

PLANO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

DIVINO CAKE BOLOS E DOCES LTDA

Jafia de Oliveira de Nascimento, 24181, 7ADM*

Grissa Carolina Viana, 24080

Diony Cesar Queiroz de Andrade, 24182

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o plano estratégico corporativo da empresa Divino Cake Bolos e Doces LTDA, que é uma organização do ramo alimentício e oferece ao mercado produtos artesanais com alto padrão de qualidade e excelência.

Palavras-chave Administração. Gestão Estratégica. Plano Estratégico Corporativo.

Campinas, SP

2018

1 INTRODUÇÃO

A empresa Divino Cake Bolos e Doces LTDA atua no mercado há pouco mais de um ano e possui duas máquinas próprias alocadas em shoppings centers na cidade de Campinas - SP.

Durante este período a empresa vem tentando ao máximo manter seu padrão de qualidade e excelência, oferecendo um mix de produtos artesanais produzidos por profissionais altamente treinados.

As máquinas onde os produtos são expostos possuem alta tecnologia que oferecem ao cliente facilidade e rapidez na escolha e pagamento, promovendo sua total satisfação.

1.1 Tema Geral

Administração: Gestão Estratégica.

1.2 Problema

Nos últimos anos, em função da globalização, da abertura das portas às empresas estrangeiras e devido à situação da economia brasileira, a empresa vem se debatendo com a queda nas vendas e diminuição da sua participação no mercado.

P₀ Como sair da crise em que se encontra a empresa atualmente?

1.3 Hipótese

H₀ A elaboração do Plano Estratégico Corporativo, definindo as ações estratégicas que farão cumprir os objetivos estratégicos para serem executadas para o próximo ano, permitirá à empresa deixar a situação em que se encontra atualmente.

2 PLANO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Neste capítulo será apresentado o plano estratégico da empresa Divino Cake Bolos e Doces LTDA, especializada na fabricação de produtos artesanais do ramo alimentício.

2.1 Empresa

Divino Cake

2.1.1 Razão Social

Divino Cake Bolos e Doces LTDA

2.1.2 História

A empresa surgiu a partir da ideia de três amigos que com espírito empreendedor decidiram montar uma pequena empresa de bolos no pote fabricados de forma artesanal.

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.3 Mercado onde está inserida

Alimentício

2.1.4 Delimitação do Negócio

Segundo Tavares, (2010, p. 70), a "delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidades que a organização quer ocupar". Isto deve ficar claro para que todos na organização saibam o que devem fazer e porque, pois, afirma Tavares, (2010, p. 71), "uma mesma atividade pode ser percebida de maneira diferenciada por pessoas envolvidas nela".

- Doces
- Sobremesas
- Confeitos
- Gourmet

2.1.5 Visão

De acordo com Tavares (2010, p. 82), a visão "é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca". A visão deve estabelecer no presente onde a organização deseja estar no futuro. Ela deve ser desafiadora, porém sustentada em fundamentos sólidos. A visão define o que a organização quer ser quando crescer.

Expansão do negócio através da criação de redes franquizadas em todo o país, mantendo o padrão de excelência e qualidade dos produtos oferecidos.

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.6 Missão

Nas palavras de Tavares, (2010, p. 88), "enquanto a visão estabelece aonde a organização quer chegar ou como quer ser vista, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido". A missão diz o que organização faz e como faz para atingir a visão.

"Promover a satisfação do cliente oferecendo produtos artesanais de qualidade e excelência."

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.7 Porte

Microempresa

2.1.7.1 Faturamento Mensal e Anual

R\$27.000,00 mensais e R\$324.000,00 anuais

2.1.8 Competências

Maximiano, (2009, p. 390), define competências como "qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente". Pode-se traçar um paralelo para as organizações. Competência empresarial (ou organizacional) são, então, as qualificações que uma empresa deve possuir para se manter em um determinado mercado.

2.1.8.1 Competências Essenciais

Tavares, (2010, p. 85), define competências essenciais como “[...] as competências que uma organização necessita para estar no negócio e que são básicas para qualquer outra organização. São pré-requisitos para ingressar-se no mercado”.

- Recursos Financeiros
- Instalações
- Maquinários

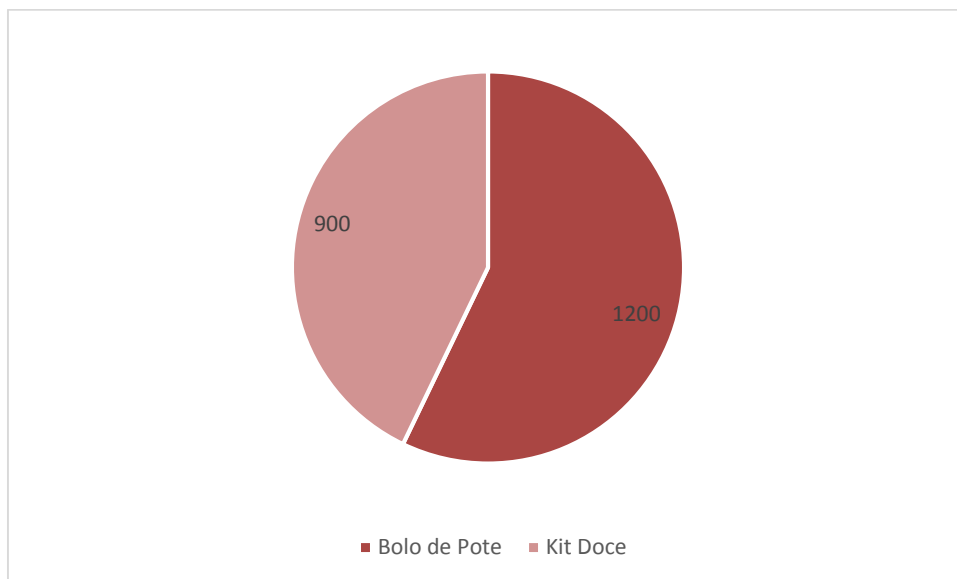
2.1.8.2 Competências Distintivas

Para Tavares, (2010, p. 85), as competências distintivas são “[...] o que difere uma organização de outra, tornando-a única”. Exemplos, localização, sustentabilidade, instalações exclusivas, clientes leais, inovação e pessoas.

