

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

VLR TRANSPORTES LOGÍSTICOS LTDA.

Vinícius Dias de Souza, 25256*;

Leonardo Gregório Cassiano de Souza, 25260;

Rodrigo Fernando de Oliveira, 25257.

RESUMO

Este trabalho apresenta o plano estratégico corporativo da organização fictícia VLR Transportes Logísticos LTDA, atuando no ramo de armazenagem e transporte de cargas. Uma organização instalada recentemente no mercado visualizando gerar lucro e receita, em prol de satisfazer seus acionistas e colaboradores. Através desta ideia a VLR Transportes segue rigidamente estudando o mercado interno e externo, ao realizar seu planejamento estratégico a organização elabora, avalia e gerencia todas as suas ações estratégicas, para se manter competitiva no mercado onde está inserida.

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

Campinas, SP

2019

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm feito um forte investimento quando o assunto é planejamento estratégico. O mesmo deixou de ser apenas um diferencial para as organizações e se tornou um meio de sobrevivência nos dias atuais.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “[...] o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”.

O planejamento estratégico está totalmente ligado aos valores, a visão e a missão da empresa. Ele permite uma melhor tomada de decisão para projetos que serão implementados, para atualizações de serviços que já existem.

1.1 Tema Geral

Logística: Planejamento Estratégico Logístico.

1.2 Empresa Estudada

A empresa estudada foi a VLR TRANSPORTES LOGÍSTICOS LTDA, a mesma atua no ramo de transportes e armazenagem.

1.2.1 Razão Social

VLR TRANSPORTES LOGÍSTICOS LTDA.

1.2.2 História

A história da VLR TRANSPORTES LOGÍSTICOS LTDA teve início a partir de uma ideia de três amigos pensando em oferecer soluções de transporte e armazenagem para os clientes em potencial. Fundada no ano de 2017 para atender a região metropolitana de Campinas-SP, com transporte e armazenagem rápida e eficiente.

A empresa consiste em uma área ampla e coberta de 1000m² para armazenagem, mantendo a segurança e qualidade dos produtos, visando satisfazer as expectativas de seus clientes.

Estruturada com tecnologia de transporte e armazenagem, visando à rapidez na tomada de decisões. (VLR TRANSPORTES, 2019).

1.3 Negócio

A VLR TRANSPORTES tem a oferecer soluções de transporte e armazenagem de qualidade para seus clientes.

1.4 Visão

“Ser a maior empresa com soluções e ofertas de serviços, buscar a liderança nas operações Logística no mercado, reconhecimento na qualidade de serviço e alinhando as necessidades dos clientes. Tornando-se uma referência em gestão, na utilização e comercialização de ativos.” (VLR TRANSPORTES, 2019).

1.5 Missão

“Oferecer um processo logístico de qualidade, com uma equipe qualificada e comprometida, visando obter valores com os clientes, acionistas e contribuindo para o crescimento.” (VLR TRANSPORTES, 2019).

1.6 Mercado(s)

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (MERCADO, 2008, p. 548), mercado é “2. Qualquer situação em que compradores e vendedores em potencial entram em contato”.

A VLR atua nos seguintes mercados:

- Transporte de peças automotivas.
- Armazenagem especializada.

1.7 Serviço

O Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (SERVIÇO, 2008, p. 736) define a palavra serviço da seguinte forma “5. Atividade econômica de que não resulta produto tangível (por ex.: transportes [...])”.

A VLR trabalha com os seguintes serviços:

1.7.1 Transporte

- De peças automotivas: freios, rodas, câmbio.

1.7.2 Armazenagem

- Terceirização do Centro de Distribuição (CD);
- Armazenagem especializada (pneus).

1.8 Clientes

A definição de cliente segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (CLIENTES, 2008, p. 639) é “3. Pessoa que utiliza, com certa regularidade, os serviços de profissional ou empresa.”.

