

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

MALU BRINQUEDOS

Paula De Souza Costa, 25271*

Andressa Moraes Da Silva, 25272

RESUMO

A finalidade deste estudo é mostrar o quão é importante realizar o planejamento estratégico logístico dentro da organização, pois quando uma empresa é criada, o principal objetivo é gerar lucro e receita, para os fundadores, sócios, acionistas e também conseguir cumprir com as obrigações de contas a pagar, despesas operacionais e salários dos funcionários. Mas para que isto aconteça é fundamental o gerenciamento das partes estratégicas da empresa como um todo, para diminuir as despesas, se manter competitiva no mercado e alcançar a visão e a missão que foram estabelecidas desde o início.

Para melhor compreender-se, como elaborar um planejamento estratégico logístico, foi utilizado neste estudo definições de autores, exemplos e simulações do cotidiano da empresa Malu Brinquedos que foi criada. Desta forma, são apresentados desde a história da empresa, análise do mercado interno e externo até as ações estratégicas, identificando qual projeto seria mais viável financeiramente, economicamente ou tecnicamente para atingir um propósito, seja na parte de legislação, alavancagem, manutenção e outros.

Portanto, será possível entender que o planejamento estratégico logístico tem o potencial para aumentar a receita da empresa, por elaborar análises que facilitam reconhecer quais são as suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, apontar os objetivos estratégicos e quais serão as prioridades, que de alguma forma irão melhorar o cenário da empresa.

Palavras-chave Estratégia. Gestão Estratégica. Logística. PELOG.

Campinas, SP

2019

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa é criada para atender as necessidades dos clientes, com produto ou serviço prestado, considerando também para proporcionar momentos de lazer e diversão, mas a frente de tudo isso está o objetivo principal, que é aumentar a receita, diminuir as despesas e custos para então assim gerar lucros, isto fará com que a empresa consiga cumprir com suas obrigações, como por exemplo: salários dos funcionários, impostos, contas a pagar, despesas operacionais e administrativas, ressaltando também a parte dos sócios e acionistas que investiram no negócio a fim de ter retorno financeiro sobre o recurso que proporcionou.

Para iniciar uma empresa, criar um produto ou prestar algum serviço, exige um grande esforço de todos os envolvidos no processo, sendo preciso estar por dentro da tendência do mercado que nortearão o cenário nos próximos anos, por esta razão é preciso que seja realizada uma pesquisa para conseguir efetuar uma análise do mercado onde irá atuar, os clientes que serão o público-alvo, as forças e fraquezas do ambiente empresarial interno e externo, o objetivo de todo este estudo é facilitar as tomadas de decisões.

Estabelecer qual será o negócio da empresa é fundamental para assim poder criar um diferencial, pois existe um grande número de opções no mercado e por este motivo o cliente tem várias alternativas.

É necessário realizar a gestão do planejamento estratégico logístico para alcançar a visão e a missão da empresa, onde essas definições, em sua maioria tem como objetivo expandir a empresa no negócio em que atua e criar inovações que a diferencie das demais empresas para que a mantenham competitivamente no mercado.

1.1 Tema Geral

Logística: Planejamento Estratégico Logístico.

1.2 Empresa Estudada

1.2.1 Razão Social

Malu Brinquedos.

1.2.2 História

Malu brinquedos foi fundada em junho de 2019 pelos integrantes da família Moraes, como uma alternativa de abrir um negócio próprio, e com baixo investimento para obter retorno rápido e lucrativo. O mercado de locações de brinquedos para festa é um segmento que não para de crescer e quase nunca entra em crise econômica. Começaram comprando apenas um kit de brinquedos que continha uma cama elástica, uma piscina de bolinhas e uma máquina de algodão doce, após dois meses trabalhado a empresa já tinha conseguido lucrar mais do dobro do investimento e então resolveram aumentar a quantidade de brinquedos para a locação. (MALU BRINQUEDOS, 2019).

1.3 Negócio

Pela definição de Tavares (2010, p. 73), “O **negócio** de uma organização, geralmente, corresponde a uma escolha, em meio a um conjunto amplo de alternativas percebidas”.

Para estabelecer o negócio da empresa, é de grande importância saber qual o desejo e necessidade que irá atender, para elaborar um planejamento que a diferencie das demais empresas que atuam no mesmo negócio.

Malu Brinquedos

O negócio da empresa estudada é locações de brinquedos. (MALU BRINQUEDOS, 2019)

1.4 Visão

Tavares, (2010, p. 82), afirma que

A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

Malu Brinquedos

“A visão da organização é fidelizar clientes e ser referência no mercado de locação de brinquedos, proporcionando diversão com segurança”. (MALU BRINQUEDOS, 2019)

1.5 Missão

Missão é o motivo que nasceu a organização, uma declaração do propósito. (TAVARES, 2010)

Malu Brinquedos

“A missão da organização é fazer locações de brinquedos com qualidade e preço justo”. (MALU BRINQUEDOS, 2019)

1.6 Mercado(s)

Mercado é a relação entre a oferta e a procura, oferta são as pessoas ou empresas que pretende vender bens ou serviços, procura é o conjunto de pessoas ou empresas que querem comprar bens ou serviços. (TAVARES, 2010)

Malu Brinquedos

Mercado de festas e locações. (MALU BRINQUEDOS, 2019)

1.7 Serviços

O dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (SERVIÇO, 2009, p. 736, negrito destes autores) define a palavra **serviço** da seguinte forma “**5. Econ.** atividade econômica de que não resulta produto tangível (por ex: transporte urbano; atividades de médicos, advogados, professores, administração pública), em contraste com a produção de mercadorias.

Malu Brinquedos

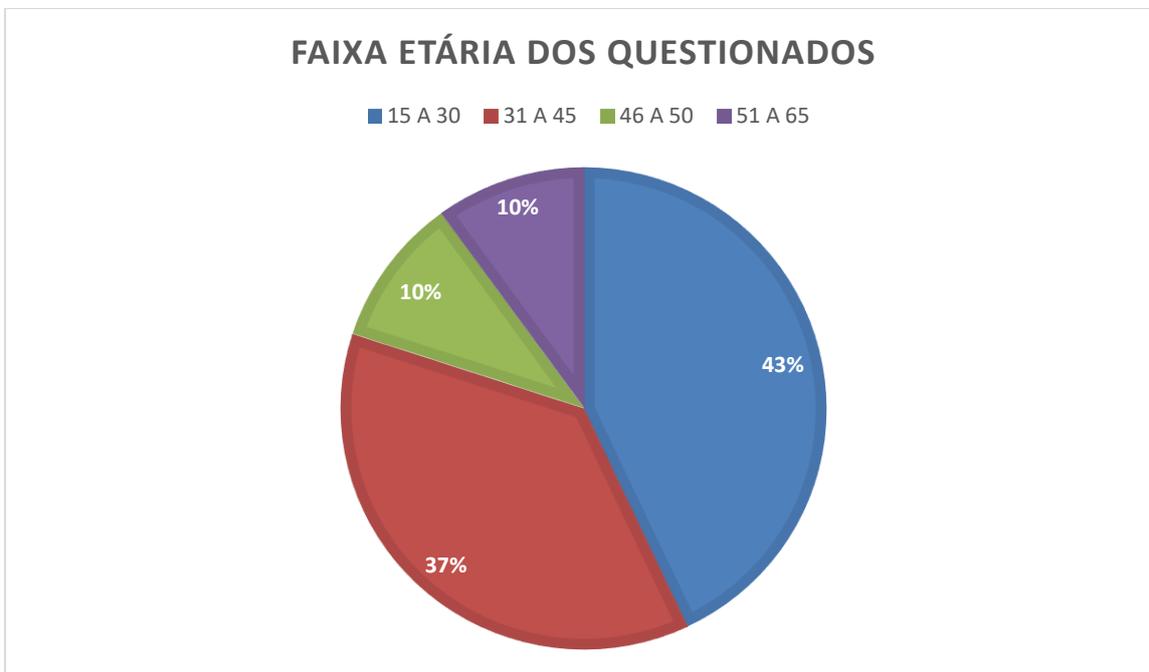
Oferece serviços de locação de cama elástica, piscina de bolinhas, algodão doce, pula-pula inflável e tombo legal, para festas de aniversários e eventos similares. (MALU BRINQUEDOS, 2019)

1.8 Clientes

O dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (CLIENTE, 2009, p. 239, negrito destes autores) define a palavra **cliente** da seguinte forma “**2.** Aquele que compra; freguês. **3.** Pessoa que utiliza, com certa regularidade, os serviços de profissional ou empresa.

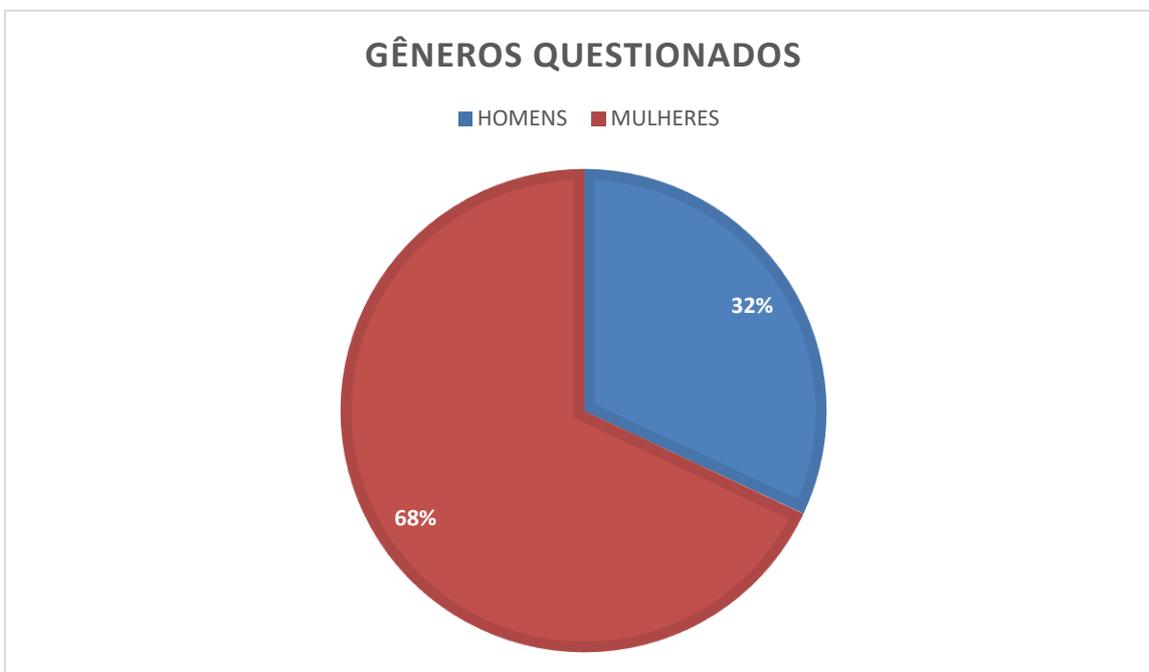
Malu Brinquedos

Gráfico 1 – Clientes da empresa | Por faixa etária



Fonte Extraído a partir de Malu Brinquedos (2019)

Gráfico 2 – Clientes da empresa | Por gêneros



Fonte Extraído a partir de Malu Brinquedos (2019)

Para identificar os clientes, foram selecionadas 100 pessoas e feitas duas perguntas para cada um deles, a idade e o gênero.

No Gráfico 1 estão apresentadas as faixas etárias dos respondentes das perguntas, a idade da maioria dos clientes em potencial é entre 15 a 30 anos conforme mostra no gráfico 43% dos clientes possuem esta idade. Sendo assim o resultado demonstra que os clientes estão entre 15 a 30 anos.

No Gráfico 2 são representados os gêneros dos clientes que responderam as duas perguntas, e a maioria dos clientes, que fazem locações conforme o gráfico mostra, são mulheres.

1.9 Competidores

O dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (COMPETIDOR, 2009, p. 249, negrito destes autores) define a palavra **competidor** da seguinte forma “**1.** Que compete ou impele a competição; competitivo. **2.** Antagonista, adversário.

Quadro 1 – Competidores da empresa Malu Brinquedos

EMPRESAS	MALU BRINQUEDOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
VARIAVEIS				
PREÇO	80	90	100	50
ATENDIMENTO	BOM	BOM	BOM	RAZOAVEL
EQUIPAMENTOS SEGUROS/BONS	SIM	SIM	SIM	TOLERAVEL
VARIEDADE	RAZOAVEL	SIM	SIM	POUCA

Fonte Extraído a partir de Malu Brinquedos (2019)

A tabela acima apresenta a pesquisa de preços dos concorrentes, eles foram questionados sobre o valor de uma piscina de bolinhas de 2.0 metros.

A conclusão encontrada por meio dos estudos dos competidores foram:

A empresa C tem o menor preço no mercado, porém tem o atendimento os equipamentos razoáveis, em questão dos equipamentos são toleráveis e tem pouca variedade de serviços prestados.

As empresas A e B são ótimas no atendimento e serviço prestado e na variedade de equipamentos, porém os preços são mais altos do que os restantes das empresas.

A Malu Brinquedos, tem o preço, atendimento, equipamentos bons, porém tem pouca variedade de serviços prestados.

1.9.1 Participação no Mercado

A definição de **Participação no Mercado**, segundo Tavares, (2010, p.12), “[...] participação no mercado - implica a classificação de produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis participação de mercado e crescimento de vendas”.

Malu Brinquedos

Gráfico 3 – Participação no Mercado | 2019



Fonte Extraído a partir de Malu Brinquedos (2019)

Com o estudo da participação do mercado é possível analisar os modelos de empresas existentes com o mesmo segmento, porém com diferenciais que tornam a empresa competitiva com as demais, dando mais opções de escolha ao cliente, dentro do que precisam e o quanto podem ou pretendem gastar com o serviço.

Esta pesquisa apresenta a participação dos buffets, restaurantes, *fast food*, locações de brinquedos e outros.

Os buffets, restaurantes e *fast food* possuem características semelhantes por disponibilizar o espaço e servir a comida para uma grande quantidade de pessoas, podendo ser servido de mesa em mesa ou *Self Service*, todas estas opções são de escolha do cliente. Por este motivo o serviço possui um valor alto.

O serviço de locações de brinquedos costuma ser o mais procurado por oferecer um valor menor, e o próprio cliente ter a escolha de contratar a empresa que irá disponibilizar os alimentos/petiscos e se houver a possibilidade de o mesmo servir os pratos por conta própria. O espaço também pode ser a residência do cliente ou outro local. Por estas razões este serviço é o mais procurado por ser o mais acessível.