Profissionais altamente capacitados

2.1.9 Principais Produtos/Serviços e/ou Linhas

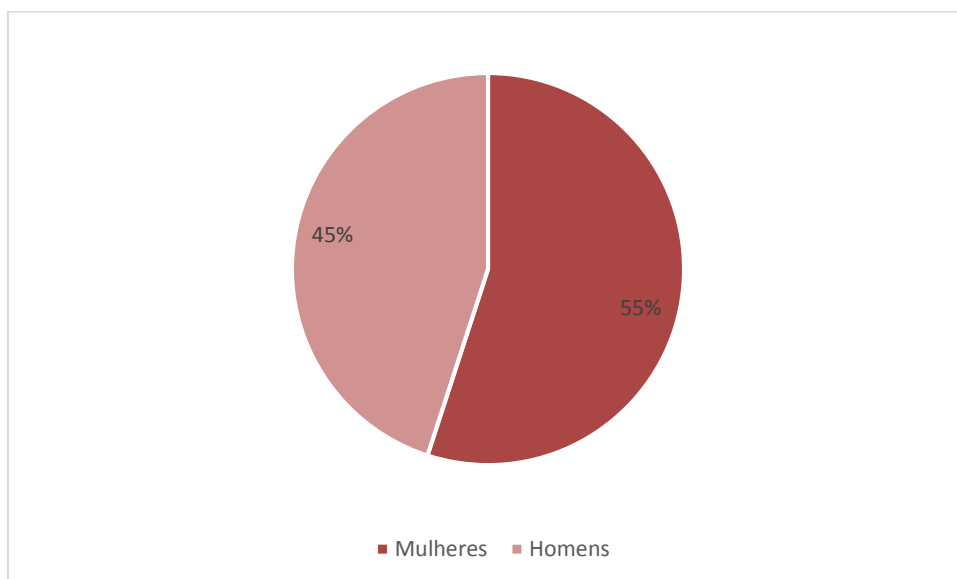
- Pão de ló de baunilha com recheio de creme de leite ninho e cobertura de chocolate ao leite
- Pão de ló sabor baunilha com recheio de creme e abacaxi e cobertura de chocolate branco
- Pão de ló de chocolate com recheio sabor prestigio e cobertura de chocolate ao leite com coco
- Kit doces (brigadeiro, beijinho, brigadeiro de ninho)

Gráfico 1 – Gráfico de Vendas Mensal (2018)

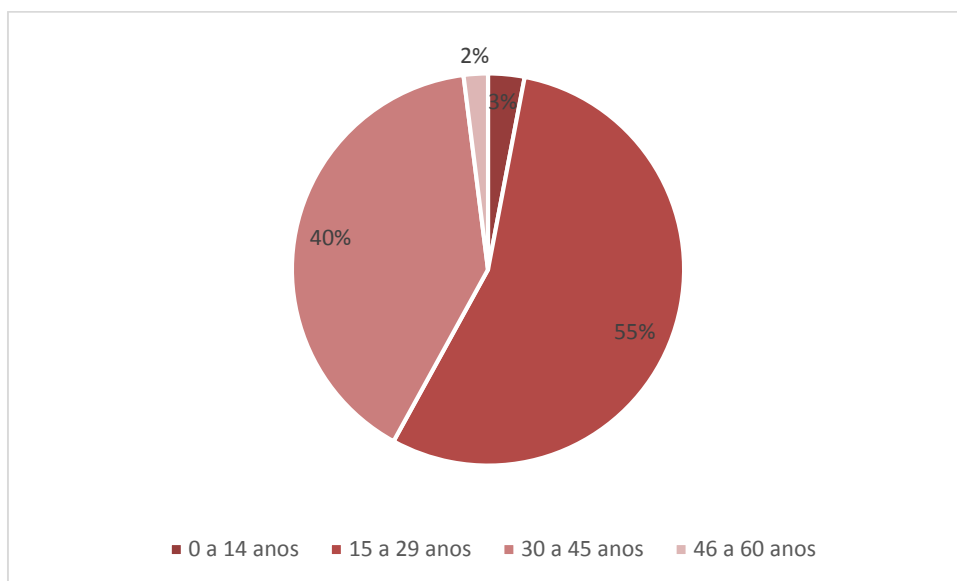
Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.10 Principais Clientes

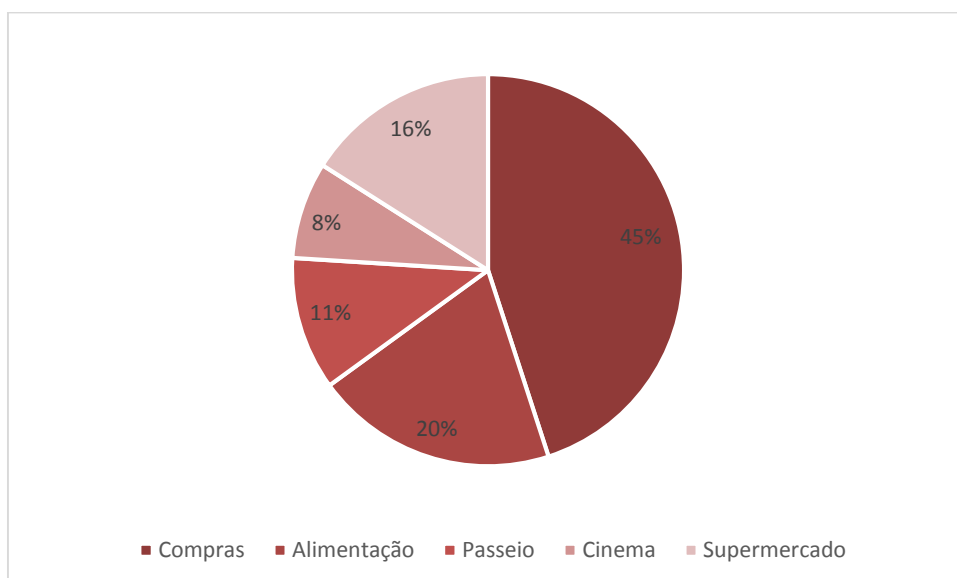
Pessoas com idade entre 15 e 29 anos, na sua maioria mulheres (55%), que possuem interesse em visitar o shopping para fazer compras, se alimentar, passear, ir ao cinema e ao supermercado, pelo menos uma vez por semana.