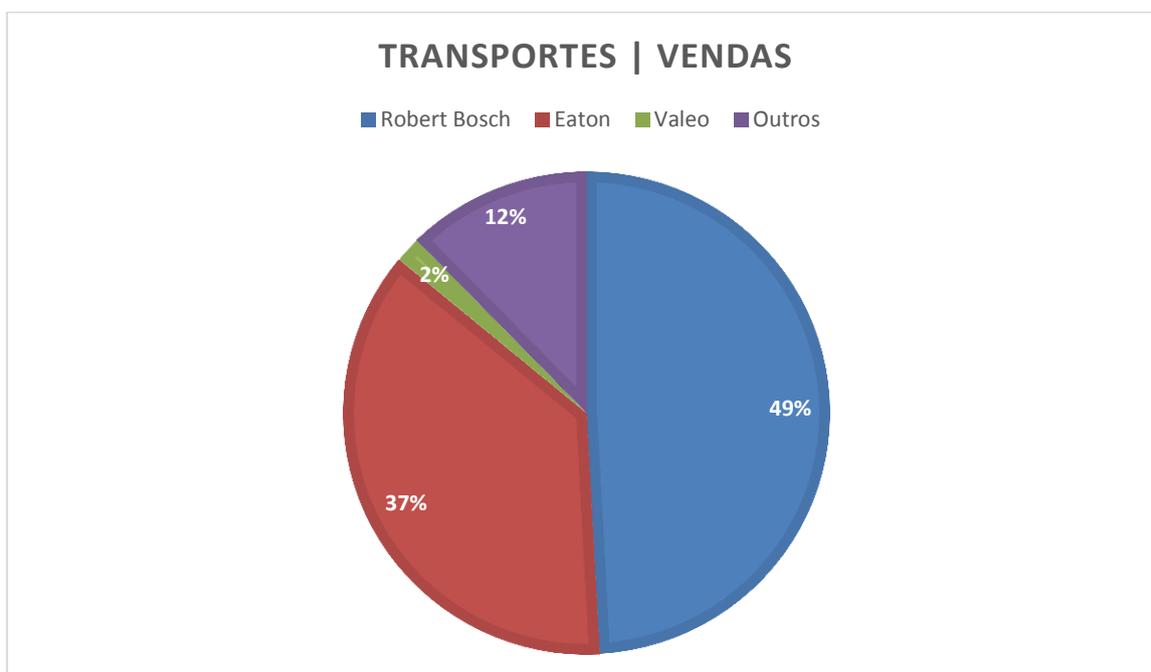
Os principais clientes da VLR são:

1.8.1 Transporte

1. Bosch Campinas;
2. Eaton;
3. Valeo Campinas;
4. Outros.

Veja detalhes no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Transportes | Contribuição de vendas por clientes – em percentual.



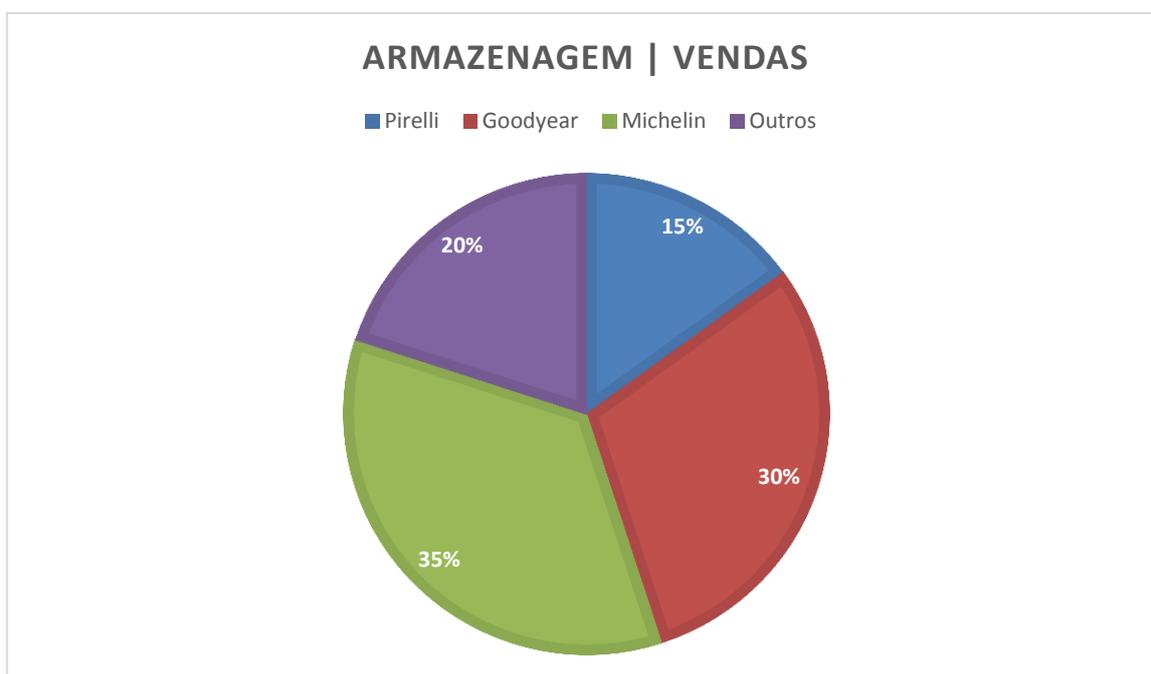
Fonte Extraído a partir de VLR Transportes (2018).