Em geral todos os meses do ano tem suas particularidades e influenciam na participação do mercado, e isso faz com que a sazonalidade influencie muito em relação aos meses que geram mais receita e os meses que lucram menos. É possível utilizar como exemplo as datas comemorativas que são em junho quando são realizadas as festas juninas, outubro o dia das crianças, julho e dezembro que possuem as férias escolares. E no restante dos meses a lucratividade se mantém equilibrada por conta das festas de aniversários, casamentos e entre outras ocasiões especiais, isto mantém as empresas no mercado.

1.10 Fornecedores

O dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (FORNECER, 2009, p. 414, negrito destes autores) define a palavra **fornecer** da seguinte forma “**1.** Abastecer de. **2.** Gerar, produzir. **3.** Proporcionar o necessário (a).

Malu Brinquedos

Os fornecedores da empresa são selecionados conforme os preços de cotação apresentado nos quadros abaixo, que contêm dois grandes fornecedores da região de Campinas.

Tabela 1 – Cotação | Galdino Brinquedos

Quantidade	Produto	Preço
1	CAMA ELASTICA 3,0 M	R\$ 1.200,00
1	PISCINA DE BOLINHAS 1,5 M	R\$ 780,00
1	BOLSA PARA CAMA ELASTICA	R\$ 100,00
1	SACO COLETOR	R\$ 100,00
	TOTAL	R\$ 2.180,00
	TOTAL A VISTA	R\$ 1.980,00

Fonte Extraído a partir de Galdino Brinquedos (2019)

Tabela 2 – Cotação | Shopinfláveis

Quantidade	Produto	Preço
1	CAMA ELASTICA 3,0 M	R\$ 1.099,00
1	PISCINA DE BOLINHAS	R\$ 1.099,00
1	BOLSA PARA CAMA ELASTICA	R\$ 100,00
1	SACO COLETOR	R\$ 120,00
	TOTAL	R\$ 2.418,00
	TOTAL A VISTA (COBRINDO O VALOR DO ORÇAMENTO)	R\$ 1.980,00

Fonte Extraído a partir de Shopinfláveis (2019)

O contato para compra é feito por e-mail, o Shopinfláveis tem um site que ajuda bastante na hora de escolher os produtos e ele cobre qualquer orçamento, feito por outro fornecedor.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

Produzir bens ou serviços de alguma forma o mesmo precisa estar disponível em mãos do cliente final, e para que isto ocorra de forma exata com o mínimo de erro, é primordial que seja feito um planejamento desde a entrada de informações, transformação e entrega, portanto é fundamental montar um sistema logístico, conhecendo o produto e todas as etapas do processo para que alcance o resultado desejado. (TAVARES, 2010).

A **Logística** tem como papel principal fazer com que os bens ou serviços cheguem no momento, local, quantidade e condição corretas, para que atenda a expectativa do cliente, então a cadeia logística é responsável por executar toda a movimentação do material/serviço desde a entrada dos fornecedores até a última etapa de distribuição para os clientes, é o mecanismo para proporcionar um nível de serviço vital para gerar receita e administrar os custos. (NOGUEIRA, 2012).

Conhecer o produto é essencial para tomada de decisões, tanto na forma na qual irá fazer o processo de armazenagem até distribuição, pelo fato que em escolha errada de armazém ou transporte pode acarretar danos ao seu produto ou também em questão de prestação de serviço a informação não chegar de forma clara ao consumidor. (TAVARES, 2010).

Outras questões que podem fracassar com o negócio são em relação ao planejamento da localização geográfica, estar em um local de difícil acesso para o recebimento de materiais de seus fornecedores, com uma rota que não seja viável. Gerar relatórios e mensurar os dados são ferramentas importantes para o planejamento e controlar o estoque, uma vez que, um produto que não tem uma grande saída, e é o que tenha mais em estoque, se não for elaborado uma ação estratégica para venda do mesmo, pode gerar perda de estoque e prejuízo financeiro. (TAVARES, 2010).

Desta maneira, o planejamento estratégico logístico precisa estar de acordo com a visão e missão da empresa, trabalhando com base no objetivo no qual quer alcançar, estando a frente de seus concorrentes com estratégias que a mantenha no mercado. (TAVARES, 2010).

2.1 Análise Macroambiental

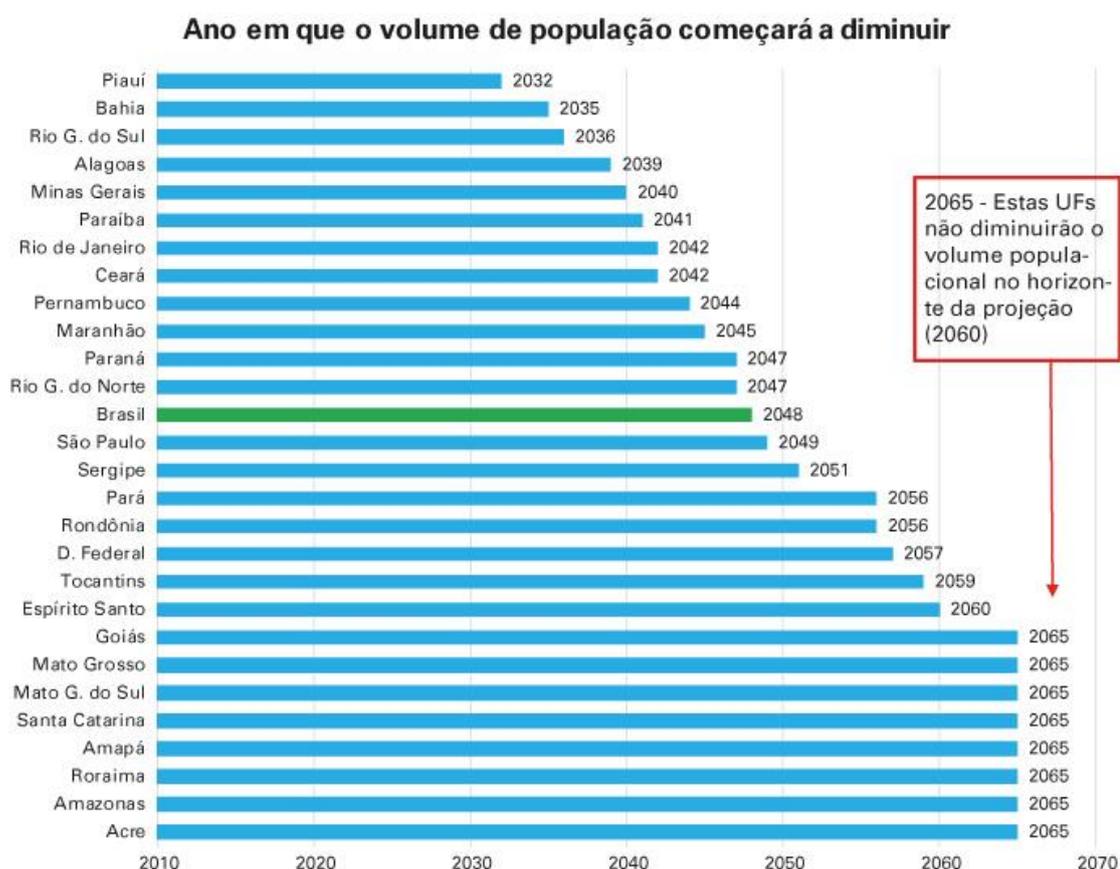
Tavares, (2010, p. 82), afirma que

O macroambiente é constituído por variáveis ou forças incontrolláveis que “condicionam” as ameaças e oportunidades de organização. Entre essas forças, destacam-se: a economia, a demografia, as sociais, a política interna, a política externa, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza.

2.1.1 Demografia

Com a projeção do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o crescimento da população brasileira, em especial, para o estado de São Paulo, conclui-se que existe um potencial de crescimento dos clientes, com isso criando oportunidades de crescimento para esta empresa. Veja Gráfico 44.

Gráfico 4 – Projeção da População 2018



Fonte Extraído a partir de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018)

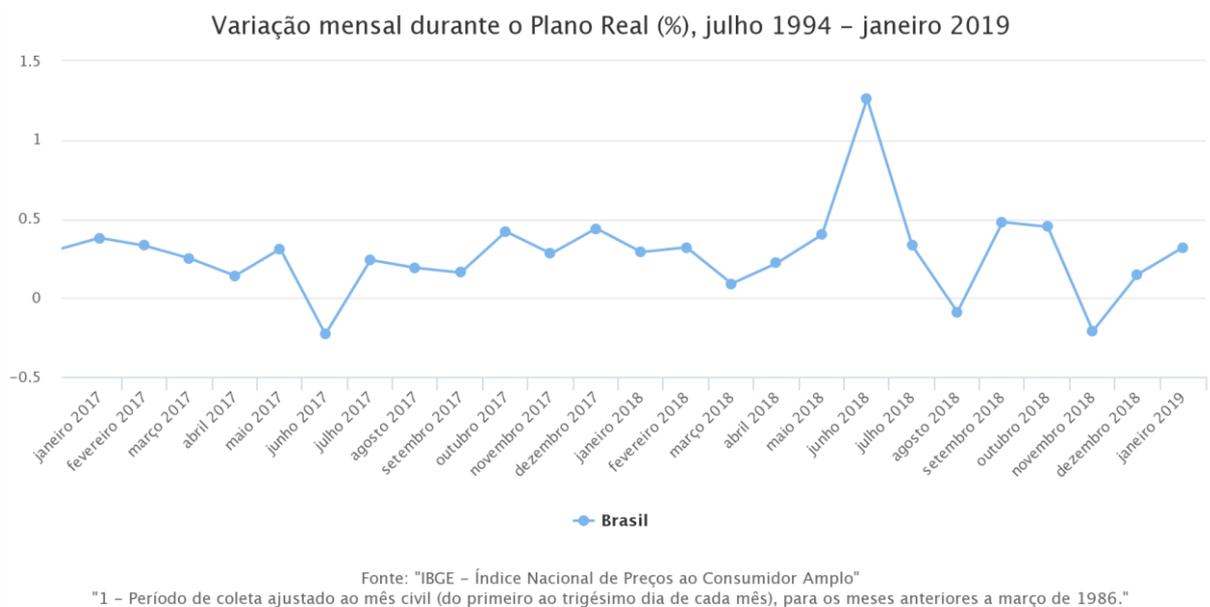
Conforme apresentado no gráfico acima é possível analisar o crescimento populacional (crianças) que irá proporcionar o ganho de mais clientes para a empresa

e afetar também outro aspecto, como novas empresas entrantes por conta do aumento populacional, portanto é fundamental dedicar-se a gestão estratégica da empresa para mantê-la competitiva no mercado e cada vez mais fidelizar um número maior de clientes, melhorando os processos internos empresarial e também em projetos que diferencie das demais empresas.

Em função desta análise sugere-se que a empresa invista em sua expansão (novos brinquedos, proporcionar o espaço e a refeição).

2.1.2 Economia

Gráfico 5 – Inflação medida pelo IPCA | JAN.2017 a JAN.2019



Fonte Extraído a partir de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019)

Mantendo-se a tendência do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) girar em torno de 0,5% a.m., pode-se esperar a inflação controlada dentro de certos limites. Fato que incentiva a manutenção dos investimentos. Consulte Gráfico 55.

Conforme identificado no gráfico pode-se realizar uma análise entre os anos de 2017 e 2019. Nos meses de maio, junho e julho de 2018 o aumento do IPCA foi constante, não mantendo o equilíbrio dos anos anteriores onde a inflação manteve-se dentro dos limites definidos pelo Governo. Nota-se então que o cenário de 2018 foi desfavorável para os investimentos.

Em 2019 a inflação iniciou-se no limite. Mantendo-se as tendências atuais sugere-se que a empresa gerencie da melhor forma seus recursos financeiros para investimentos futuros e esteja preparada para possível aumento da inflação que poderá impactar nas operações da empresa.

2.1.3 Legislação

A definição de **legislação**, segundo Tavares, (2010, p.146), “É composto por um conjunto de leis, decretos, normas e outros instrumentos legais que o país utiliza para regular as relações entre indivíduos e entre esses e as organizações”.

Malu Brinquedos

A empresa trabalha com a norma NBR 15842:2010 – Qualidade de serviço para pequenos comércios, esta norma estabelece os requisitos de qualidade para atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente a empresa Malu Brinquedo trabalha conforme as normas ABNT para oferecer um melhor serviço para os clientes.

2.1.4 Meio Ambiente

Tavares, (2010, p.147), afirma que

Entre algumas tendências do ambiente legal, decorrente do ambiente econômico e cultural, está o aumento da legislação voltada para o meio ambiente, orientada para a conservação da água, do ar e da terra. Inclui-se aí o incentivo à produção e ao consumo dos produtos ambientalmente corretos, isto é, aqueles que não agridem ou poluem o meio ambiente.

Malu Brinquedos

Para a empresa realizar o serviço de locações e estar disponível ao cliente, é fundamental o uso de um veículo, por esse motivo, é a principal forma para que tudo aconteça, então pensando nisso, é usado na frota de veículos Gás Natural Veicular (GNV), além de não impactar com o meio ambiente, é mais viável que valor do combustível convencional, gasolina e álcool, e se trata de uma forma de energia limpa.

Outro ponto analisado, é o descarte correto de todos os brinquedos que não serão mais utilizados, os mesmos serão retornados a empresa que forneceu, para reutilizar de alguma forma, como por exemplo ser reprocessados e ganhar um novo brinquedo.

2.1.5 Tecnologia

Tavares, (2010, p.147), afirma que

[...] tanto a produção de manufatura como de serviços, possui implicações mais diretas relacionadas as ao tempo e à precisão. Relaciona-se às coisas que podem ser feitas em menor espaço e com maior confiabilidade. Pode corresponder, no primeiro caso, a menor número de operações, automatizadas ou informatizadas. Já a confiabilidade significa maior padronização e menor incidência de erros, além da redução do número de pessoas envolvidas. Em ambas situações, pode representar uma redução de custos, nessas perspectivas.

Malu Brinquedos

A tecnologia utilizada, é o site disponível para realizar a busca de brinquedos disponíveis para locações, datas em aberto e a cotação do orçamento, quando o cliente realizar a confirmação, a data e o brinquedo já ficarão reservados.

A tecnologia *Global Positioning System* (GPS) é utilizada para a roteirização e planejamento de rotas. Identificando qual a rota é mais viável para realizar a montagem dos brinquedos no cliente.

O *Transportation Management Systems* (TMS) também é usado no controle do transporte da frota Malu Brinquedos, pois com este *software* é possível simular com uma melhor precisão os valores em relação ao frete, calculando do ponto de origem ao destino e no momento dessa etapa monitorar o status da entrega dos brinquedos. Com o TMS é capaz fazer um planejamento para realizar manutenções futuras do veículo, evitando que algum imprevisto aconteça e a empresa não esteja preparada financeiramente.