Gráfico 2 – Gráfico de gênero

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 3 – Gráfico de faixa etária

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 4 – Gráfico de preferências

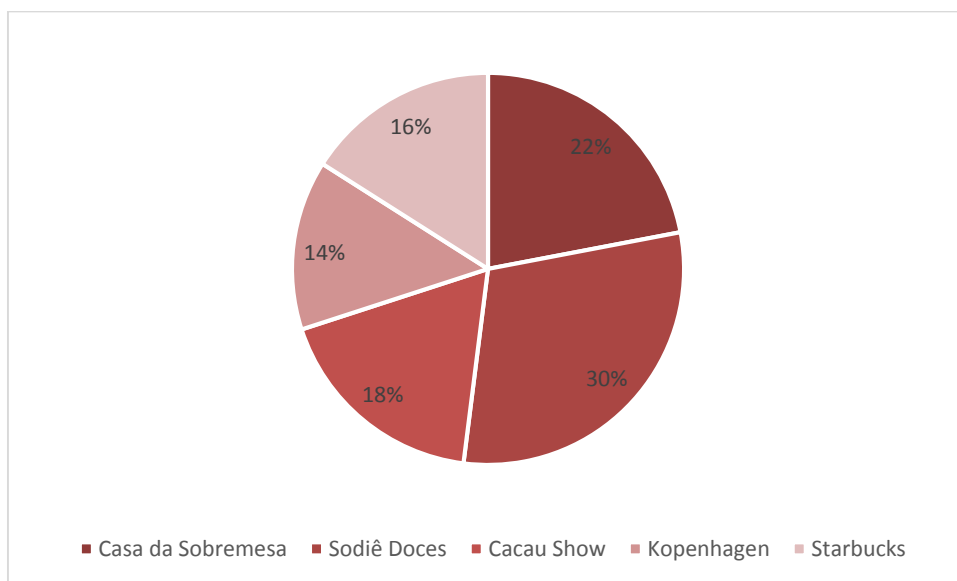
Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.11 Principais Concorrentes

- Casa da Sobremesa
- Sodiê Doces
- Cacao Show
- Kopenhagen

- Starbucks

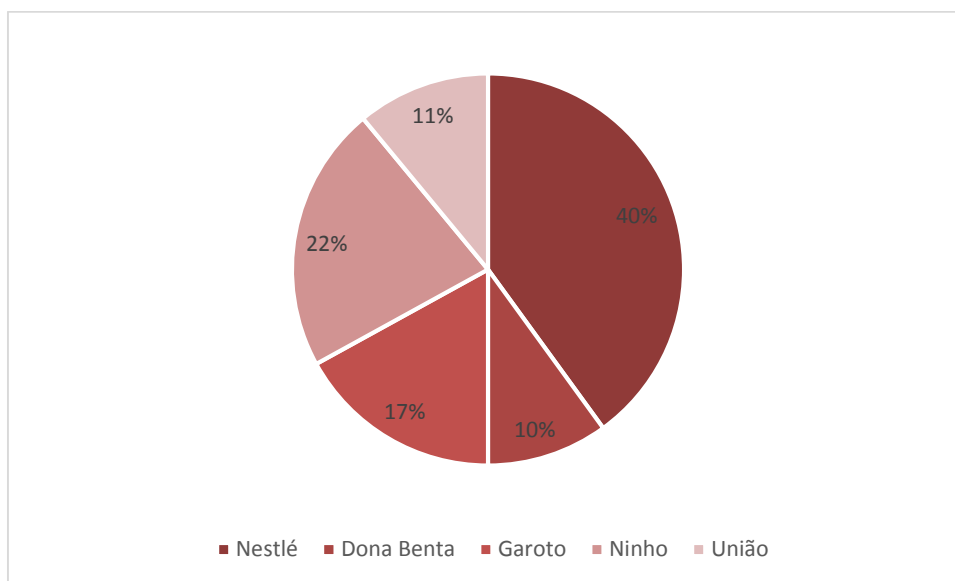
Gráfico 5 – Gráfico dos principais concorrentes



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.1.12 Principais Fornecedores

- Nestlé
- Ninho
- Garoto
- Dona Benta
- União

Gráfico 6 – Gráfico de principais fornecedores

Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.2 Análise das Forças Macroambientais

Todos os fatores que rodeiam e influenciam o mercado em que a empresa está inserida. Nos aspectos demográficos e de meio ambiente o negócio não é afetado, já no aspecto econômico a empresa sofre um impacto direto e conseqüentemente suas vendas caem caso haja queda na inflação, com relação a legislação o negócio deve adaptar-se às regras impostas pelos órgãos regulamentadores Anvisa/Vigilância sanitária, e a empresa deve estar em constante adaptação no que se refere à tecnologia).

2.3 Análise do Ambiente Competitivo

Porter (1986, p. 22-48) definiu que para analisar o ambiente competitivo é necessário definir cinco forças competitivas que se confrontam em um determinado mercado.

2.3.1 Ameaça de Produtos Substitutos

Substitutos são novos produtos que surgem a partir de novas tecnologias ou abordagens criadas para competir diretamente ou substituir produtos existentes. (CHAVES, 2018)

Pode-se tomar como exemplo os seguintes produtos substitutos para o negócio em questão: Novos sorvetes, *milkshakes*, bolos caseiros, crepes, tapiocas, entre outros do mesmo ramo.

2.3.2 Novos Entrantes

Entrada de novas empresas no mercado que competem diretamente com o negócio. (CHAVES, 2018)

Pode-se tomar como exemplo empresas que não oferecem em primeiro plano doces e sobremesas, mas que podem começar a oferecer para aumentar seu mix de produtos. Exemplo: Kibon, Jundiá, Chiquinho Sorvetes, entre outros do ramo.

2.3.3 Poder de Barganha dos Clientes

Em alguns casos o poder de negociação é dos clientes e este define o valor final que deseja pagar. Isto ocorre quando muitos fornecedores disputam entre si o menor preço a ser oferecido ao cliente. (CHAVES, 2018)

Esta força competitiva não é aplicável ao negócio.

2.3.4 Poder de Barganha dos Fornecedores

Em alguns casos o poder de negociação é dos fornecedores. Isso acontece quando os produtos fornecidos são exclusivos para a empresa compradora. (CHAVES, 2018)

Esta força competitiva é aplicável ao negócio, pois a empresa utiliza produtos exclusivos de marcas pré-definidas que não podem ser substituídos, pois fazem parte de sua estratégia de vendas.

2.3.5 Rivalidade entre Concorrentes

São empresas já existentes que competem diretamente para ganhar a maior fatia de mercado. (CHAVES, 2018)

Pode-se tomar como exemplo as seguintes empresas: Docci gateu, Casa da Sobremesa, Sodiê, entre outras do mesmo ramo.

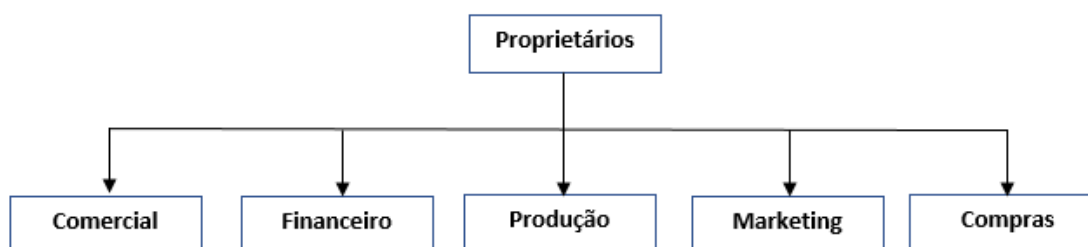
2.4 Análise do Ambiente Interno

Segundo Tavares, (2010, p. 220), "a análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão".