1.8.2 Armazenagem

- Pirelli;
- Goodyear;
- Michelin;
- Outros.

Veja detalhes no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Armazenagem | Contribuição de vendas por clientes – em percentual.



Fonte Extraído a partir de VLR Transportes (2018).

1.9 Concorrência

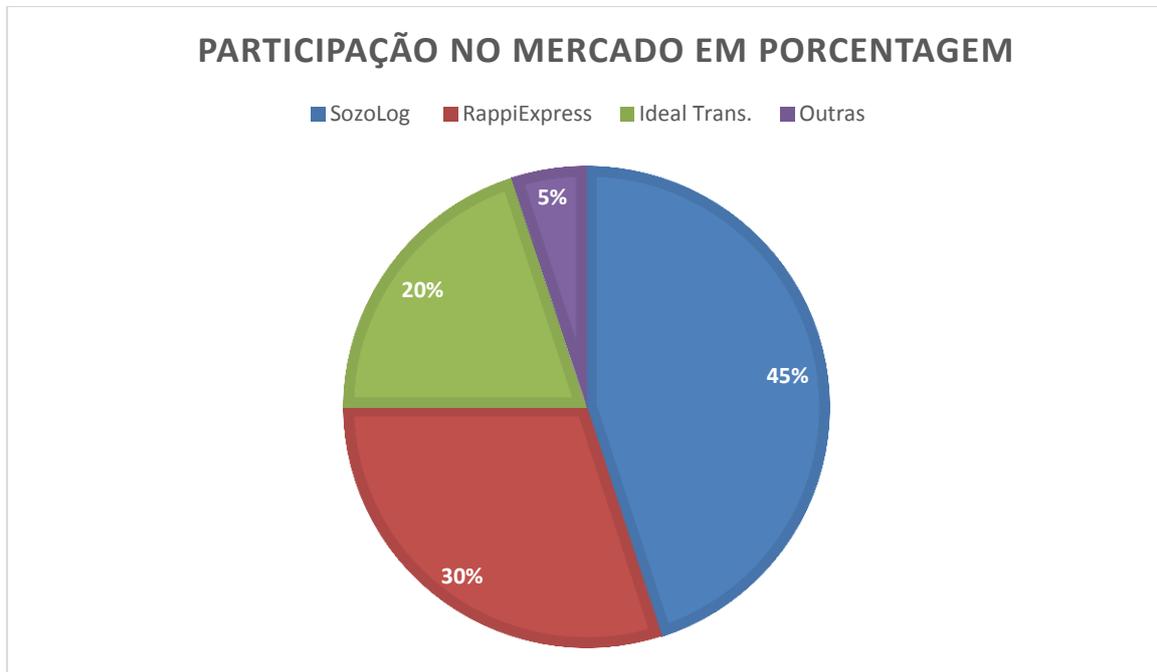
Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio, (CONCORRÊNCIA, 2008, p. 253) **concorrência** é “**3. Econ.** Competição, esp. aquela que ocorre entre produtores ou vendedores de um mesmo produto. [...] procedimento destinado a selecionar fornecedores de mercadorias ou serviços [...]”.