2.2 Análise do Ambiente Competitivo

Tavares, (2010, p. 63), afirma que

Consiste na avaliação dos públicos relevantes, das forças competitivas que afetam a atuação da organização e na análise do nível e qualidade das relações estabelecidas ou que se deseja estabelecer com os públicos e organizações componentes desse ambiente, para que ela possa estar competitivamente no mercado.

Malu Brinquedos

O ambiente competitivo analisado pode se tornar uma fraqueza/ameaça para a empresa Malu Brinquedos, pois alguns concorrentes possuem uma variedade maior de brinquedos dando uma série de escolhas ao cliente e também a quantidade que

os mesmos possuem de cada brinquedo, isto possibilita que a empresa consiga realizar um número maior de locações em uma mesma data, então o tempo de espera para uma data ou brinquedo disponível é menor.

Os serviços substitutos também influenciam nas opções disponíveis no mercado, como *buffet*, *fast food* e restaurantes oferecem um serviço diferenciado em comparação com a locação de brinquedos, pois eles fornecem o ambiente, brinquedo e refeição tudo no mesmo local, a fraqueza deste negócio são os valores não viáveis e um número limitado de pessoas.

Desta forma, a empresa Malu Brinquedos tem como objetivo principal se manter competitivamente no mercado, utilizando as ferramentas disponíveis de gestão estratégica para utilizar as oportunidades e eliminar os pontos de fraquezas.

2.3 Análise do Ambiente Interno

Tavares, (2010, p. 63), afirma que

A análise do ambiente interno abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento de seu nível de adequação em face das oportunidades e ameaças ambientais e da qualidade do relacionamento pretendido com os públicos. [...] deve - se fazer uma análise dos recursos tangíveis e intangíveis da organização, bem como de suas potencialidades, tais como o estabelecimento de parcerias, redes, terceirização entre outras. O resultado da análise do ambiente externo e interno proporciona os insumos para a elaboração das etapas subsequentes do planejamento.

Malu Brinquedos

O ambiente interno da empresa Malu Brinquedos tem como meta superar as fraquezas e ameaças presentes no mercado com técnicas e ferramentas para desenvolver melhorias tanto das atividades quanto dos processos, para cumprir com a missão e visão que foram estabelecidas.

O *Benchmarking* será a etapa inicial para aprofundar o conhecimento em um processo/ferramenta de melhoria de outra empresa e aplicar nas atividades da Malu Brinquedos.

Através da reengenharia é capaz realizar transformações necessárias nos processos e estrutura, pois de modo consequente será possível reduzir o tamanho do corpo da empresa, nos níveis hierárquicos, etapas de procedimento interno e também no quadro de funcionários, desta maneira a despesa de cada setor da empresa será

menor, utilizando esta redução para aprimorar o nível de qualidade e serviço disponível, com aquisição de novas opções de brinquedos.

Para alcançar o desempenho da empresa é de grande importância aplicar melhorias contínuas para atender ou superar as expectativas do cliente.

Estas etapas irão proporcionar que a empresa Malu Brinquedos permaneça competitiva no mercado.

2.4 Análise S.W.O.T.

Tavares, (2019, p. 264), afirma que

Feita a análise externa e análise interna, a empresa está apta a devolver a análise SWOT. SOWT é possivelmente o acrônimo mais conhecido da gestão estratégica. Significa **S**TRENGTHS, **W**EAKNESS, **O**PPORTUNITIES e **T**HREATS (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Em português ficou conhecida como FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. O seu propósito é estabelecer uma relação entre o ambiente interno, onde estão as forças e fraquezas, do ambiente externo, onde se situam as oportunidades e ameaças.

Quadro 2 – Análise S.W.O.T. | Malu Brinquedos

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Localização privilegiada ❖ Flexibilidade de horário ❖ Atendimento ao cliente eficaz ❖ Grande volume de clientes fiéis ❖ Equipamentos novos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Equipe de monitores pequena ❖ Empresa nova no mercado e com pouca experiência ❖ Poucas opções de brinquedos ❖ Pouco recurso financeiro
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crescimento do mercado de locação em alta ❖ Preços acessíveis para aquisição de novos brinquedos ❖ Público-alvo infantil em crescimento ❖ Grande volume de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumento da concorrência ❖ Crise econômica enfrentada no país ❖ Concorrentes já conhecidos no mercado ❖ Custo da manutenção dos brinquedos muito elevado ❖ Custo alto manutenção da frota

Fonte Extraído a partir de Malu Brinquedos (2019).

FORÇAS

- **Localização privilegiadas** – A localização fica em um ponto estratégico, que facilita a entrada nas rodovias, como Bandeirantes, Anhanguera e Dom Pedro.
- **Flexibilidade de horário** – A empresa Malu Brinquedos tem uma grande flexibilidade de horários para fazer as locações.
- **Atendimento ao cliente** – O atendimento ao cliente é eficaz, pois o foco principal são os clientes.

- **Grandes volumes de clientes** – Como o mercado é grande, quando se conquistou a confiança dos clientes, obteve-se indicações para outros clientes e assim o volume dos clientes só aumenta.
- **Equipamentos novos** – Muitos concorrentes que utilizam os brinquedos a bastante tempo, fornecem os brinquedos já desgastados, no caso da Malu brinquedos os brinquedos são novos por conta do pouco tempo no mercado.

FRAQUEZAS

- **Equipe de monitores pequena** – Com a equipe de monitores pequena fica mais difícil ter muita demanda.
- **Empresa Nova no mercado e com pouca experiência** – Como a empresa é nova no mercado a experiência dela é pouca em relação as outras.
- **Poucas opções de brinquedos** – Quando se tem poucas opções de brinquedos a concorrência fica mais forte
- **Pouco recurso financeiro** – Com poucos recursos financeiros a empresa não tem receita para fazer manutenção dos brinquedos da frota e para comprar outros brinquedos.

OPORTUNIDADES

- **Crescimento do mercado de locação em alta** – Com o crescimento no mercado de locação de brinquedos, irão sair mais brinquedos para fazer locações.
- **Preços acessíveis para aquisição de novos brinquedos** – O preço para fazer a compra dos brinquedos são acessíveis.
- **Público-alvo infantil em crescimento.**
- **Grande volume de clientes.**

AMEAÇAS

- **Aumento de concorrência** – Com o aumento da concorrência os clientes têm mais opções no mercado.
- **Crise econômica** – Com a crise econômica os clientes preferem economizar dinheiro.

- **Concorrentes já conhecido no mercado** – Normalmente os concorrentes com mais visibilidade no mercado tem mais clientes fiéis.
- **Custo da manutenção dos brinquedos são altas.**
- **Custo da manutenção da frota são caros.**

2.5 Objetivos Estratégicos

Tavares, (2010, p. 22), afirma que

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim ao conjunto de atividade intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

2.5.1 Definição dos Objetivos Estratégicos

2.5.1.1 Gerais

1. Reduzir os custos fixos em 20% em até 12 meses
2. Reduzir o quadro de colaboradores (indicar nomes) em 10% em até três meses

2.5.1.2 Administração Geral

1. Reduzir gastos com suprimentos em 10% em até 12 meses

2.5.1.3 Vendas e Marketing

1. Aumentar as vendas em 20% em até 12 meses
2. Aumentar a participação de mercado em 5% em até seis meses
3. Diminuir as reclamações de clientes em 5% em até três meses

2.5.1.4 Operações

1. Melhorar qualidade dos processos em 10% em até 12 meses
2. Reduzir desperdícios em 75% em até 12 meses
3. Aumentar a disponibilidade dos equipamentos para 96% (atualmente 94%) em até 12 meses
4. Diminuir o ciclo de produção dos serviços em 10% em até 12 meses
5. Reduzir o prazo de entregas em 10% em até 6 meses
6. Reduzir o número de entregas erradas com 50% em até 12 meses

7. Atualizar 10% da frota de caminhões em até 12 meses
8. Reduzir o tempo de processo de picking de 20' para 15' em até 21 dias
9. Reduzir o índice de roubo de cargas no transporte de produtos eletroeletrônicos em 15% em até 180 dias

2.5.1.5 Controladoria

1. Reduzir o ciclo operacional e de caixa em 20% em até seis meses

2.5.1.6 Recursos Humanos

1. Reduzir custos com alimentação em 15% em até 12 meses
2. Reduzir custos com transporte em 25% em até 12 meses
3. Melhorar a integração entre equipes em até três meses

2.5.1.7 Tecnologia da Informação e Comunicações

1. Melhorar o indicador de conclusão de projetos em 10% em até seis meses
2. Aumentar a disponibilidade dos servidores para 98% em até 12 meses
3. Reduzir o tempo de atendimento no Help Desk em 10% em até três meses

2.5.2 *Balanced Scorecard*

Tavares, (2010, p. 318), afirma que

[...] o *Balanced Scorecard* indica a relação de causa entre conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados irão necessitar (perspectiva de aprendizado e crescimento) e seus efeitos na inovação e desenvolvimento das capacidades e estratégias (perspectivas dos processos internos), que por sua vez serão causas e terão como efeitos criar capacidades para fornecer valor específico ao mercado (perspectivas do cliente) e que, finalmente, terão como efeito resultar em maior valor para o acionista (perspectiva financeira).

2.5.2.1 Perspectiva Financeira

- FI-01 Reduzir os custos fixos em 20% em até 12 meses
- FI-02 Reduzir o quadro de colaboradores (indicar nomes) em 10% em até três meses
- FI-03 Reduzir gastos com suprimentos em 10% em até 12 meses
- FI-04 Aumentar as vendas em 20% em até 12 meses
- FI-05 Aumentar a participação de mercado em 5% em até seis meses
- FI-06 Reduzir custos com alimentação em 15% em até 12 meses

FI-07 Reduzir custos com transporte em 25% em até 12 meses

2.5.2.2 Perspectiva dos Clientes

CL-01 Diminuir as reclamações de clientes em 5% em até três meses

CL-02 Reduzir o prazo de entregas em 10% em até 6 meses

CL-03 Reduzir o número de entregas erradas com 50% em até 12 meses

CL-04 Reduzir o tempo de atendimento no Help Desk em 10% em até três meses

2.5.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

PI-01 Melhorar qualidade dos processos em 10% em até 12 meses

PI-02 Reduzir desperdícios em 75% em até 12 meses

PI-03 Aumentar a disponibilidade dos equipamentos para 96% (atualmente 94%) em até 12 meses

PI-04 Diminuir o ciclo de produção dos serviços em 10% em até 12 meses

PI-05 Reduzir o tempo de processo de picking de 20' para 15' em até 21 dias

PI-06 Reduzir o ciclo operacional e de caixa em 20% em até seis meses

2.5.2.4 Perspectivas de Aprendizagem e Inovação

AI-01 Atualizar 10% da frota de caminhões em até 12 meses

AI-02 Reduzir o índice de roubo de cargas no transporte de produtos eletroeletrônicos em 15% em até 180 dias

AI-03 Melhorar a integração entre equipes em até três meses

AI-04 Melhorar o indicador de conclusão de projetos em 10% em até seis meses

AI-05 Aumentar a disponibilidade dos servidores para 98% em até 12 meses

2.6 Ações Estratégicas

Tabela 3 – Sequência do planejamento de ações estratégicas

SEQ.	AÇÃO ESTRATEGICA	RESPONSAVEL	DURAÇÃO	INVESTIMENTO	RETORNO	CE	BSC
1	Compra de equipamentos mais resistentes	Compras	160 Dias	10.200,00	3.000,00	Alavancagem	FI-01
2	Kauan Garcia Antonio Frankel Klaus Vandermill Edson Silva Sandra Luiz	Logística	90 dias	20.000,00	14.000,00	Alavancagem	FI-02
3	Comprar mouse com fio para diminuir os gastos com as pilhas	Compras	30 dias	300,00	50,00	Manutenção	FI-03
4	Investir em anúncios em redes sociais	Marketing	365 dias	5.400,00	15.000,00	Alavancagem	FI-04
5	Fazer parcerias com chácaras e salões de festas	Comercial	90 dias	5.100,00	2.000,00	Alavancagem	FI-05
6	Reduzir a duração da locação com monitores	Comercial	365 dias	30,00	10,00	Alavancagem	FI-06
7	Comprar veículos maiores, para locomover mais equipamentos dentro	Logísticas/financeiro	240 dias	15.000,00	5.000,00	Alavancagem	FI-07
8	Fazer uma programação de rota para evitar atraso	Logísticas	120 dias	5.000,00	8.000,00	Alavancagem	CL-01
9	Treinamento de roteirização para os motoristas	RH	120 dias	3.000,00	4.500,00	Alavancagem	CL-02
10	Fazer checklist antes de sair para entrega	TI	240 dias	1.000,00	2.800,00	Alavancagem	CL-03
11	Contratar atendentes	RH	90 dias	1.500,00	1.000,00	Alavancagem	CL-04
12	Fazer treinamentos com os funcionários para melhorar a qualidade de processo	RH	365 dias	2.500,00	2.100,00	Alavancagem	PI-01
13	Adquirir saco coletor de bolinhas para a piscina de bolinhas	Compras	120 dias	800,00	100,00	Alavancagem	PI-02
14	Comprar mais um kit de brinquedos para aumentar a disponibilidade de locação	Compras	365 dias	3.200,00	3.900,00	Alavancagem	PI-03
15	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Outros	PI-04
16	Fazer um manual de instrução para realizar o carregamento da frota corretamente, para reduzir o tempo	TI/Logística	20 dias	100,00	10,00	Alavancagem	PI-05
17	Comprar carrinhos transportador para auxiliar na descarga	Compras	365 dias	2.795,00	1.500,00	Alavancagem	PI-06
18	Comprar uma van para frota	Logística	365 dias	18.000,00	8.000,00	Alavancagem	AI-01
19	Fazer o rastreamento da frota	TI	365 dias	10.000,00	100,00	Alavancagem	AI-02
20	Realizar treinamento em forma de dinâmicas para melhorar a integração entre as equipes	RH	90 dias	1.700,00	10,00	Alavancagem	AI-03
21	Analisar os indicadores de desempenho e utilizando a ferramenta do PDCA	Logística	180 dias	900,00	100,00	Alavancagem	AI-04
22	Realizar manutenções para prevenção de danos	TI	90 dias	1.600,00	800,00	Manutenção	AI-05