Para isso, utiliza-se algumas ferramentas, como:

- *Downsizing*: redução de tamanho, seja ela de pessoas/colaboradores, gastos, custos, etc.
- *Benchmarking*: comparar processos, estrutura com outra empresa do mercado
- Reengenharia: reestruturação da empresa devido a modificações do mercado e concorrência. É uma estratégia da gestão de negócios.
- Melhoria Contínua: mudanças nos processos existentes para melhoria contínua.
- Teoria das restrições: identificar os gargalos, ou seja, as restrições que a empresa enfrenta, e a partir disso, cria uma estratégia para o negócio.

Figura 7 – Organograma estrutural da empresa



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.4.1 Análise SWOT

A análise SWOT avalia quais são as forças e fraquezas do ambiente interno e quais são as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Figura 8 – Resumo da Análise SWOT



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.4.2 Matriz BCG

A matriz BCG mostra qual é o crescimento e qual a participação de cada produto no mercado. (CHAVES, 2018)

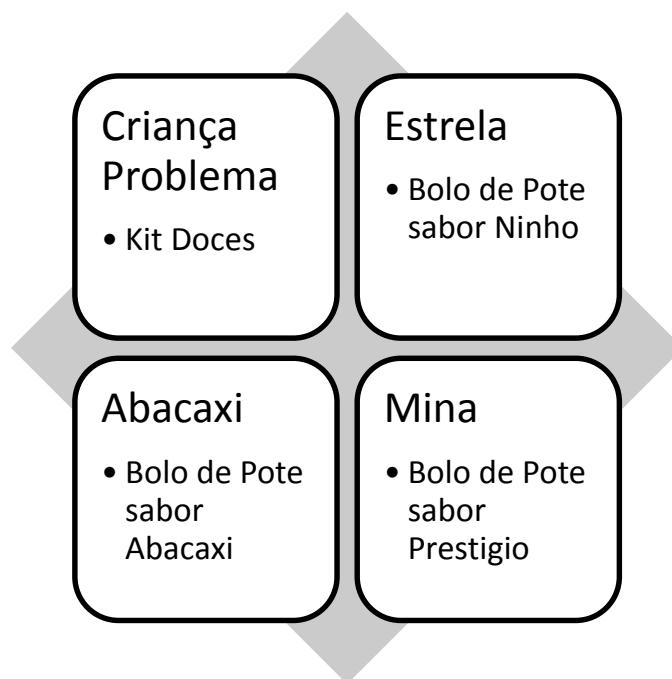
O produto “criança problema” da empresa é o Kit doces, pois esse produto tem um crescimento alto, porém não atinge a expectativas da empresa.

Já o produto “abacaxi” é o bolo de pote sabor abacaxi que não tem alta aceitação do público e necessita ser reinventado.

O produto “mina” é o bolo de pote sabor prestigio, pois já foi aceito pelo público e possui estabilidade nas vendas.

O produto “estrela” é o bolo de pote sabor ninho que possui alto crescimento e excelente participação no mercado, sendo o carro chefe da empresa.

Figura 9 - Resumo da Análise da Matriz BCG



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.5 Formulação de Estratégias

De acordo com Chandler, (2001, p.04), “estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos”.

2.5.1 Estratégias Competitivas Genéricas

De acordo com Tavares (2010, p. 269), na estratégia de diferenciação "a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de uma ou algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores". Pensando na equação $L=R-D$, esta estratégia genérica busca o lucro focando no aumento da receita.

A organização utiliza desta estratégia para se destacar no mercado. O modelo utilizado é de fabricação artesanal, tornando os produtos exclusivos.

2.5.2 Estratégias Internas

Dentro das estratégias internas que são aplicadas dentro da organização e demonstram sua posição no ciclo de vida, a empresa está em desenvolvimento que – de acordo com Tavares (2010, p. 274), "a estratégia de desenvolvimento corresponde para a organização ao [sic] mesmo que o desenvolvimento corresponde para o ser

humano". Utilizada quando a organização se encontra na fase de introdução ou crescimento. Pensando na equação $L=R-D$, esta estratégia interna foca no aumento da receita para permitir o crescimento da organização.

A organização está passando por uma fase de inovação. Através do lançamento de novos produtos tem alavancado suas vendas e conseqüentemente seu crescimento.

2.6 Definição de Metas e Objetivos

De acordo com Maximiano, (2009, p. 391), meta é um "Objetivo quantificado, que define prazos, volumes, valores e responsabilidades".

Já objetivo, Maximiano, (2009, p. 392), define como "resultado desejado; situação final em direção à qual o comportamento se orienta".

2.6.1 Objetivos Estratégicos

2.6.1.1 Gerais

- Reduzir os custos fixos em 20% em 12 meses

2.6.1.2 Vendas e Marketing

- Aumentar as vendas em 20% em 12 meses
- Diminuir as reclamações de clientes em 5% em três meses