A VLR Transportes conta com três principais concorrentes:

1. SozoLog Transportes LTDA;
2. RappiExpress;
3. Transportadora Ideal;
4. Outras.

Veja detalhes no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Participação no Mercado em Porcentagem



Fonte Extraído a partir de VLR Transportes (2018).

1.9.1 Participação no Mercado

O conceito inicial se trata de sua participação no mercado, ou seja, é a classificação de seus produtos/serviços de acordo com o ramo em que atua, esta relação de ramo e serviços abrange uma grande cadeia de fatores que se iniciam juntas com pequenas participações em setores em queda. (TAVARES, 2010, p. 12). Veja o Gráfico 3. Gráfico 3

1.10 Fornecedores

Segundo Código de Defesa do Consumidor Art. 3º (BRASIL, 1990), **Fornecedor** é:

[...] toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

1.11 Transporte

1. Postos de combustíveis conveniados:

1.1. Shell,

- 1.2. Ipiranga.
- 2. Manutenções corretivas e preventivas:
 - 2.1. Andras
 - 2.2. Concessionaria Volvo;
 - 2.3. VL Borracharia.
- 3. Seguradoras:
 - 3.1. Porto Seguro (Caminhões),
 - 3.2. Inset Seguros (Cargas).

1.12 Armazenagem

- 1. Fornecedores para armazenagem:
 - 1.1. RV Empilhadeiras
 - 1.2. Ultragaz
 - 1.3. Dincox ERP

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

Nas palavras de Tavares (2010, p. 54) **Planejamento Estratégico** é,

Documento técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no nível estratégico de um processo de gestão. É um documento elaborado para detalhar e orientar o desenvolvimento do processo. Nesse sentido deve estabelecer ações táticas e operacionais.

A empresa VLR Transportes realiza um serviço de qualidade com foco em atender as necessidades dos clientes, otimizando tempo nas entregas, buscando se tornar uma referência para todo o mercado.

Para que a empresa tenha um bom planejamento estratégico, ela deve estar com os seus setores alinhados e “falando a mesma língua”. Para que não suceda nenhum erro, deve-se possuir uma gestão de qualidade para que faça uma ótima administração de todos os processos envolvidos na cadeia, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

A Logística vem mostrando continuamente ser fundamental para as movimentações internas e externas. A VLR Transportes acompanha esta tendência, buscando fazer investimentos em toda sua cadeia Logística, sempre com um grupo analisando seu ambiente interno e externo, com um plano estratégico focado em ganhar novos mercados visando se tornar uma empresa referência em movimentações Logísticas.