2.6.5 Ações Estratégicas | AE05

Tabela 8 – Fazer parcerias com chácaras e salões de festas

AE 05	FAZER PARCERIAS COM CHACARAS E SALÕES DE FESTAS	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANCAGEM	Duração	30											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (5.100,00)	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00	RS 2.000,00
Valor Acumulado	RS (5.100,00)	RS (3.100,00)	RS (1.100,00)	RS 900,00	RS 2.900,00	RS 4.900,00	RS 6.900,00	RS 8.900,00	RS 10.900,00	RS 12.900,00	RS 14.900,00	RS 16.900,00	RS 18.900,00	RS 20.000,00
5 PBS Payback Simples		3												
TMA Taxa de Desconto	30,0%	a.a.												
TE	2,2104%	a.m.												
VP Valor Presente	RS (5.100,00)	RS 1.956,75	RS 1.914,43	RS 1.873,03	RS 1.832,52	RS 1.792,89	RS 1.754,12	RS 1.716,18	RS 1.679,07	RS 1.642,75	RS 1.607,23	RS 1.572,47	RS 1.538,46	
Valor Acumulado	RS (5.100,00)	RS (3.143,25)	RS (1.228,82)	RS 644,20	RS 2.476,73	RS 4.269,61	RS 6.023,73	RS 7.736,91	RS 9.418,88	RS 11.081,73	RS 12.688,96	RS 14.241,43	RS 15.773,89	
4 PBD Payback Descontado		3												
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 15.779,89	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	38,4%													
3 IL Índice de Lucratividade	4,0941													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.6 Ações Estratégicas | AE06

Tabela 9 – Reduzir a duração da locação com monitores

AE 06	REDUZIR A DURAÇÃO DA LOCAÇÃO COM MONITORES	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANCAGEM	Duração	365											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (30,00)	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00
Valor Acumulado	RS (30,00)	RS (20,00)	RS (10,00)	RS -	RS 10,00	RS 20,00	RS 30,00	RS 40,00	RS 50,00	RS 60,00	RS 70,00	RS 80,00	RS 90,00	RS 100,00
5 PBS Payback Simples		3												
TMA Taxa de Desconto	30,0%	a.a.												
TE	2,2104%	a.m.												
VP Valor Presente	RS (30,00)	RS 9,78	RS 9,57	RS 9,37	RS 9,16	RS 8,96	RS 8,77	RS 8,58	RS 8,40	RS 8,21	RS 8,04	RS 7,86	RS 7,69	
Valor Acumulado	RS (30,00)	RS (20,22)	RS (10,64)	RS (1,28)	RS 7,88	RS 16,85	RS 25,62	RS 34,20	RS 42,59	RS 50,81	RS 58,84	RS 66,71	RS 74,40	
4 PBD Payback Descontado		4												
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 74,40	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	32,2%													
3 IL Índice de Lucratividade	3,4600													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.7 Ações Estratégicas | AE07

Tabela 10 – Comprar veículos maiores para locomover mais equipamentos dentro

AE 07	COMPRAR VEÍCULOS MAIORES PARA LOCOMOVER MAIS EQ	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANCAGEM	Duração	365											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (15.000,00)	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00	RS 5.000,00
Valor Acumulado	RS (15.000,00)	RS (10.000,00)	RS (5.000,00)	RS -	RS 5.000,00	RS 10.000,00	RS 15.000,00	RS 20.000,00	RS 25.000,00	RS 30.000,00	RS 35.000,00	RS 40.000,00	RS 45.000,00	
5 PBS Payback Simples		3												
TMA Taxa de Desconto	30,0%	a.a.												
TE	2,2104%	a.m.												
VP Valor Presente	RS (15.000,00)	RS 4.891,87	RS 4.786,07	RS 4.682,57	RS 4.581,30	RS 4.482,22	RS 4.385,29	RS 4.290,45	RS 4.197,66	RS 4.106,88	RS 4.018,07	RS 3.931,17	RS 3.846,15	
Valor Acumulado	RS (15.000,00)	RS (10.108,13)	RS (5.322,06)	RS (639,49)	RS 3.941,81	RS 8.424,04	RS 12.809,33	RS 17.099,78	RS 21.297,44	RS 25.404,33	RS 29.422,40	RS 33.353,57	RS 37.199,72	
4 PBD Payback Descontado		4												
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 37.199,72	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	32,2%													
3 IL Índice de Lucratividade	3,4800													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.8 Ações Estratégicas | AE08

Tabela 11 – Fazer uma programação de rota para evitar atraso

AE 08	FAZER PROGRAMAÇÃO DE ROTA PARA EVITAR ATRASO	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANCAGEM	Duração	120											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (5.000,00)	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00
Valor Acumulado	RS (5.000,00)	RS 3.000,00	RS 11.000,00	RS 19.000,00	RS 27.000,00	RS 35.000,00	RS 43.000,00	RS 51.000,00	RS 59.000,00	RS 67.000,00	RS 75.000,00	RS 83.000,00	RS 91.000,00	
5 PBS Payback Simples		1												
TMA Taxa de Desconto	30,0%	a.a.												
TE	2,2104%	a.m.												
VP Valor Presente	RS (5.000,00)	RS 7.826,99	RS 7.857,72	RS 7.492,11	RS 7.330,08	RS 7.171,56	RS 7.016,46	RS 6.864,72	RS 6.716,26	RS 6.571,02	RS 6.428,91	RS 6.289,87	RS 6.153,85	
Valor Acumulado	RS (5.000,00)	RS 2.826,99	RS 10.484,71	RS 17.976,82	RS 25.306,90	RS 32.478,46	RS 39.494,92	RS 46.359,65	RS 53.075,91	RS 59.646,93	RS 66.075,83	RS 72.365,71	RS 78.519,55	
4 PBD Payback Descontado		1												
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 78.519,55	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	160,6%													
3 IL Índice de Lucratividade	16,7039													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.9 Ações Estratégicas | AE09

Tabela 12 – Treinamento de roteirização para os motoristas

AE 09 TREINAMENTO DE ROTEIRIZAÇÃO PARA OS MOTORISTAS		INVIÁVEL NÃO												
CE ALAVANÇAGEM		Duracão 120												
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa		RS (3.000,00)	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00	RS 4.500,00
Valor Acumulado		RS (3.000,00)	RS 1.500,00	RS 6.000,00	RS 10.500,00	RS 15.000,00	RS 19.500,00	RS 24.000,00	RS 28.500,00	RS 33.000,00	RS 37.500,00	RS 42.000,00	RS 46.500,00	RS 51.000,00
5 PBS Payback Simples		1												
TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE		2,2104%	a.m.											
VP Valor Presente		RS (3.000,00)	RS 4.402,68	RS 4.307,47	RS 4.214,31	RS 4.123,17	RS 4.034,04	RS 3.946,76	RS 3.861,41	RS 3.777,90	RS 3.696,20	RS 3.616,26	RS 3.538,05	RS 3.461,54
Valor Acumulado		RS (3.000,00)	RS 1.402,68	RS 5.710,15	RS 9.924,46	RS 14.047,63	RS 18.081,63	RS 22.028,39	RS 25.889,80	RS 29.667,70	RS 33.363,90	RS 36.980,16	RS 40.518,21	RS 43.973,75
4 PBD Payback Descontado		1												
1 VPL Valor Presente Líquido		RS 43.979,75	ACEITAR											
2 TIR Taxa Interna de Retorno		150,0%												
3 IL Índice de Lucratividade		15,6599												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.10 Ações Estratégicas | AE10

Tabela 13 – Fazer checklist antes de sair para entrega

AE 10 FAZER CHECK-LIST ANTES DE SAIR PARA ENTREGA		INVIÁVEL NÃO												
CE ALAVANÇAGEM		Duracão 240												
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa		RS (1.000,00)	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00	RS 2.800,00
Valor Acumulado		RS (1.000,00)	RS 1.800,00	RS 4.600,00	RS 7.400,00	RS 10.200,00	RS 13.000,00	RS 15.800,00	RS 18.600,00	RS 21.400,00	RS 24.200,00	RS 27.000,00	RS 29.800,00	RS 32.600,00
5 PBS Payback Simples		1												
TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE		2,2104%	a.m.											
VP Valor Presente		RS (1.000,00)	RS 2.739,45	RS 2.680,20	RS 2.622,24	RS 2.565,53	RS 2.510,05	RS 2.455,76	RS 2.402,65	RS 2.350,69	RS 2.299,86	RS 2.250,12	RS 2.201,46	RS 2.153,85
Valor Acumulado		RS (1.000,00)	RS 1.739,45	RS 4.419,65	RS 7.041,89	RS 9.607,42	RS 12.117,46	RS 14.573,22	RS 16.975,88	RS 19.326,57	RS 21.626,42	RS 23.876,54	RS 26.078,00	RS 28.231,84
4 PBD Payback Descontado		1												
1 VPL Valor Presente Líquido		RS 28.231,84	ACEITAR											
2 TIR Taxa Interna de Retorno		280,0%												
3 IL Índice de Lucratividade		29,2318												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.11 Ações Estratégicas | AE11

Tabela 14 – Contratar atendentes

AE 11 CONTRATAR ATENDENTES		INVIÁVEL NÃO												
CE ALAVANÇAGEM		Duracão 90												
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa		RS (1.500,00)	RS 1.000,00											
Valor Acumulado		RS (1.500,00)	RS (500,00)	RS 500,00	RS 1.500,00	RS 2.500,00	RS 3.500,00	RS 4.500,00	RS 5.500,00	RS 6.500,00	RS 7.500,00	RS 8.500,00	RS 9.500,00	RS 10.500,00
5 PBS Payback Simples		2												
TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE		2,2104%	a.m.											
VP Valor Presente		RS (1.500,00)	RS 978,37	RS 957,21	RS 936,51	RS 916,28	RS 896,44	RS 877,06	RS 858,09	RS 839,53	RS 821,38	RS 803,61	RS 786,23	RS 769,23
Valor Acumulado		RS (1.500,00)	RS (521,63)	RS 435,59	RS 1.372,10	RS 2.288,36	RS 3.164,81	RS 4.061,87	RS 4.919,96	RS 5.759,49	RS 6.580,87	RS 7.384,48	RS 8.170,71	RS 8.939,94
4 PBD Payback Descontado		2												
1 VPL Valor Presente Líquido		RS 8.939,94	ACEITAR											
2 TIR Taxa Interna de Retorno		66,5%												
3 IL Índice de Lucratividade		6,9600												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.12 Ações Estratégicas | AE12

Tabela 15 – Fazer treinamentos com os funcionários para melhorar a qualidade de processo

AE 12 FAZER TREINAMENTO COM OS FUNCIONARIOS PARA MELH		INVIÁVEL NÃO												
CE ALAVANÇAGEM		Duracão 365												
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa		RS (2.500,00)	RS 2.100,00	RS 2.100,00	RS 2.100,00	RS 2.100,00	RS 2.100,00	RS 2.100,00	RS 2.100,00					
Valor Acumulado		RS (2.500,00)	RS (400,00)	RS 1.700,00	RS 3.800,00	RS 5.900,00	RS 8.000,00	RS 10.100,00	RS 12.200,00	RS 14.300,00	RS 16.400,00	RS 18.500,00	RS 20.600,00	RS 22.700,00
5 PBS Payback Simples		2												
TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE		2,2104%	a.m.											
VP Valor Presente		RS (2.500,00)	RS 2.054,58	RS 2.010,15	RS 1.966,68	RS 1.924,15	RS 1.882,53	RS 1.841,82	RS 1.801,99	RS 1.763,02	RS 1.724,89	RS 1.687,59	RS 1.651,09	RS 1.615,38
Valor Acumulado		RS (2.500,00)	RS (445,42)	RS 1.564,74	RS 3.531,41	RS 5.455,56	RS 7.338,10	RS 9.179,92	RS 10.981,91	RS 12.744,93	RS 14.469,82	RS 16.157,41	RS 17.808,50	RS 19.423,88
4 PBD Payback Descontado		2												
1 VPL Valor Presente Líquido		RS 19.423,88	ACEITAR											
2 TIR Taxa Interna de Retorno		83,9%												
3 IL Índice de Lucratividade		8,7696												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.13 Ações Estratégicas | AE13

Tabela 16 – Adquirir saco coletor de bolinhas para a piscina de bolinhas

AE 13	ADQUIRIR SACO COLETOR DE BOLINHAS	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	120											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (800,00)	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00						
Valor Acumulado	RS (800,00)	RS (700,00)	RS (600,00)	RS (500,00)	RS (400,00)	RS (300,00)	RS (200,00)	RS (100,00)	RS 0,00	RS 100,00	RS 200,00	RS 300,00	RS 400,00	RS 500,00
5 PBS Payback Simples	8													
TMA Taxa de Desconto	30,00% a.a.													
TE → Taxa Equivalente	2,2104% a.m.													
VP Valor Presente	RS (800,00)	RS 97,84	RS 95,72	RS 93,65	RS 91,63	RS 89,64	RS 87,71	RS 85,81	RS 83,95	RS 82,14	RS 80,36	RS 78,62	RS 76,92	
Valor Acumulado	RS (800,00)	RS (702,16)	RS (606,44)	RS (512,79)	RS (421,16)	RS (331,52)	RS (243,81)	RS (158,00)	RS (74,05)	RS 8,09	RS 88,45	RS 167,07	RS 243,99	
4 PBD Payback Descontado	9													
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 243,99	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	6,9%													
3 IL Índice de Lucratividade	1,3050													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.14 Ações Estratégicas | AE14

Tabela 17 – Comprar mais um kit de brinquedos para aumentar a disponibilidade de locação

AE 14	COMPRAR MAIS UM KIT DE BRINQUEDOS PARA AUMENTAR	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	365											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (3.200,00)	RS 3.900,00	RS 3.900,00	RS 3.900,00	RS 3.900,00	RS 100,00	RS 100,00							
Valor Acumulado	RS (3.200,00)	RS 700,00	RS 4.600,00	RS 8.500,00	RS 8.600,00	RS 8.700,00	RS 8.800,00	RS 8.900,00	RS 9.000,00	RS 9.100,00	RS 9.200,00	RS 9.300,00	RS 9.400,00	
5 PBS Payback Simples	1													
TMA Taxa de Desconto	30,00% a.a.													
TE → Taxa Equivalente	2,2104% a.m.													
VP Valor Presente	RS (3.200,00)	RS 3.815,66	RS 3.733,14	RS 3.652,40	RS 3.572,62	RS 3.493,79	RS 3.415,91	RS 3.338,98	RS 3.263,00	RS 3.187,97	RS 3.113,89	RS 3.040,76	RS 2.968,58	
Valor Acumulado	RS (3.200,00)	RS 615,66	RS 4.348,80	RS 8.001,20	RS 8.092,82	RS 8.182,47	RS 8.270,18	RS 8.355,98	RS 8.439,94	RS 8.522,08	RS 8.602,44	RS 8.681,06	RS 8.757,98	
4 PBD Payback Descontado	1													
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 8.757,98	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	106,8%													
3 IL Índice de Lucratividade	3,7269													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.15 Ações Estratégicas | AE15