2.6.1.3 Operações

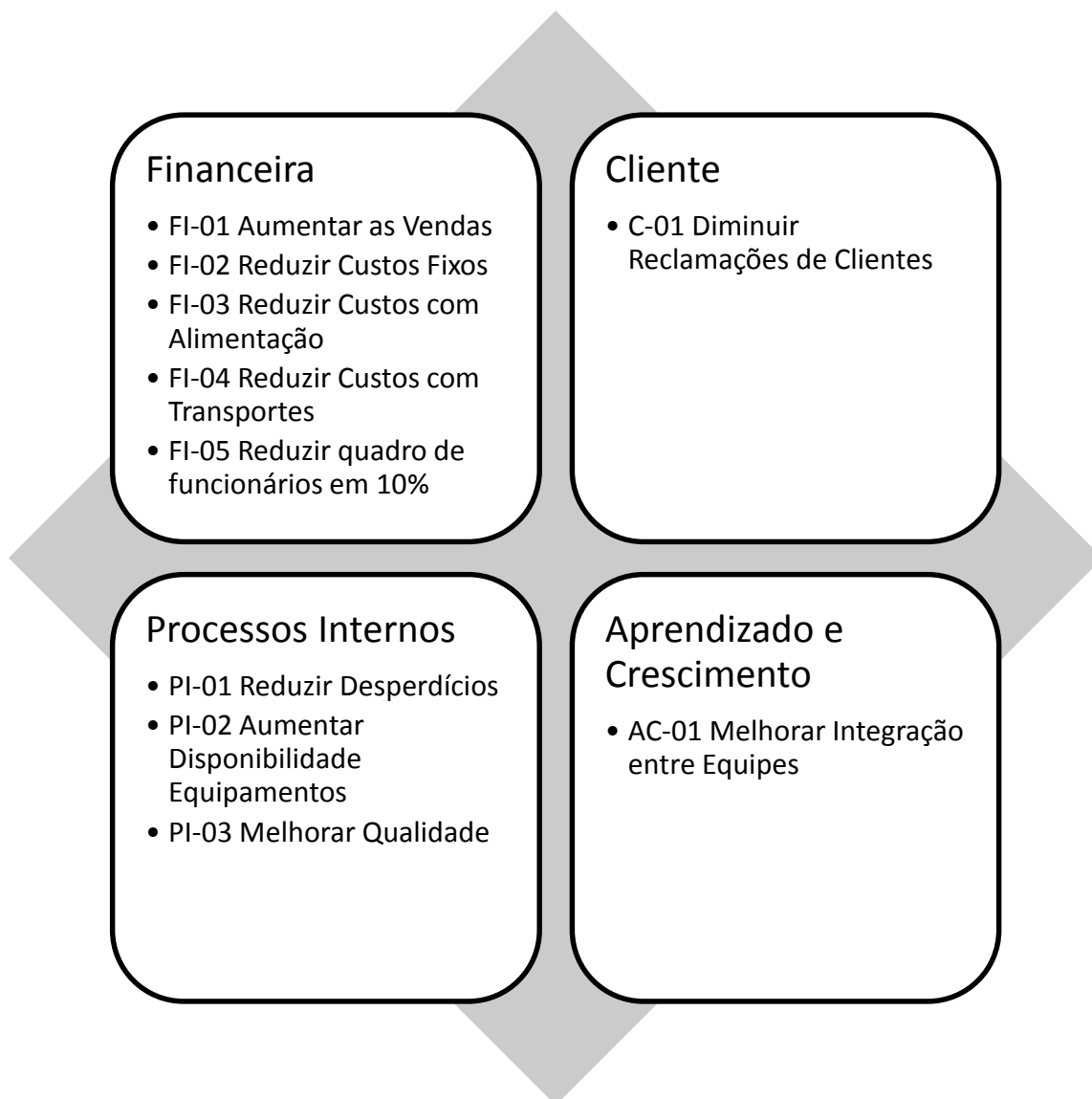
- Melhorar qualidade em 10% em 12 meses
- Reduzir desperdícios em 75% em 12 meses
- Aumentar a disponibilidade dos equipamentos para 96% (atualmente 94%)

2.6.1.4 Recursos Humanos

- Reduzir custos com alimentação em 15% em 12 meses
- Reduzir custos com transporte em 25% em 12 meses
- Melhorar a integração entre equipes em três meses
- Reduzir quadro de colaboradores (Ana Carolina Miranda / José Aguiar da Silva) em 10% em três meses

2.6.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Figura 7 – Resumo do *Balanced Scorecard*



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

2.7 Definição das Ações Estratégicas

Defina pelo menos dez ações estratégicas que façam com que a empresa atinja seus objetivos e metas.

SEQ.	AÇÃO ESTRATÉGICA	CLASSIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO (DIAS)	QUANDO? (DATA)	INVESTIMENTO TOTAL	RETORNO MENSAL	BSC
1	Aumentar as vendas através da criação de redes franquiadas em todo o país	Alavancagem	Comercial	30	04/05/2018	R\$2.000,00	R\$500,00	FI-01
2	Reduzir Custos Fixos a partir da utilização de energia solar e troca de lâmpadas comuns por lâmpadas de LED	Alavancagem	Planejamento	7	11/04/2018	R\$500,00	R\$1.000,00	FI-02
3	Reduzir Custos com Alimentação substituindo o pagamento de vale refeição pela distribuição de cesta básica	Alavancagem	RH	30	04/05/2018	R\$240,00	R\$1.600,00	FI-03
4	Reduzir Custos com Transportes substituindo o pagamento do vale transporte por uma van de uso coletivo (Fretamento)	Alavancagem	RH	30	04/05/2018	R\$500,00	R\$1.000,00	FI-04
5	Reduzir quadro de colaboradores (Ana Carolina Miranda / José Aguiar da Silva) em 10% em três meses	Alavancagem	Financeiro	90	01/06/2018	R\$6.000,00	R\$4.000,00	FI-05
6	Diminuir Reclamações de Clientes a partir da criação de um canal de atendimento ao cliente	Outros	SAC	60	04/06/2018	R\$150,00	R\$500,00	C-01
7	Reduzir Desperdícios através de campanhas de conscientização dos funcionários	Alavancagem	Planejamento	7	11/04/2018	R\$120,00	R\$500,00	PI-01

CABEÇALHO?



8	Aumentar Disponibilidade de Equipamentos através da compra de equipamentos de última geração	Alavancagem	Compras	60	04/06/2018	R\$6.000,00	R\$1.500,00	PI-02
9	Melhorar Qualidade através de treinamentos	Outros	Qualidade	7	11/04/2018	R\$500,00	R\$700,00	PI-03
10	Melhorar Interação entre Equipes através de treinamentos motivacionais	Outros	RH	14	18/04/2018	R\$1.000,00	R\$2.000,00	AC-01

2.8 Análise de Viabilidade

2.8.1 Ação Estratégica 01

Tabela 1

AE 01 AUMENTAR VENDAS		Períodos															
CE	ALAVANÇAGEM																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Fluxo de Caixa	RS	(2.000,00)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00		
	Valor Acumulado	RS	(2.000,00)	(1.500,00)	(1.000,00)	(500,00)	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00		
5	PBS Payback Simples		4														
	TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.														
	TE → Taxa Equivalente		1,5309% a.m.														
	VP Valor Presente	RS	(2.000,00)	492,46	485,04	477,72	470,52	463,42	456,44	449,55	442,77	436,10	429,52	423,05	416,67		
	Valor Acumulado	RS	(2.000,00)	(1.507,54)	(1.022,50)	(544,78)	(74,26)	389,16	845,59	1.296,15	1.737,92	2.174,02	2.603,54	3.026,59	3.443,25		
4	PBD Payback Descontado		5														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 3.443,25 P JACEITO														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		22,9%														
3	IL Índice de Lucratividade		2,7216														