2.1 Análise Macroambiental

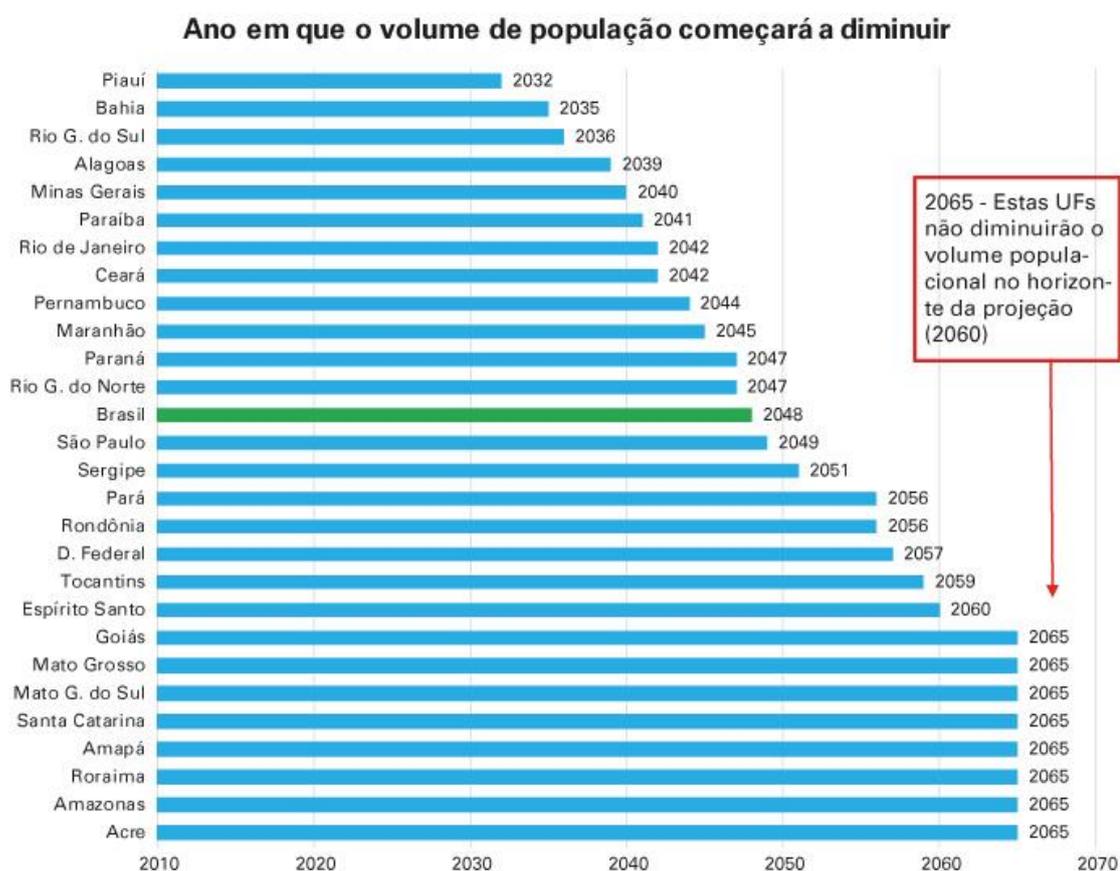
A análise do macroambiente:

[...] é constituído [a pela análise das] variáveis ou forças incontrolláveis que “condicionam” as ameaças e oportunidades da organização. Entre essas forças, destacam-se: a economia, a demografia, as sociais, a política interna, a política econômica, a política externa, as legais, as culturais, a tecnologia e a natureza [...] (TAVARES, 2010, p. 140).

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 4.