Tabela 18 – Não se aplica

AE 15	NÃO SE APLICA	INVIÁVEL	NÃO											
CE	OUTROS	Duração	0											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -
Valor Acumulado	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -
5 PBS Payback Simples	1													
TMA Taxa de Desconto	30,00% a.a.													
TE → Taxa Equivalente	2,2104% a.m.													
VP Valor Presente	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
Valor Acumulado	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	
4 PBD Payback Descontado	1													
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 0,00	REJEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	#NÚM!													
3 IL Índice de Lucratividade	#DIV/0!													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.16 Ações Estratégicas | AE16

Tabela 19 – Fazer um manual de instrução para realizar o carregamento da frota corretamente, para reduzir o tempo

AE 16	FAZER UM MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAR O CAR	INVIÁVEL	NÃO											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	20											
C	Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa	RS (100,00)	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00	RS 10,00									
Valor Acumulado	RS (100,00)	RS (90,00)	RS (80,00)	RS (70,00)	RS (60,00)	RS (50,00)	RS (40,00)	RS (30,00)	RS (20,00)	RS (10,00)	RS 0,00	RS 10,00	RS 20,00	RS 30,00
5 PBS Payback Simples	10													
TMA Taxa de Desconto	30,00% a.a.													
TE → Taxa Equivalente	2,2104% a.m.													
VP Valor Presente	RS (100,00)	RS 9,78	RS 9,57	RS 9,37	RS 9,16	RS 8,96	RS 8,77	RS 8,58	RS 8,40	RS 8,21	RS 8,04	RS 7,86	RS 7,69	
Valor Acumulado	RS (100,00)	RS (90,22)	RS (80,64)	RS (71,28)	RS (62,12)	RS (53,15)	RS (44,38)	RS (35,80)	RS (27,41)	RS (19,19)	RS (11,16)	RS (3,29)	RS 4,40	
4 PBD Payback Descontado	12													
1 VPL Valor Presente Líquido	RS 4,40	ACEITAR												
2 TIR Taxa Interna de Retorno	2,9%													
3 IL Índice de Lucratividade	1,0440													

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.17 Ações Estratégicas | AE17

Tabela 20 – Comprar carrinhos transportador para auxiliar na descarga

AE 17		COMPRAR CARRINHOS TRANSPORTADOR PARA AUXILIAR NA DESCARGA		INVIÁVEL NÃO		Períodos												
CE	ALAVANÇAGEM	Duração 365																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Fluxo de Caixa		RS (2.795,00)	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00	RS 1.500,00			
	Valor Acumulado		RS (2.795,00)	RS (1.295,00)	RS 255,00	RS 1.705,00	RS 3.205,00	RS 4.705,00	RS 6.205,00	RS 7.705,00	RS 9.205,00	RS 10.705,00	RS 12.205,00	RS 13.705,00	RS 15.205,00			
5	PBS Payback Simples		2															
	TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.														
	TE		2,2104%	a.m.														
	VP Valor Presente		RS (2.795,00)	RS 1.467,56	RS 1.435,62	RS 1.404,77	RS 1.374,39	RS 1.344,67	RS 1.315,59	RS 1.287,14	RS 1.259,30	RS 1.232,07	RS 1.205,42	RS 1.179,35	RS 1.153,85			
	Valor Acumulado		RS (2.795,00)	RS (1.327,44)	RS 198,38	RS 1.513,15	RS 2.887,54	RS 4.232,21	RS 5.547,80	RS 6.834,93	RS 8.094,23	RS 9.326,30	RS 10.531,72	RS 11.711,07	RS 12.864,92			
4	PBD Payback Descontado		2															
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 12.864,92	ACEITAR														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		53,3%															
3	IL Índice de Lucratividade		5,6028															

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.18 Ações Estratégicas | AE18

Tabela 21 – Comprar uma van para frota

AE 18		COMPRAR UMA VAN PARA FROTA		INVIÁVEL NÃO		Períodos												
CE	ALAVANÇAGEM	Duração 365																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Fluxo de Caixa		RS (18.000,00)	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00	RS 8.000,00			
	Valor Acumulado		RS (18.000,00)	RS (10.000,00)	RS (2.000,00)	RS 6.000,00	RS 14.000,00	RS 22.000,00	RS 30.000,00	RS 38.000,00	RS 46.000,00	RS 54.000,00	RS 62.000,00	RS 70.000,00	RS 78.000,00			
5	PBS Payback Simples		3															
	TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.														
	TE		2,2104%	a.m.														
	VP Valor Presente		RS (18.000,00)	RS 7.826,99	RS 7.657,72	RS 7.492,11	RS 7.330,08	RS 7.171,55	RS 7.016,46	RS 6.864,72	RS 6.716,26	RS 6.571,02	RS 6.428,91	RS 6.289,87	RS 6.153,85			
	Valor Acumulado		RS (18.000,00)	RS (10.173,01)	RS (2.515,29)	RS 4.978,82	RS 12.306,90	RS 19.478,46	RS 26.494,92	RS 33.359,65	RS 40.075,91	RS 46.646,93	RS 53.075,83	RS 59.365,71	RS 65.519,55			
4	PBD Payback Descontado		3															
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 65.519,55	ACEITAR														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		43,9%															
3	IL Índice de Lucratividade		4,6400															

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.19 Ações Estratégicas | AE19

Tabela 22 – Fazer o rastreamento da frota

AE 19		FAZER O RASTREAMENTO DA FROTA		INVIÁVEL ECONOMICAMENTE		Períodos												
CE	ALAVANÇAGEM	Duração 365																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Fluxo de Caixa		RS (10.000,00)	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00			
	Valor Acumulado		RS (10.000,00)	RS (9.900,00)	RS (9.800,00)	RS (9.700,00)	RS (9.600,00)	RS (9.500,00)	RS (9.400,00)	RS (9.300,00)	RS (9.200,00)	RS (9.100,00)	RS (9.000,00)	RS (8.900,00)	RS (8.800,00)			
5	PBS Payback Simples		#N/D															
	TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.														
	TE		2,2104%	a.m.														
	VP Valor Presente		RS (10.000,00)	RS 97,84	RS 95,72	RS 93,65	RS 91,63	RS 89,64	RS 87,71	RS 85,81	RS 83,95	RS 82,14	RS 80,36	RS 78,62	RS 76,92			
	Valor Acumulado		RS (10.000,00)	RS (9.902,16)	RS (9.806,44)	RS (9.712,79)	RS (9.621,16)	RS (9.531,52)	RS (9.443,81)	RS (9.358,00)	RS (9.274,05)	RS (9.191,91)	RS (9.111,55)	RS (9.032,95)	RS (8.956,01)			
4	PBD Payback Descontado		#N/D															
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 8.956,01	REJEITAR														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		-23,4%															
3	IL Índice de Lucratividade		0,1044															

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.20 Ações Estratégicas | AE20

Tabela 23 – Realizar treinamento em forma de dinâmicas para melhorar a integração entre as equipes

AE 20		REALIZAR TREINAMENTO EM FORMA DINAMICA PARA MELHORAR A INTEGRACAO ENTRE AS EQUIPES		INVIÁVEL NÃO		Períodos												
CE	ALAVANÇAGEM	Duração 90																
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	Fluxo de Caixa		RS (1.700,00)	RS 10,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00	RS 3.000,00			
	Valor Acumulado		RS (1.700,00)	RS (1.690,00)	RS 1.310,00	RS 4.310,00	RS 7.310,00	RS 10.310,00	RS 13.310,00	RS 16.310,00	RS 19.310,00	RS 22.310,00	RS 25.310,00	RS 28.310,00	RS 31.310,00			
5	PBS Payback Simples		2															
	TMA Taxa de Desconto		30,0%	a.a.														
	TE		2,2104%	a.m.														
	VP Valor Presente		RS (1.700,00)	RS 9,78	RS 2.871,64	RS 2.809,54	RS 2.748,78	RS 2.689,33	RS 2.631,17	RS 2.574,27	RS 2.518,60	RS 2.464,13	RS 2.410,84	RS 2.358,70	RS 2.307,69			
	Valor Acumulado		RS (1.700,00)	RS (1.690,22)	RS 1.181,43	RS 3.990,97	RS 6.739,75	RS 9.429,09	RS 12.060,26	RS 14.834,53	RS 17.153,13	RS 19.617,26	RS 22.028,10	RS 24.386,80	RS 26.694,50			
4	PBD Payback Descontado		2															
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 26.694,50	ACEITAR														
2	TIR Taxa Interna de Retorno		92,1%															
3	IL Índice de Lucratividade		16,7028															

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.21 Ações Estratégicas | AE21

Tabela 24 – Analisar os indicadores de desempenho e utilizando a ferramenta do PDCA

CE	ALAVANÇAGEM	Duração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (900,00)	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00	RS 100,00							
Valor Acumulado			RS (900,00)	RS (800,00)	RS (700,00)	RS (600,00)	RS (500,00)	RS (400,00)	RS (300,00)	RS (200,00)	RS (100,00)	RS 0,00	RS 100,00	RS 200,00	RS 300,00
5 PBS Payback Simples			9												
TMA Taxa de Desconto			30,0%												
TE Taxa Equivalente			2,2104%												
VP Valor Presente			RS (900,00)	RS 97,84	RS 95,72	RS 83,65	RS 81,63	RS 89,64	RS 87,71	RS 85,81	RS 83,95	RS 82,14	RS 80,36	RS 78,62	RS 76,92
Valor Acumulado			RS (900,00)	RS (802,16)	RS (706,44)	RS (612,79)	RS (521,16)	RS (431,52)	RS (343,81)	RS (258,00)	RS (174,05)	RS (91,91)	RS 8,06	RS 87,07	RS 143,99
4 PBD Payback Descontado			11												
1 VPL Valor Presente Líquido			RS 143,99												
2 TIR Taxa Interna de Retorno			4,7%												
3 IL Índice de Lucratividade			1,1600												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.6.22 Ações Estratégicas | AE22

Tabela 25 – Realizar manutenções para prevenção de danos

CE	MANUTENÇÃO	Duração	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (1.600,00)	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00	RS 800,00
Valor Acumulado			RS (1.600,00)	RS (800,00)	RS 0,00	RS 800,00	RS 1.600,00	RS 2.400,00	RS 3.200,00	RS 4.000,00	RS 4.800,00	RS 5.600,00	RS 6.400,00	RS 7.200,00	RS 8.000,00
5 PBS Payback Simples			2												
TMA Taxa de Desconto			30,0%												
TE Taxa Equivalente			2,2104%												
VP Valor Presente			RS (1.600,00)	RS 782,70	RS 765,77	RS 749,21	RS 733,01	RS 717,16	RS 701,65	RS 686,47	RS 671,63	RS 657,10	RS 642,89	RS 628,99	RS 615,38
Valor Acumulado			RS (1.600,00)	RS (817,30)	RS (51,53)	RS 697,68	RS 1.430,69	RS 2.147,85	RS 2.849,49	RS 3.535,96	RS 4.207,59	RS 4.864,69	RS 5.507,58	RS 6.136,57	RS 6.751,96
4 PBD Payback Descontado			3												
1 VPL Valor Presente Líquido			RS 6.751,96												
2 TIR Taxa Interna de Retorno			49,6%												
3 IL Índice de Lucratividade			5,2000												