2.8.2 Ação Estratégica 02

Tabela 2

AE 02 REDUZIR CUSTOS FIXOS		Períodos															
CE	ALAVANÇAGEM																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Fluxo de Caixa	RS	(500,00)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00		
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	500,00	1.500,00	2.500,00	3.500,00	4.500,00	5.500,00	6.500,00	7.500,00	8.500,00	9.500,00	10.500,00	11.500,00		
5	PBS Payback Simples		1														
	TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.														
	TE → Taxa Equivalente		1,5309% a.m.														
	VP Valor Presente	RS	(500,00)	984,92	970,07	955,44	941,04	926,85	912,87	899,11	885,55	872,20	859,04	846,09	833,33		
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	(484,92)	(1.454,99)	(2.410,43)	(3.351,47)	(4.278,32)	(5.191,19)	(6.090,29)	(6.975,84)	(7.848,04)	(8.707,08)	(9.553,17)	(10.386,51)		
4	PBD Payback Descontado		1														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 10.386,51 P JACEITO														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		200,0%														
3	IL Índice de Lucratividade		21,7730														

2.8.3 Ação Estratégica 03

Tabela 3

AE 03 REDUZIR CUSTOS COM ALIMENTAÇÃO		Períodos															
CE	ALAVANÇAGEM																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Fluxo de Caixa	RS	(240,00)	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00		
	Valor Acumulado	RS	(240,00)	1.360,00	2.960,00	4.560,00	6.160,00	7.760,00	9.360,00	10.960,00	12.560,00	14.160,00	15.760,00	17.360,00	18.960,00		
5	PBS Payback Simples		1														
	TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.														
	TE → Taxa Equivalente		1,5309% a.m.														
	VP Valor Presente	RS	(240,00)	1.575,87	1.552,11	1.528,71	1.505,66	1.482,95	1.460,59	1.438,57	1.416,88	1.395,51	1.374,47	1.353,75	1.333,33		
	Valor Acumulado	RS	(240,00)	1.335,87	2.887,99	4.416,69	5.922,35	7.405,31	8.865,90	10.304,47	11.721,35	13.116,86	14.491,33	15.845,08	17.178,41		
4	PBD Payback Descontado		1														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 17.178,41 P JACEITO														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		666,7%														
3	IL Índice de Lucratividade		72,5767														

2.8.4 Ação Estratégica 04

Tabela 4

AE 04 REDUZIR CUSTOS COM TRANSPORTE		Períodos															
CE	ALAVANÇAGEM																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	Fluxo de Caixa	RS	(500,00)	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00		
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	500,00	1.500,00	2.500,00	3.500,00	4.500,00	5.500,00	6.500,00	7.500,00	8.500,00	9.500,00	10.500,00	11.500,00		
5	PBS Payback Simples		1														
	TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.														
	TE → Taxa Equivalente		1,5309% a.m.														
	VP Valor Presente	RS	(500,00)	984,92	970,07	955,44	941,04	926,85	912,87	899,11	885,55	872,20	859,04	846,09	833,33		
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	(484,92)	(1.454,99)	(2.410,43)	(3.351,47)	(4.278,32)	(5.191,19)	(6.090,29)	(6.975,84)	(7.848,04)	(8.707,08)	(9.553,17)	(10.386,51)		
4	PBD Payback Descontado		1														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 10.386,51 P JACEITO														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		200,0%														
3	IL Índice de Lucratividade		21,7730														

2.8.5 Ação Estratégica 05

Tabela 5

AE 05 DIMINUIR RECLAMAÇÕES DE CLIENTES														
CE OUTROS														
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS	(150,00)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Valor Acumulado	RS	(150,00)	350,00	850,00	1.350,00	1.850,00	2.350,00	2.850,00	3.350,00	3.850,00	4.350,00	4.850,00	5.350,00
5	PBS Payback Simples	RS		1										
TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.												
TE Taxa Equivalente		1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS	(150,00)	492,46	485,04	477,72	470,52	463,42	456,44	449,55	442,77	436,10	429,52	423,05
	Valor Acumulado	RS	(150,00)	342,46	827,50	1.305,22	1.775,74	2.239,16	2.695,59	3.145,15	3.587,92	4.024,02	4.453,54	4.878,59
4	PBD Payback Descontado	RS		1										
1	VP Valor Presente Líquido	RS 5.293,25 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	333,3%												
3	IL Índice de Lucratividade	36,2884												

2.8.6 Ação Estratégica 06

Tabela 6

AE 06 REDUZIR DESPÊNDIOS														
CE ALAVANÇAGEM														
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS	(120,00)	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Valor Acumulado	RS	(120,00)	380,00	880,00	1.380,00	1.880,00	2.380,00	2.880,00	3.380,00	3.880,00	4.380,00	4.880,00	5.380,00
5	PBS Payback Simples	RS		1										
TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.												
TE Taxa Equivalente		1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS	(120,00)	492,46	485,04	477,72	470,52	463,42	456,44	449,55	442,77	436,10	429,52	423,05
	Valor Acumulado	RS	(120,00)	372,46	857,50	1.335,22	1.805,74	2.269,16	2.725,59	3.175,15	3.617,92	4.054,02	4.483,54	4.906,59
4	PBD Payback Descontado	RS		1										
1	VP Valor Presente Líquido	RS 5.333,25 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	416,7%												
3	IL Índice de Lucratividade	45,3604												

2.8.7 Ação Estratégica 07

Tabela 7

AE 07 AUMENTAR DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENTOS														
CE ALAVANÇAGEM														
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS	(6.000,00)	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Valor Acumulado	RS	(6.000,00)	(4.500,00)	(3.000,00)	(1.500,00)	-	1.500,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00
5	PBS Payback Simples	RS		4										
TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.												
TE Taxa Equivalente		1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS	(6.000,00)	1.477,38	1.455,11	1.433,16	1.411,55	1.390,27	1.369,31	1.348,66	1.328,32	1.308,29	1.288,57	1.269,14
	Valor Acumulado	RS	(6.000,00)	(4.522,62)	(3.067,51)	(1.634,35)	(22,78)	1.167,48	2.536,78	3.885,44	5.213,76	6.522,06	7.810,62	9.079,76
4	PBD Payback Descontado	RS		5										
1	VP Valor Presente Líquido	RS 10.329,76 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	22,9%												
3	IL Índice de Lucratividade	2,7216												

