROQUE, Leandro. **A Impiedosa Destruição do Real**, 2015. Disponível em <[www.mises.org.br](http://www.mises.org.br)>. Acesso em 06/05/2016.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. São Paulo, Saraiva, 2009.

TERRIBILI FILHO, Armando; GODZIKOWSKI, Anderson Roberto. **Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos: 40 Lições Aprendidas – Casos Reais**. São Paulo: M. Books, 2015.