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.7 Portifólio Original

Tabela 26 – Portifólio Original | Ação/Projeto

ACÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (€)	RETORNO ANUAL (%)	DURAÇÃO (anos)	VPL (€)	TIR (%)	IL	MESES (MESES)	PBS (MESES)	ORÇAMENTO/ SALD (€)	%SALD (%)
ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS ACÇÕES/PROJ. ACÉBITOS)	79%	RS 87.925,00	RS 826.560,00	365						RS 65.943,75	98,8%
01 COMPRAR DE EQUIPAMENTOS MAIS RESISTENTES	ALAVANÇAGEM	RS 10.200,00	RS 36.000,00	160	RS 21.119,83	27,9%	3,0706	4,0	4,0	RS 55.743,75	15,5%
02 KALIAN GARCIA, ANTONIO FRANKEL, KLAUS VANDERMEILL, EDSON SILVA, SANDRA LUIZ	ALAVANÇAGEM	RS 20.000,00	RS 168.000,00	90	RS 126.159,22	69,9%	7,3080	2,0	2,0	RS 35.743,75	30,3%
03 COMPRAR MOUSE COM FIO PARA DIMINUIR OS GASTOS COM AS PILHAS	MANUTENÇÃO	RS 300,00	RS 600,00	30	RS 222,00	12,7%	1,7400	7,0	6,0	RS 35.443,75	0,5%
04 INVESTIR EM ANÚNCIOS EM REDES SOCIAIS	ALAVANÇAGEM	RS 5.400,00	RS 180.000,00	365	RS 151.199,16	277,8%	28,9998	1,0	1,0	RS 30.043,75	8,2%
05 FAZER PARCERIAS COM CHACARAS E SALÕES DE FESTAS	ALAVANÇAGEM	RS 5.100,00	RS 24.000,00	90	RS 15.778,89	38,4%	4,0941	3,0	3,0	RS 24.943,75	7,7%
06 REDUZIR A DURAÇÃO DA LOCAÇÃO COM MONITORES	ALAVANÇAGEM	RS 30,00	RS 120,00	365	RS 74,40	32,2%	3,4800	4,0	3,0	RS 24.913,75	0,0%
07 COMPRAR VEICULOS MAIORES PARA LOCOMOVER MAIS EQUIPAMENTOS	ALAVANÇAGEM	RS 15.000,00	RS 60.000,00	240	RS 37.199,72	32,2%	3,4800	4,0	3,0	RS 9.913,75	22,7%
08 FAZER PROGRAMAÇÃO DE ROTA PARA EVITAR ATRASO	ALAVANÇAGEM	RS 5.000,00	RS 96.000,00	120	RS 78.519,55	160,0%	16,7039	1,0	1,0	RS 4.913,75	7,6%
09 TREINAMENTO DE POTERIZAÇÃO PARA OS MOTORISTAS	ALAVANÇAGEM	RS 3.000,00	RS 54.000,00	120	RS 43.979,75	150,0%	15,6599	1,0	1,0	RS 1.913,75	4,5%
10 FAZER CHECK-LIST ANTES DE SAIR PARA ENTREGA	ALAVANÇAGEM	RS 1.000,00	RS 33.000,00	240	RS 29.231,94	290,0%	29,2318	1,0	1,0	RS 913,75	1,5%
11 CONTRATAR ATENDENTES	ALAVANÇAGEM	RS 1.500,00	RS 12.000,00	90	RS 8.939,94	66,5%	6,9600	2,0	2,0	RS (586,25)	0,0%
12 FAZER TREINAMENTO COM OS FUNCIONARIOS, PARA MELHORAR A QUALIDADE NO PROCESSO	ALAVANÇAGEM	RS 2.500,00	RS 25.200,00	365	RS 19.423,88	83,9%	8,7696	2,0	2,0	RS (3.086,25)	0,0%
13 ADQUIRIR SACO COLETOR DE BÓLHAS	ALAVANÇAGEM	RS 800,00	RS 1.200,00	120	RS 243,99	6,9%	1,3650	8,0	8,0	RS (3.086,25)	0,0%
14 COMPRAR MAIS UM KIT DE BRINQUEDOS PARA AUMENTAR A DISPONIBILIDADE	ALAVANÇAGEM	RS 3.200,00	RS 46.800,00	365	RS 8.757,98	108,8%	3,7369	1,0	1,0	RS (7.086,25)	0,0%
15 NÃO SE APLICA	OUTROS	RS -	RS -	0	RS -	0,0%	#DIV/0!	1,0	1,0	RS (7.086,25)	0,0%
16 FAZER UM MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAR O CARREGAMENTO	ALAVANÇAGEM	RS 1.000,00	RS 120,00	20	RS 4,40	2,9%	1,0440	12,0	10,0	RS (7.186,25)	0,0%
17 COMPRAR CARRINHOS TRANSPORTADOR PARA AUXILIAR NO MOMENTO DE DESCARGA	ALAVANÇAGEM	RS 2.795,00	RS 18.000,00	365	RS 12.864,92	53,3%	5,6228	2,0	2,0	RS (8.981,25)	0,0%
18 COMPRAR UMA VAN PARA FROTA	ALAVANÇAGEM	RS 18.000,00	RS 96.000,00	365	RS 65.519,55	43,9%	4,6400	3,0	3,0	RS (27.981,25)	0,0%
19 FAZER O RASTRAMENTO DA FROTA	ALAVANÇAGEM	RS 10.000,00	RS 1.200,00	365	RS (8.956,01)	-23,4%	0,1044	99,0	99,0	RS (37.981,25)	0,0%
20 REALIZAR TREINAMENTO EM FORMA DINAMICA PARA MELHORAR A INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES	ALAVANÇAGEM	RS 1.700,00	RS 120,00	90	RS 26.694,50	92,1%	16,7026	2,0	2,0	RS (39.681,25)	0,0%
21 ANALISAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A FERRAMENTA DO PDCA	ALAVANÇAGEM	RS 900,00	RS 1.200,00	180	RS 143,99	4,7%	1,1600	11,0	9,0	RS (40.581,25)	0,0%
22 REALIZAR MANUTENÇÃO PARA PREVENÇÃO DE DANOS	MANUTENÇÃO	RS 1.600,00	RS 9.600,00	90	RS 6.751,96	49,6%	5,2000	3,0	2,0	RS (42.181,25)	0,0%

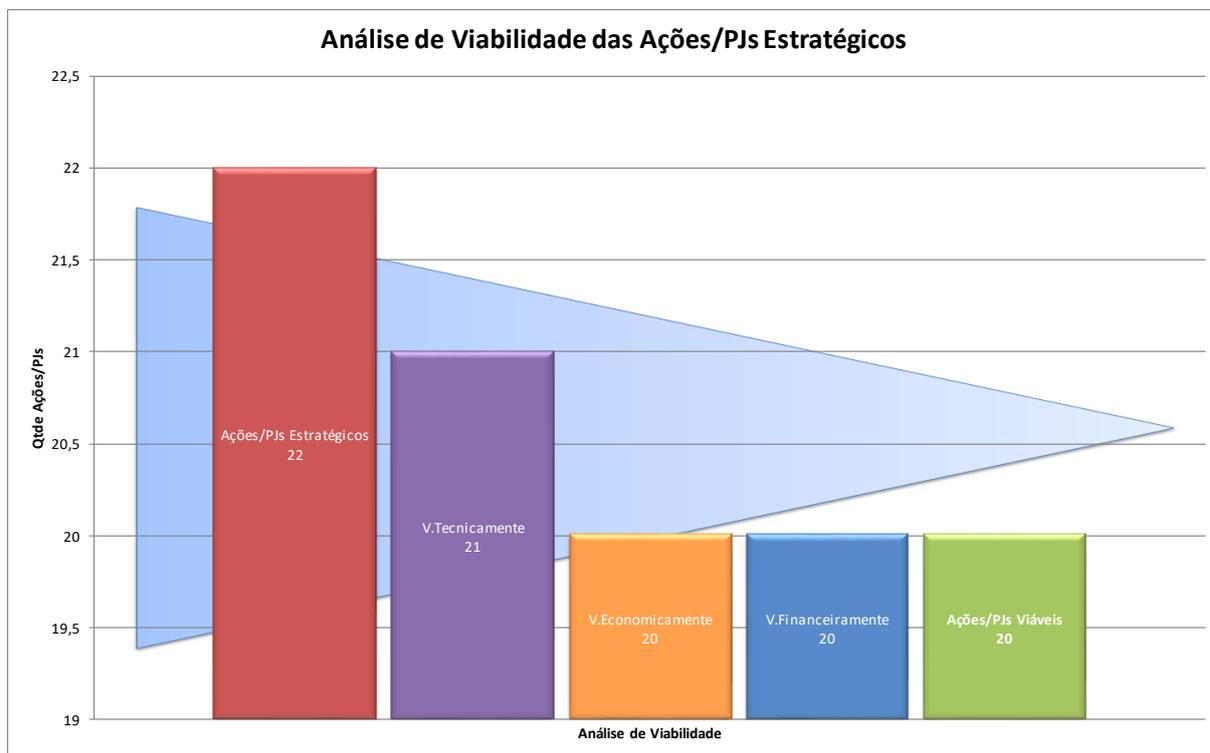
Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.8 Análise de Viabilidade

Chaves, (2017, p. 40), afirma que

A cada dia que passa o mercado global fica mais competitivo. As empresas competem não somente por clientes, mas também se digladiam para obter a preferência pelos investidores externos. Para sobressair-se nesta batalha as empresas necessitam mostrar que sabem administrar corretamente os recursos que são colocadas às suas disposição por investidores que estão em busca dos melhores resultados para o seu capital aplicado.

Gráfico 6 – Análise de Viabilidade | Ações/Projetos Estratégicos



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.8.1 Viabilidade Técnica

Chaves, (2017, p. 41), afirma que

A análise de viabilidade técnica tem por objetivo garantir que apenas as oportunidades que a organização é capaz de fazer sejam consideradas. As oportunidades que não se qualificam são rejeitadas nesta fase. Isto não implica em descartar a oportunidade, mas arquivá-la e resgatá-la no futuro para nova análise. No momento correto ela poderá ser viável tecnicamente. Devem ser analisados todos os quesitos técnicos. Consideram-se também a disponibilidade de todos os recursos, exceto os financeiros. Em especial, a capacitação técnica dos recursos humanos.

2.8.2 Viabilidade Econômica (Fluxo de Caixa – Payback-VPL-TIR)

Chaves, (2017, p. 41), afirma que

Na análise de viabilidade econômica analisam-se as oportunidades do ponto de vista econômico, ou seja, se o retorno monetário será pelo menos o mínimo desejado pelos patrocinadores do futuro projeto.

Deve-se responder à três questões primordiais:

- Qual o tempo em que a oportunidade apresentará o retorno? Analisa-se a duração, o tempo em que o investidor obterá o retorno desejado.

- Qual o retorno do investimento? Verifica-se se o valor absoluto, na moeda desejada, é satisfatório para as pretensões do investidor.
- Qual a lucratividade do investimento? Decide-se de o valor relativo atinge os objetivos definidos pelo investidor.

2.8.3 Viabilidade Financeira

Chaves, (2017, pp. 41-42), afirma que

Finalmente, na análise de viabilidade financeira deve-se considerar a capacidade da organização em obter os recursos necessários ao financiamento das oportunidades, e de que maneira este investimento afetará o fluxo de caixa da organização. De onde vem estes recursos? São recursos próprios ou de terceiros? Se forem de terceiros, o retorno da oportunidade é maior do que a taxa que será paga a título de rendimento ao terceiro?

2.9 Priorização e Balanceamento do Portfólio de Projetos

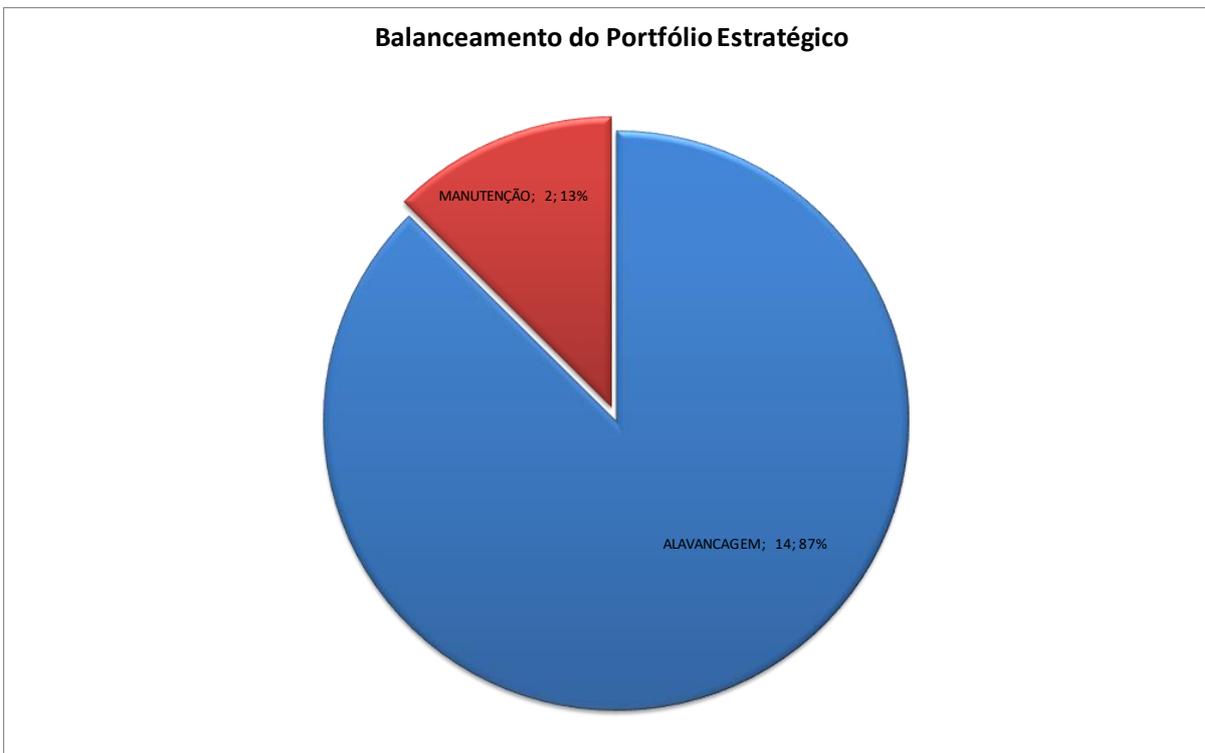
2.9.1 Cenário 1

Tabela 27 – Priorização do Portfólio de Projetos | Investimentos menores

SCORE	A	ACÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO	RETORNO ANUAL	DURAÇÃO	VPL (€)	TIR (%)	IL	PBD (MESES)	PBS (MESES)	ORÇAMENTO/ SALD	%S&P
		ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES/PIs ACETOS)	75%	RS 87.925,00	RS 826.560,00	365						RS 65.943,75	83,6%
06		REDUZIR A DURAÇÃO DA LOCAÇÃO COM MONITORES	ALAVANCAGEM	RS 30,00	RS 120,00	365	RS 74,40	32,2%	3,4800	4,0	3,0	RS 65.913,75	0,0%
16		FAZER UM MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAR O CARREGAMENTO	ALAVANCAGEM	RS 100,00	RS 120,00	20	RS 4,40	2,9%	1,0440	12,0	10,0	RS 65.813,75	0,2%
03		COMPRAR MOUSE COM FIO PARA DIMINUIR OS GASTOS COM AS PILHAS	MANUTENÇÃO	RS 300,00	RS 600,00	30	RS 222,00	12,7%	1,7400	7,0	6,0	RS 65.513,75	0,5%
13		ADQUIRIR SACO COLETOR DE BOLINHAS	ALAVANCAGEM	RS 800,00	RS 1.200,00	120	RS 243,99	6,9%	1,3050	9,0	8,0	RS 64.713,75	1,2%
21		ANALISAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A FERRAMENTA DO PDCA	ALAVANCAGEM	RS 900,00	RS 1.200,00	180	RS 143,99	4,7%	1,1600	11,0	9,0	RS 63.813,75	1,4%
10		FAZER CHECKLIST ANTES DE SAIR PARA ENTREGA	ALAVANCAGEM	RS 1.000,00	RS 33.600,00	240	RS 28.231,84	280,0%	29,2318	1,0	1,0	RS 62.813,75	1,5%
11		CONTRATAR ATENDENTES	ALAVANCAGEM	RS 1.500,00	RS 12.000,00	90	RS 8.939,94	66,5%	6,9600	2,0	2,0	RS 61.313,75	2,3%
22		REALIZAR MANUTENÇÃO PARA PREVENÇÃO DE DANOS	MANUTENÇÃO	RS 1.600,00	RS 9.600,00	90	RS 6.751,96	49,6%	5,2200	3,0	2,0	RS 59.713,75	2,4%
20		REALIZAR TREINAMENTO EM FORMA DINAMICA PARA MELHORAR A INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES	ALAVANCAGEM	RS 1.700,00	RS 120,00	90	RS 26.694,50	92,1%	16,7026	2,0	2,0	RS 58.013,75	2,6%
12		FAZER TREINAMENTO COM OS FUNCIONARIOS, PARA MELHORAR A QUALIDADE NO PROCESSO	ALAVANCAGEM	RS 2.500,00	RS 25.200,00	365	RS 19.423,88	83,9%	8,7656	2,0	2,0	RS 55.513,75	3,8%
11		COMPRAR CARRINHOS TRANSPORTADOR PARA AUXILIAR NO MOMENTO DE DESCARGA	ALAVANCAGEM	RS 2.795,00	RS 18.000,00	365	RS 12.864,82	53,3%	5,6028	2,0	2,0	RS 52.718,75	3,2%
09		TREINAMENTO DE ROTEIRIZAÇÃO PARA OS MOTORISTAS	ALAVANCAGEM	RS 3.000,00	RS 54.000,00	120	RS 43.979,75	150,0%	15,6599	1,0	1,0	RS 49.718,75	4,5%
14		COMPRAR MAIS UM KIT DE BRINQUEDOS PARA AUMENTAR A DISPONIBILIDADE	ALAVANCAGEM	RS 3.200,00	RS 46.800,00	365	RS 8.757,86	108,8%	3,7369	1,0	1,0	RS 46.518,75	7,9%
06		FAZER PROGRAMAÇÃO DE ROTA PARA EVITAR ATRASO	ALAVANCAGEM	RS 5.000,00	RS 96.000,00	120	RS 78.519,55	160,0%	16,7039	1,0	1,0	RS 41.518,75	7,6%
05		FAZER PARCERIAS COM CHACARAS E SALÕES DE FESTAS	ALAVANCAGEM	RS 5.100,00	RS 24.000,00	90	RS 15.779,89	38,4%	4,0941	3,0	3,0	RS 36.418,75	7,7%
04		INVESTIR EM ANÚNCIOS EM REDES SOCIAIS	ALAVANCAGEM	RS 5.400,00	RS 180.000,00	365	RS 151.199,16	277,8%	28,9998	1,0	1,0	RS 31.018,75	8,2%
19		FAZER O RASTRAMENTO DA FROTA	ALAVANCAGEM	RS 10.000,00	RS 1.200,00	365	RS (8.956,01)	-23,4%	0,1044	99,0	99,0	RS 21.018,75	15,2%
01		COMPRA DE EQUIPAMENTOS MAIS RESISTENTES	ALAVANCAGEM	RS 10.200,00	RS 36.000,00	160	RS 21.119,83	27,9%	3,0706	4,0	4,0	RS 10.818,75	15,5%
07		COMPRAR VEICULOS MAIORES PARA LOCOMOVER MAIS EQUIPAMENTOS	ALAVANCAGEM	RS 15.000,00	RS 60.000,00	240	RS 37.199,72	32,2%	3,4800	4,0	3,0	RS (4.181,25)	0,0%
20		COMPRAR UMA VAN PARA FROTA	ALAVANCAGEM	RS 18.000,00	RS 96.000,00	365	RS 65.519,55	43,9%	4,6400	3,0	3,0	RS (22.181,25)	0,0%
21		KLAUS GARCIA, ANTONIO FRANKEL, KLAUS VANDERMILL, EDSON SILVA, SANDRA LUIZ	ALAVANCAGEM	RS 20.000,00	RS 168.000,00	90	RS 126.159,22	69,9%	7,3050	2,0	2,0	RS (42.181,25)	0,0%
25		NÃO SE APLICA	OUTROS	RS -	RS -	0	RS -	0,0%	Dividi	1,0	1,0	RS (42.181,25)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Gráfico 7 – Balanceamento do Portfólio Estratégico | Investimentos menores