2.8.8 Ação Estratégica 08

Tabela 8

AE 08 MELHORAR QUALIDADE														
CE OUTROS														
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS	(500,00)	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	200,00	900,00	1.600,00	2.300,00	3.000,00	3.700,00	4.400,00	5.100,00	5.800,00	6.500,00	7.200,00
5	PBS Payback Simples	RS		1										
TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.												
TE Taxa Equivalente		1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS	(500,00)	689,44	670,05	668,81	668,73	668,79	669,01	629,37	619,88	610,54	601,33	592,28
	Valor Acumulado	RS	(500,00)	189,44	859,49	1.537,30	2.196,03	2.844,82	3.483,83	4.113,21	4.733,09	5.343,63	5.944,96	6.537,22
4	PBD Payback Descontado	RS		1										
1	VP Valor Presente Líquido	RS 7.120,56 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	140,0%												
3	IL Índice de Lucratividade	15,2411												

2.8.9 Ação Estratégica 09

Tabela 9

AE 09 MELHORAR A INTERAÇÃO ENTRE EQUIPES														
CE OUTROS														
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS	(1.000,00)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
	Valor Acumulado	RS	(1.000,00)	1.000,00	3.000,00	5.000,00	7.000,00	9.000,00	11.000,00	13.000,00	15.000,00	17.000,00	19.000,00	21.000,00
5	PBS Payback Simples	RS		1										
TMA Taxa de Desconto		20,0% a.a.												
TE Taxa Equivalente		1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS	(1.000,00)	1.969,84	1.940,14	1.910,89	1.882,07	1.853,69	1.825,74	1.798,21	1.771,10	1.744,30	1.718,09	1.692,18
	Valor Acumulado	RS	(1.000,00)	969,84	2.909,98	4.820,87	6.702,94	8.556,63	10.382,38	12.180,59	13.951,69	15.696,08	17.414,17	19.106,35
4	PBD Payback Descontado	RS		1										
1	VP Valor Presente Líquido	RS 20.773,02 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	200,0%												
3	IL Índice de Lucratividade	21,7739												

2.8.10 Ação Estratégica 10

Tabela 10

AE 10 REDUZIR QUADRO DE COLABORADORES														
CE ALAVANÇAGEM														
C	Meses	Períodos												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Fluxo de Caixa	RS (6.000,00)	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00	RS 4.000,00
	Valor Acumulado	RS (6.000,00)	RS (2.000,00)	RS 2.000,00	RS 6.000,00	RS 10.000,00	RS 14.000,00	RS 18.000,00	RS 22.000,00	RS 26.000,00	RS 30.000,00	RS 34.000,00	RS 38.000,00	RS 42.000,00
5	PBS Payback Simples	2												
	TMA Taxa de Desconto	20,0% a.a.												
	TE → Taxa Equivalente	1,5309% a.m.												
	VP Valor Presente	RS (6.000,00)	RS 3.939,69	RS 3.880,28	RS 3.821,77	RS 3.764,14	RS 3.707,39	RS 3.651,48	RS 3.596,42	RS 3.542,20	RS 3.488,78	RS 3.436,18	RS 3.384,36	RS 3.333,33
	Valor Acumulado	RS (6.000,00)	RS (2.060,31)	RS 1.819,97	RS 5.641,74	RS 9.405,88	RS 13.113,27	RS 16.764,75	RS 20.361,18	RS 23.903,37	RS 27.392,15	RS 30.828,33	RS 34.212,70	RS 37.546,03
4	PBD Payback Descontado	2												
1	VPL Valor Presente Líquido	RS 37.546,03 PJ ACEITO												
2	TIR Taxa Interna de Retorno	66,5%												
3	IL Índice de Lucrabilidade	7,2577												

2.9 Priorização das Ações E Definição do Orçamento

Cenário A: Maior estimativa de retorno e ações realizadas

Tabela 11

PRIORIDA	A	AÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (€)	RETORNO ANUAL	1-VPL (\$)	2-TIR (€)	3-IL	4-PBD (MESE)	5-PBS (MESE)	SALDO
		ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS CUSTOS PJ ACBITOS)	75%	RS 17.010,00	RS 159.600,00						RS 12.757,50
1	01	AUMENTAR VENDAS	ALAVANÇAGEM	RS 2.000,00	RS 6.000,00	RS 3.443,25	22,9%	2,7216	5,0	4,0	RS 10.757,50
2	02	REDUZIR CUSTOS FIXOS	ALAVANÇAGEM	RS 500,00	RS 12.000,00	RS 10.386,51	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 10.257,50
3	10	REDUZIR QUADRO DE COLABORADORES	ALAVANÇAGEM	RS 6.000,00	RS 48.000,00	RS 37.546,03	66,5%	7,2577	2,0	2,0	RS 4.257,50
4	06	REDUZIR DESPÉRCIOS	ALAVANÇAGEM	RS 120,00	RS 6.000,00	RS 5.323,25	416,7%	#####	1,0	1,0	RS 4.137,50
5	05	DIMINUIR RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	OUTROS	RS 150,00	RS 6.000,00	RS 5.293,25	333,3%	#####	1,0	1,0	RS 3.987,50
6	08	MELHORAR QUALIDADE	OUTROS	RS 500,00	RS 8.400,00	RS 7.120,56	140,0%	#####	1,0	1,0	RS 3.487,50
7	09	MELHORAR A INTERAÇÃO ENTRE EQUIPES	OUTROS	RS 1.000,00	RS 24.000,00	RS 20.773,02	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 2.487,50
8	04	REDUZIR CUSTOS COM TRANSPORTE	ALAVANÇAGEM	RS 500,00	RS 12.000,00	RS 10.386,51	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 1.987,50
9	03	REDUZIR CUSTOS COM ALIMENTAÇÃO	ALAVANÇAGEM	RS 240,00	RS 19.200,00	RS 17.178,41	666,7%	#####	1,0	1,0	RS 1.747,50
10	07	AUMENTAR DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENT	ALAVANÇAGEM	RS 6.000,00	RS 18.000,00	RS 10.329,76	22,9%	2,7216	5,0	4,0	RS 4.252,50

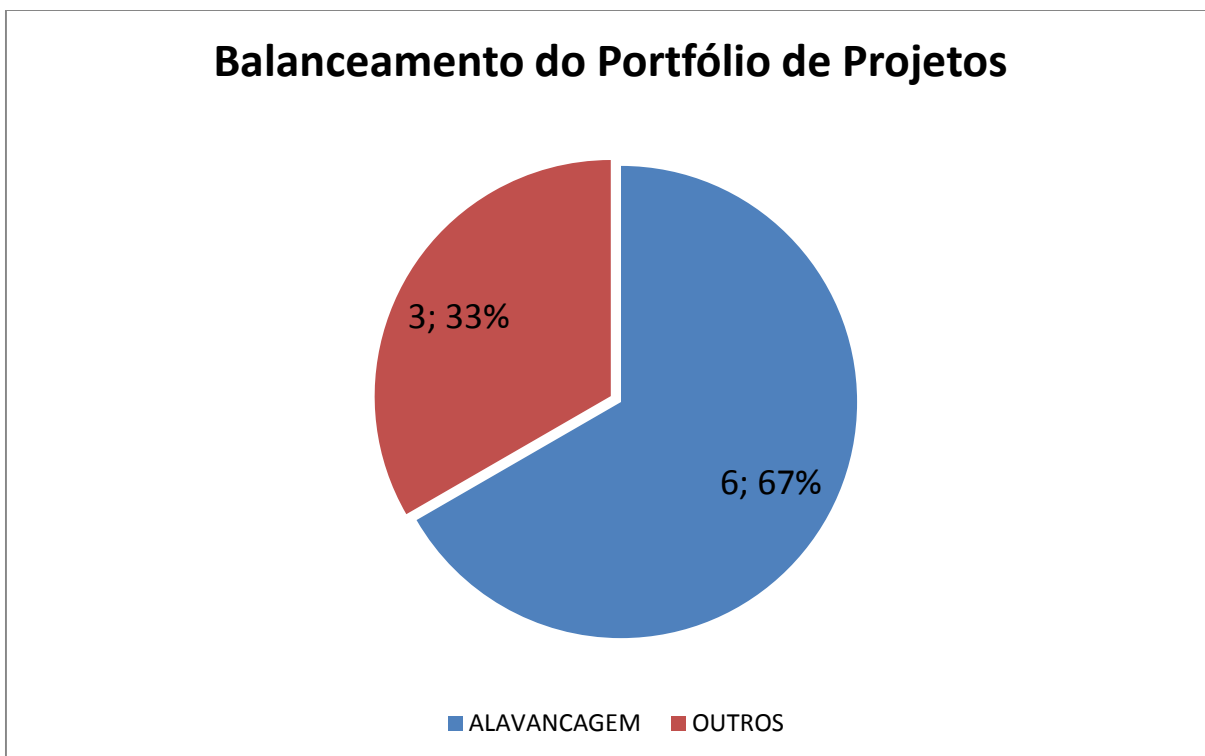
Cenário B: Classificação VPL

Tabela 12

PRIORIDA	A	AÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (€)	RETORNO ANUAL	1-VPL (\$)	2-TIR (€)	3-IL	4-PBD (MESE)	5-PBS (MESE)	SALDO
		ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS CUSTOS PJ ACBITOS)	75%	RS 17.010,00	RS 159.600,00						RS 12.757,50
1	10	REDUZIR QUADRO DE COLABORADORES	ALAVANÇAGEM	RS 6.000,00	RS 48.000,00	RS 37.546,03	66,5%	7,2577	2,0	2,0	RS 6.757,50
2	09	MELHORAR A INTERAÇÃO ENTRE EQUIPES	OUTROS	RS 1.000,00	RS 24.000,00	RS 20.773,02	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 5.757,50
3	03	REDUZIR CUSTOS COM ALIMENTAÇÃO	ALAVANÇAGEM	RS 240,00	RS 19.200,00	RS 17.178,41	666,7%	#####	1,0	1,0	RS 5.517,50
4	02	REDUZIR CUSTOS FIXOS	ALAVANÇAGEM	RS 500,00	RS 12.000,00	RS 10.386,51	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 5.017,50
5	04	REDUZIR CUSTOS COM TRANSPORTE	ALAVANÇAGEM	RS 500,00	RS 12.000,00	RS 10.386,51	200,0%	#####	1,0	1,0	RS 4.517,50
6	07	AUMENTAR DISPONIBILIDADE DE EQUIPAMENT	ALAVANÇAGEM	RS 6.000,00	RS 18.000,00	RS 10.329,76	22,9%	2,7216	5,0	4,0	RS 1.482,50
7	08	MELHORAR QUALIDADE	OUTROS	RS 500,00	RS 8.400,00	RS 7.120,56	140,0%	#####	1,0	1,0	RS 1.982,50
8	06	REDUZIR DESPÉRCIOS	ALAVANÇAGEM	RS 120,00	RS 6.000,00	RS 5.323,25	416,7%	#####	1,0	1,0	RS 2.102,50
9	05	DIMINUIR RECLAMAÇÕES DE CLIENTES	OUTROS	RS 150,00	RS 6.000,00	RS 5.293,25	333,3%	#####	1,0	1,0	RS 2.252,50
10	01	AUMENTAR VENDAS	ALAVANÇAGEM	RS 2.000,00	RS 6.000,00	RS 3.443,25	22,9%	2,7216	5,0	4,0	RS 4.252,50

O critério de classificação utilizado foi o do cenário A, o que lhe permitia realizar mais ações e obter maior estimativa de retorno.

2.10 Balanceamento do Portfólio



Fonte Elaborado pelos autores (2018)

3 CONCLUSÃO

Através dos elementos apresentados foi possível realizar o planejamento estratégico corporativo da empresa Divino Cake Bolos e Doces LTDA.

Todo o planejamento foi feito analisando sua história, visão e missão, o mercado onde está inserida, a delimitação do negócio, seu porte, faturamento mensal e anual, suas competências - essenciais e distintivas - quais seus principais produtos/serviços, clientes, concorrentes, fornecedores, suas forças macro ambientais, ambiente competitivo onde está inserida, ameaça de produtos substitutos, novos entrantes no mercado, qual o poder de barganha dos clientes e fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, análise do ambiente interno, SWOT, matriz BCG, identificando problemas, hipóteses, formulando estratégias - competitivas genéricas, internas - definindo metas e objetivos (estratégicos para cada setor), *Balanced Scorecard*, definindo ações estratégicas, analisando a viabilidade técnica, econômica e financeira de cada ação estratégica. Foram apresentados gráficos, organogramas, ações estratégicas e suas respectivas análises se eram viáveis ou não.

Percebeu-se que o planejamento estratégico corporativo é imprescindível para se gerenciar um projeto em qualquer organização, obtendo-se uma visão ampla e clara de todos os processos, ações necessárias e assim conseguir realizar qualquer análise que se faça necessária para alcançar os objetivos definidos.

REFERÊNCIAS

CHANDLER, A. ***Strategy and Structure***. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. In: NICOLAU, Isabel. O conceito de estratégia. Lisboa: INDEG, 2001, p.4. Arquivo PDF.

CHAVES, Marcos D. M. **Site da disciplina Gestão Estratégica**. Campinas: Iescamp, 2018. Disponível em: < <https://sites.google.com/site/mmcadmgest/> >. Acesso em: Dia 15 abr. 2018.

MAXIMIANO, Antônio c. Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1986.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. 3ª Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.