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9.2 Cenário 2

Tabela 28 – Priorização do Portfólio de Projetos | VPL – Valor Presente Líquido

SCORE	AÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (R\$)	RETORNO ANUAL (R\$)	DURAÇÃO (anos)	VPL (R\$)	TIR (%)	IL	PBD (MESES)	PBS (MESES)	ORÇAMENTO/SALD (R\$)	%SALD
	ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES/PROJ. ACEITOS)	25%	R\$ 87.325,00	R\$ 826.560,00	365	R\$ 151.199,16	277,8%	28.9998	1,0	1,0	R\$ 60.543,75	77,8%
04	INVESTIR EM ANÚNCIOS EM REDES SOCIAIS	ALAVANCAGEM	R\$ 5.400,00	R\$ 180.000,00	365	R\$ 151.199,16	277,8%	28.9998	1,0	1,0	R\$ 60.543,75	8,2%
02	KAUAN GARCIA, ANTONIO FRANKEL, KLAUS VANDERMILL, EDSON SILVA, SANDRA LUIZ	ALAVANCAGEM	R\$ 20.000,00	R\$ 168.000,00	90	R\$ 126.159,22	69,9%	7,3080	2,0	2,0	R\$ 40.543,75	30,3%
08	FAZER PROGRAMAÇÃO DE ROTA PARA EVITAR ATRASO	ALAVANCAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 96.000,00	120	R\$ 78.519,55	160,0%	16,7039	1,0	1,0	R\$ 35.543,75	7,6%
18	COMPRAR UMA VAN PARA FROTA	ALAVANCAGEM	R\$ 18.000,00	R\$ 96.000,00	365	R\$ 65.519,55	43,9%	4,6400	3,0	3,0	R\$ 17.543,75	27,3%
09	TREINAMENTO DE ROTERIZAÇÃO PARA OS MOTORISTAS	ALAVANCAGEM	R\$ 3.000,00	R\$ 54.000,00	120	R\$ 43.979,75	150,0%	15,6599	1,0	1,0	R\$ 14.543,75	4,5%
07	COMPRAR VEÍCULOS MAIORES PARA LOCOMOVER MAIS EQUIPAMENTOS	ALAVANCAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 60.000,00	240	R\$ 37.199,72	32,2%	3,4800	4,0	3,0	R\$ (456,25)	0,0%
10	FAZER CHECK-LIST ANTES DE SAIR PARA ENTREGA	ALAVANCAGEM	R\$ 1.000,00	R\$ 33.800,00	240	R\$ 28.231,84	280,0%	29,2318	1,0	1,0	R\$ (1.456,25)	0,0%
20	REALIZAR TREINAMENTO EM FORMA DINÂMICA PARA MELHORAR A INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES	ALAVANCAGEM	R\$ 1.700,00	R\$ 120,00	90	R\$ 26.694,50	92,1%	16,7026	2,0	2,0	R\$ (3.156,25)	0,0%
01	COMPRA DE EQUIPAMENTOS MAIS RESISTENTES	ALAVANCAGEM	R\$ 10.200,00	R\$ 36.000,00	160	R\$ 21.119,83	27,9%	3,0706	4,0	4,0	R\$ (13.356,25)	0,0%
10	12 FAZER TREINAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS, PARA MELHORAR A QUALIDADE NO PROCESSO	ALAVANCAGEM	R\$ 2.500,00	R\$ 25.200,00	365	R\$ 19.423,88	83,9%	8,7696	2,0	2,0	R\$ (15.856,25)	0,0%
06	FAZER PARCERIAS COM CHACARAS E SALÕES DE FESTAS	ALAVANCAGEM	R\$ 5.100,00	R\$ 24.000,00	90	R\$ 15.779,89	38,4%	4,0941	3,0	3,0	R\$ (20.956,25)	0,0%
17	COMPRAR CABINES TRANSPORTADOR PARA AJUDAR NO MOMENTO DE DESCARGA	ALAVANCAGEM	R\$ 2.756,00	R\$ 18.000,00	365	R\$ 12.894,92	53,3%	5,6028	2,0	2,0	R\$ (23.751,25)	0,0%
13	11 CONTRATAR ATENDENTES	ALAVANCAGEM	R\$ 1.500,00	R\$ 12.000,00	90	R\$ 8.939,94	66,5%	6,9600	2,0	2,0	R\$ (25.251,25)	0,0%
14	14 COMPRAR MAIS UM KIT DE BRINQUEDOS PARA AUMENTAR A DISPONIBILIDADE	ALAVANCAGEM	R\$ 3.200,00	R\$ 46.800,00	365	R\$ 8.757,98	108,8%	3,7369	1,0	1,0	R\$ (28.451,25)	0,0%
22	22 REALIZAR MANUTENÇÃO PARA PREVENÇÃO DE DANOS	MANUTENÇÃO	R\$ 1.600,00	R\$ 9.600,00	90	R\$ 6.751,96	49,6%	5,2200	3,0	2,0	R\$ (30.051,25)	0,0%
15	15 ADQUIRIR SACO COLETOR DE BOLINHAS	ALAVANCAGEM	R\$ 800,00	R\$ 1.200,00	120	R\$ 243,99	6,9%	1,5050	9,0	8,0	R\$ (30.851,25)	0,0%
17	03 COMPRAR MOUSE COM FIO PARA DIMINUIR OS GASTOS COM AS PILHAS	MANUTENÇÃO	R\$ 300,00	R\$ 600,00	30	R\$ 222,00	12,7%	1,7400	7,0	6,0	R\$ (31.151,25)	0,0%
19	21 ANALISAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A FERRAMENTA DO PDCA	ALAVANCAGEM	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00	180	R\$ 143,99	4,7%	1,1600	11,0	9,0	R\$ (32.051,25)	0,0%
16	06 REDUZIR A DURAÇÃO DA LOCAÇÃO COM MONITORES	ALAVANCAGEM	R\$ 30,00	R\$ 120,00	365	R\$ 74,40	32,2%	3,4800	4,0	3,0	R\$ (32.081,25)	0,0%
20	16 FAZER UM MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAR O CARREGAMENTO	ALAVANCAGEM	R\$ 100,00	R\$ 120,00	20	R\$ 4,40	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ (32.181,25)	0,0%
21	19 FAZER O RASTRAMENTO DA FROTA	ALAVANCAGEM	R\$ 10.000,00	R\$ 1.200,00	365	R\$ (8.956,01)	-23,4%	0,1044	99,0	99,0	R\$ (42.181,25)	0,0%
22	15 NÃO SE APLICA	OUTROS	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	0,0%	#DIV/0!	1,0	1,0	R\$ (42.181,25)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Gráfico 8 – Balanceamento do Portfólio Estratégico | VPL – Valor Presente Líquido



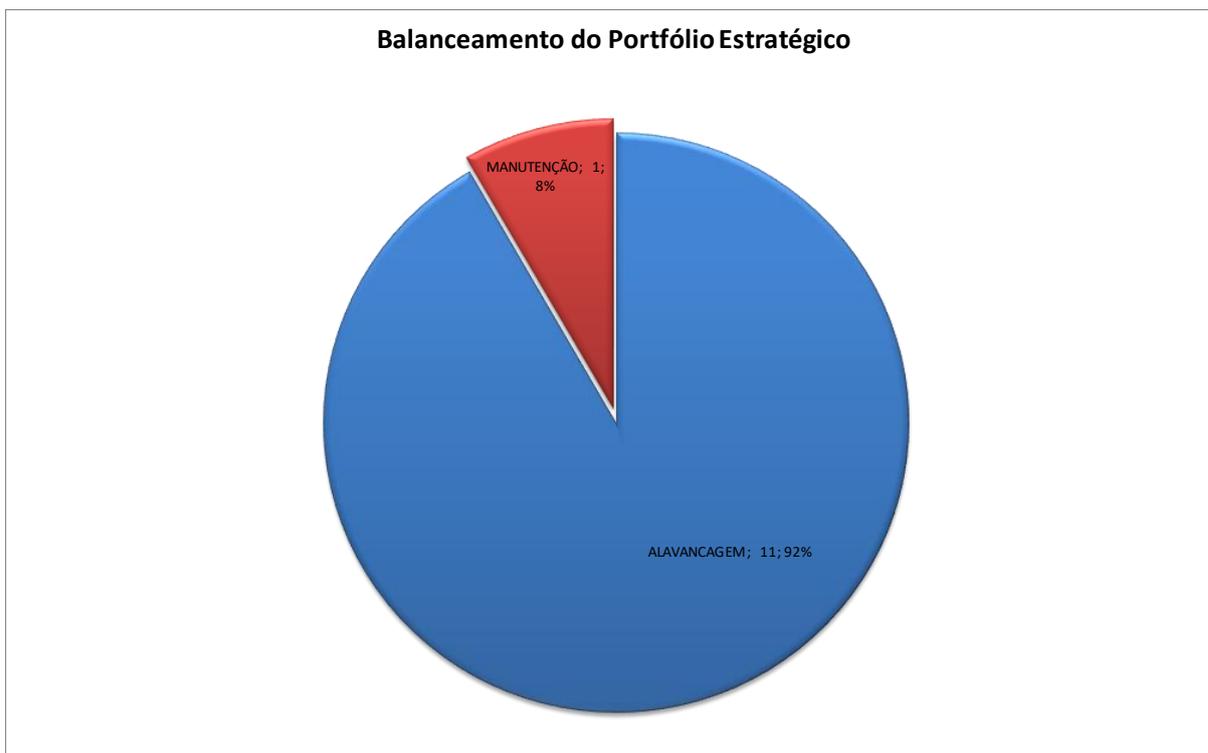
Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9.3 Cenário 3

Tabela 29 – Priorização do Portfólio de Projetos | TIR – Taxa Interna de Retorno

SCORE	AÇÃO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (R\$)	RETORNO ANUAL (R\$)	DURAÇÃO (anos)	VPL (R\$)	TIR (%)	IL	PBD (MESES)	PBS (MESES)	ORÇAMENTO/SALD (R\$)	%SIC
	ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES/PS ACERTOS)	25%	R\$ 27.325,00	R\$ 236.560,00	365						R\$ 65.943,75	99,6%
10	FAZER CHECK-LIST ANTES DE SAIR PARA ENTREGA	ALAVANÇAGEM	R\$ 1.000,00	R\$ 33.600,00	240	R\$ 28.231,84	280,0%	29.2318	1,0	1,0	R\$ 64.943,75	1,5%
04	INVESTIR EM ANÚNCIOS EM REDES SOCIAIS	ALAVANÇAGEM	R\$ 5.400,00	R\$ 180.000,00	365	R\$ 151.199,16	277,8%	28.9998	1,0	1,0	R\$ 59.543,75	8,2%
08	FAZER PROGRAMAÇÃO DE ROTA PARA EVITAR ATRASO	ALAVANÇAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 96.000,00	120	R\$ 78.519,55	160,0%	16.7039	1,0	1,0	R\$ 54.543,75	7,6%
09	TREINAMENTO DE ROTERIZAÇÃO PARA OS MOTORISTAS	ALAVANÇAGEM	R\$ 3.000,00	R\$ 54.000,00	120	R\$ 43.979,75	150,0%	15.6559	1,0	1,0	R\$ 51.543,75	4,5%
14	COMPRAR MAIS UM KIT DE BRINQUEDOS PARA AUMENTAR A DISPONIBILIDADE	ALAVANÇAGEM	R\$ 3.200,00	R\$ 46.800,00	365	R\$ 8.757,98	108,8%	3.7369	1,0	1,0	R\$ 48.343,75	4,9%
20	REALIZAR TREINAMENTO EM FORMA DINÂMICA PARA MELHORAR A INTEGRAÇÃO ENTRE AS EQUIPES	ALAVANÇAGEM	R\$ 1.700,00	R\$ 120,00	90	R\$ 26.694,50	92,1%	16.7026	2,0	2,0	R\$ 46.643,75	2,6%
12	FAZER TREINAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS, PARA MELHORAR A QUALIDADE NO PROCESSO	ALAVANÇAGEM	R\$ 2.500,00	R\$ 25.200,00	365	R\$ 19.423,88	83,9%	8.7696	2,0	2,0	R\$ 44.143,75	3,8%
02	KALIAN GARCIA, ANTONIO FRANKEL, KLAUS VANDERMILL, EDSON SILVA, SANDRA LUZ	ALAVANÇAGEM	R\$ 20.000,00	R\$ 169.000,00	90	R\$ 126.159,22	69,9%	7.3060	2,0	2,0	R\$ 24.143,75	30,3%
11	CONTRATAR ATENDENTES	ALAVANÇAGEM	R\$ 1.500,00	R\$ 12.000,00	90	R\$ 8.939,94	66,5%	6.9600	2,0	2,0	R\$ 22.643,75	2,3%
17	COMPRAR CARRINHOS TRANSPORTADOR PARA AUXILIAR NO MOMENTO DE DESCARGA	ALAVANÇAGEM	R\$ 2.795,00	R\$ 18.000,00	365	R\$ 12.864,92	53,3%	5.6028	2,0	2,0	R\$ 19.848,75	4,2%
22	REALIZAR MANUTENÇÃO PARA PREVENÇÃO DE DANOS	MANUTENÇÃO	R\$ 1.800,00	R\$ 9.600,00	90	R\$ 6.751,96	49,6%	5.2200	3,0	2,0	R\$ 18.248,75	2,4%
16	COMPRAR UMA VAN PARA FROTA	ALAVANÇAGEM	R\$ 18.000,00	R\$ 96.000,00	365	R\$ 65.519,55	43,9%	4.6400	3,0	3,0	R\$ 246,75	27,3%
05	FAZER PARCERIAS COM CHACARAS E SALÕES DE FESTAS	ALAVANÇAGEM	R\$ 5.100,00	R\$ 24.000,00	90	R\$ 15.779,89	38,4%	4.0941	3,0	3,0	R\$ (4.851,25)	0,0%
06	REDUZIR A DURAÇÃO DA LOCAÇÃO COM MONITORES	ALAVANÇAGEM	R\$ 30,00	R\$ 120,00	365	R\$ 74,40	32,2%	3.4800	4,0	3,0	R\$ (4.881,25)	0,0%
07	COMPRAR VEÍCULOS MAIORES PARA LOCOMOVER MAIS EQUIPAMENTOS	ALAVANÇAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 60.000,00	240	R\$ 37.199,72	32,2%	3.4800	4,0	3,0	R\$ (19.381,25)	0,0%
01	COMPRA DE EQUIPAMENTOS MAIS RESISTENTES	ALAVANÇAGEM	R\$ 10.200,00	R\$ 36.000,00	160	R\$ 21.119,83	27,9%	3.0706	4,0	4,0	R\$ (30.081,25)	0,0%
03	COMPRAR MOUSE COM FIO PARA DIMINUIR OS GASTOS COM AS PILHAS	MANUTENÇÃO	R\$ 300,00	R\$ 600,00	30	R\$ 222,00	12,7%	1.7400	7,0	6,0	R\$ (30.381,25)	0,0%
13	ADQUIRIR SACO COLETOR DE BOLNHAS	ALAVANÇAGEM	R\$ 800,00	R\$ 1.200,00	120	R\$ 243,99	6,9%	1.3050	9,0	8,0	R\$ (31.181,25)	0,0%
21	ANALISAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZANDO A FERRAMENTA DO PDCA	ALAVANÇAGEM	R\$ 900,00	R\$ 1.200,00	180	R\$ 143,99	4,7%	1.1600	11,0	9,0	R\$ (32.081,25)	0,0%
16	FAZER UM MANUAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAR O CARREGAMENTO	ALAVANÇAGEM	R\$ 100,00	R\$ 120,00	20	R\$ 4,40	2,9%	1.0440	12,0	10,0	R\$ (32.181,25)	0,0%
19	FAZER O RASTRAMENTO DA FROTA	ALAVANÇAGEM	R\$ 10.000,00	R\$ 1.200,00	365	R\$ (8.956,01)	-23,4%	0,1044	99,0	99,0	R\$ (42.181,25)	0,0%
15	NÃO SE APLICA	OUTROS	R\$ -	R\$ -	0	R\$ -	0,0%	#DIV/0!	1,0	1,0	R\$ (42.181,25)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Gráfico 9 – Balanceamento do Portfólio Estratégico | TIR – Taxa Interna de Retorno

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

Cenário 1: Para chegar a este cenário, foi utilizado a priorização dos investimentos menores, pois assim é possível alcançar a maioria das ações/projetos, que se obter sucesso fica viável financeiramente realizar os próximos e criar mais ações estratégicas para o próximo ano. Portanto, este cenário é o mais favorável para a Malu Brinquedos, uma vez que, de acordo com a análise SWOT, a fraqueza da empresa é ter pouco recurso financeiro, então é necessário começar com os valores menores, diminuir as despesas e empenhar-se para obter o retorno esperado para alavancar a receita e o caixa.

Cenário 2: O critério adotado neste cenário, foi o Valor Presente Líquido (VPL), priorizando os maiores valores, que consequentemente tem um grande retorno para continuar realizando as próximas ações, porém para aplicar neste formato, as primeiras duas ações tem um investimento alto logo de início, o que não se torna viável para uma empresa que é nova no mercado e com pouca experiência.

Cenário 3: Para realizar esta priorização, foi empregado de acordo com as maiores porcentagens apresentadas na Taxa Interna de Retorno (TIR) para saber se ação/projeto é viável, mas de acordo com a planilha é possível identificar que, com o

orçamento de 2020 só iriam ser realizadas metade dos projetos que foram listados. Desta forma, não seria o melhor cenário para a empresa, que precisa colocar na prática o máximo de projetos para melhorar as atividades da empresa.

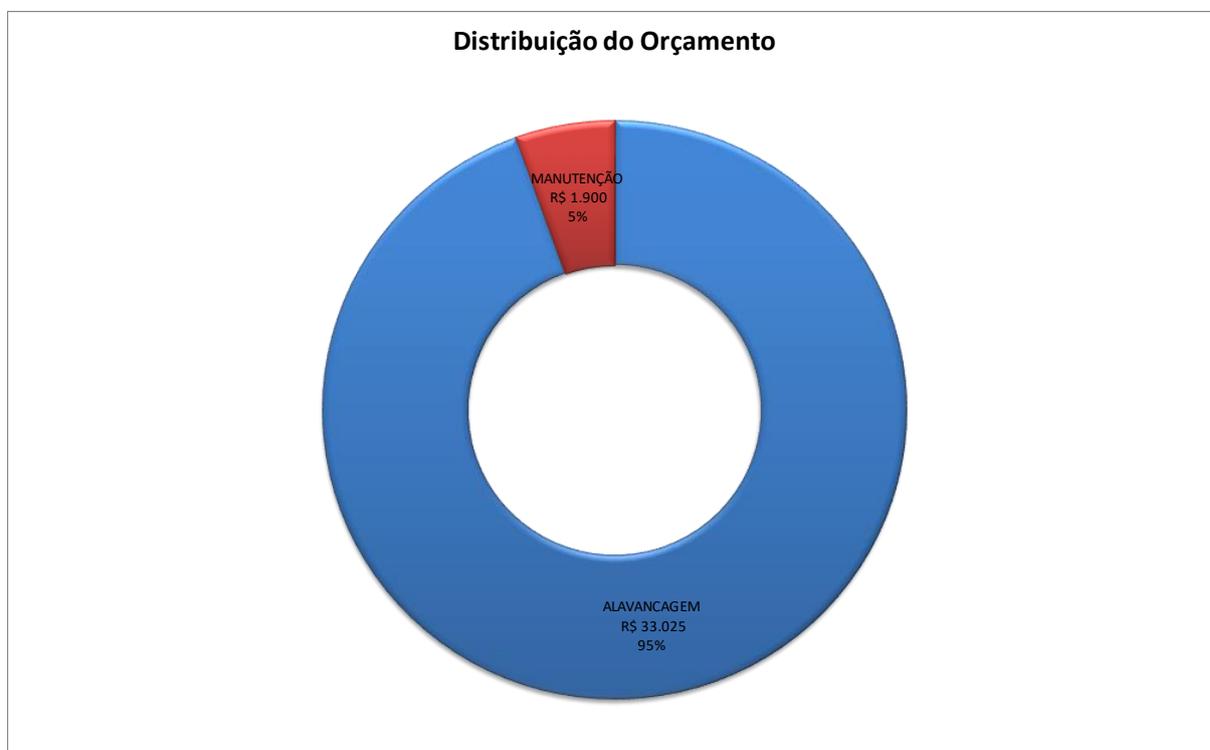
2.10 Definição do Orçamento

A definição de **elaboração do orçamento**, segundo Tavares, (2010, pp. 64-65), “Elaborar orçamento é atribuir e alocar os valores financeiros correspondentes e necessários a consecução das metas e ao desempenho das ações setoriais. Em seu conjunto, a elaboração orçamentária visa estabelecer os recursos financeiros e tornar visível, sobe essa perspectiva, a consecução dos objetos organizacionais”.

De acordo com a priorização e balanceamento do portfólio de projetos, foi escolhido o cenário 1 para a execução das ações estratégicas dentro das operações da empresa, no gráfico abaixo apresenta como foi empregada a distribuição do orçamento.

Orçamento 2020 = R\$ 34.925,00

Gráfico 10 – Distribuição do Orçamento | Cenário 1 – Investimentos menores



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

3 CONCLUSÃO

É possível compreender ao longo do trabalho como o planejamento estratégico logístico é importante dentro da empresa, para que consigam alcançar a missão e a visão que foram pré-estabelecidas desde o início, a fim de obter lucro, que é o objetivo principal das pessoas que criaram, junto com os sócios e acionistas.

Quando uma empresa é fundada, para atingir o objetivo que é aumentar a receita e diminuir as despesas e custos para gerar lucros, é primordial que se tenha um produto ou serviço prestado, para atender as necessidades dos clientes, criar um desejo de compra, quando seu produto/serviço tem um diferencial que outras empresas não tenham, oferecer momentos de entretenimento e entre outros, pois no mercado globalizado que tem-se nos dias atuais é fácil conseguir tudo isso independente do local que o cliente esteja, por ser capaz comprar algo da China estando no Brasil.

Mas para que o produto ou serviço esteja disponível em mãos do cliente é de grande importância que seja feita um planejamento estratégico dentro das operações logísticas, para que os processos saiam dentro do esperado e consigam fidelizar e aumentar o número de clientes.

Por estas razões, foram abordados no trabalho todos os tópicos desde a criação da empresa até as definições do orçamento para realizar as ações/projetos que foram listados nos objetivos estratégicos, para se manter no mercado e melhorar as atividades da empresa, que foram usadas simulações e estimativa do cotidiano da Malu Brinquedos.

De início foi feita a escolha do negócio da empresa, para definir qual o desejo e necessidade que a empresa irá atingir e qual serviço irá prestar, para saber qual o diferencial será necessário obter para diferenciar das demais alternativas que o mercado oferece, com isso conseqüentemente já estará tendo uma visão de onde a empresa quer chegar e quais inovações é preciso adotar.

Com isto, foram listados os clientes da Malu Brinquedos, seus competidores e qual é sua participação do mercado, a partir dessas mensurações é possível realizar a gestão do planejamento estratégico logístico, começando com algumas análises: macroambiental, do ambiente competitivo, interno e SWOT, e chegar nos objetivos

estratégicos, visando criar mudanças organizacionais necessárias para melhor adequar e integrar os processos, setores e a capacidade da empresa.

Portando, é possível concluir que o planejamento estratégico na empresa, tem o potencial para que esta alcance o resultado desejado, e que a logística precisa estar engajada a otimizar os processos, diminuir as despesas e minimizar ao máximo os erros para proporcionar um serviço vital para gerar receita.

Desta forma, é fundamental que as análises e estudos sejam feitas, para tomada de decisões com base em hipóteses e possíveis cenários, escolhendo o que é melhor para a situação atual da empresa, e se planejar para os próximos períodos, para que os gestores possam preparar a equipe para as próximas tendências do mercado.

E que as ações estratégicas precisam ser listadas com as estimativas de investimento, retorno, qual setor será responsável e quantos dias será preciso para aplicar na prática, pois com todos esses números irão influenciar nas Taxas Interna de Retorno (TIR) e no Valor Presente Líquido (VPL), assim é capaz entender e tomar a decisão de qual investimento será mais viável.

REFERÊNCIAS

CHAVES, Marcos D. M. **Gestão Estratégica**. Gestão Estratégica e Viabilidade de Projetos, 2017. Disponível em: <<https://sites.google.com/view/mmcge/topicos>>. Acesso em 05 dez. 2019. Material para a disciplina de Gestão Estratégica e Viabilidade de Projetos.

FERREIRA, Aurélio B.H. **Mini Aurélio**: O Dicionário da Língua Portuguesa. 7a Ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

GALDINO BRINQUEDOS. **Cotação de Produtos**. Campinas: GALDINO, 2019. Disponível em: <www.galdinobrinquedos.com.br/cotaçãodeprodutos>. Acesso em 30 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo** – IPCA. Brasília, DF: IBGE. 2019. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=series-historicas>>. Acesso em 01 mar. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População 2018**: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047. Brasília, DF: IBGE. 2018. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>>. Acesso em 01 mar. 2019.

MALU BRINQUEDOS. **Informações Institucionais sobre a Empresa**. Campinas: MALU, 2019. Disponível Em: <www.malubrinquedos.com.br/sobre>. Acesso em 05 dez. 2019.

NOGUEIRA, Amarildo. **Logística Empresarial**: Uma visão com pensamento globalizado. São Paulo, SP: Atlas S.A., 2012.

MALU BRINQUEDOS. **Informações sobre os clientes da empresa**. Campinas: MALU, 2019. Disponível Em: <www.malubrinquedos.com.br/clientesdaempresa>. Acesso em 05 dez. 2019.

SHOPINFLÁVEIS. **Cotação de Produtos**. Campinas: SHOPINFLÁVEIS, 2019. Disponível em: <www.shopinflaveis.com.br/cotaçãodeprodutos>. Acesso em 30 set. 2019.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: 3a Ed. Atlas S.A. 2010.