Gráfico 4 – Projeção da População 2018

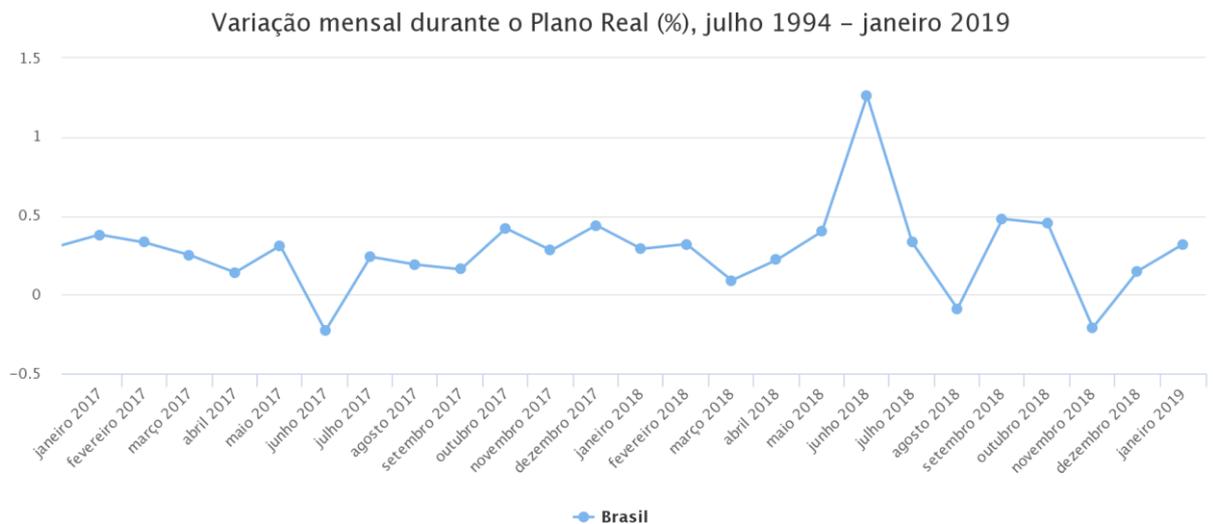


Fonte Extraído a partir de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018)

Observando o gráfico, pode-se visualizar que, com o aumento da população haverá um crescimento significativo no mercado, nas vendas, na movimentação e na armazenagem dos produtos. Consequentemente os clientes vão ter uma visão da importância dos processos Logísticos, diante deste cenário serão necessários os serviços da VLR Transportes.

2.1.2 Economia

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



Fonte: "IBGE – Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo"
 "1 – Período de coleta ajustado ao mês civil (do primeiro ao trigésimo dia de cada mês), para os meses anteriores a março de 1986."

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 5.

Com base nas pesquisas que foram realizadas, pode-se observar que com tal aumento ao mês, a VLR Transportes poderá investir em seus processos logísticos, ou seja, irá realizar atualizações em seu *know-how* para melhor atender seus clientes, atualizações como:

- Aumento na frota de veículos;
- Aumento em sua área de armazenagem;
- Software atualizado para realizar mensurações com qualidade diminuindo as despesas internas e externas.

2.1.3 Legislação

Segundo as palavras de Tavares (2010, p.146),

É composto por um conjunto de leis, decretos, normas e outros instrumentos que o país para regular as relações entre indivíduos e entre

esses a as organizações. Dentre esses conjuntos mais amplos estão as leis *antidumping*, regulamentações de ingresso do capital estrangeiro e de remessas de lucro. Já o conjunto mais específico abrange as leis sobre embalagens, ingredientes que os produtos podem conter ou não, leis de proteção ao consumidor, [...].

A empresa VLR TRANSPORTE está em dia com suas obrigações legais. Abaixo algumas leis e documentos que a organização utiliza para a prestação de seus serviços.

1. Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC), segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres (s.d) RNTRC é uma,

Regularização do exercício da atividade por meio da habilitação formal; disciplinamento do mercado; identificação de parâmetros de participação no mercado; conhecimento do grau de competitividade e inibição da atuação de atravessadores não qualificados.

2. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), segundo a Agência Nacional de Transportes Terrestres (s.d) o objetivo da ANTT é “supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços e de exploração da infraestrutura de transportes”.

2.1.4 Meio Ambiente

De acordo com Tavares (2010, p. 146)

Entra algumas tendências do ambiente legal, decorrente do ambiente econômico e cultural, está aumentando a 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 correto, isto é, aqueles que não agridem ou poluem o meio ambiente.

A VLR TRANSPORTES visa realizar o descarte correto dos pneus com avarias ou desgastes. Os caminhões utilizam o aditivo ARLA em seu combustível, este produto ajuda a reduzir quimicamente a emissão de óxido de nitrogênio.

O óleo lubrificante que já foi utilizado pelos caminhões, ao operar a manutenção preventiva é feita a Logística reversa, onde o fornecedor recolhe o produto para fazer o descarte correto.

2.1.5 Tecnologia

A tecnologia é algo indispensável para as organizações atualmente.

Segundo Tavares (2010, p.147).

Já a tecnologia aplicada a processos, que envolve tanto a produção de manufatura como de serviços, possui implicações mais diretas relacionadas 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.

A tecnologia atualmente vem evoluindo com uma grande rapidez, isto acaba afetando todos os setores do mercado, ou seja, todos os setores devem crescer juntamente com ela. O setor de transporte vem se beneficiando deste conhecimento para rastreamento de cargas via satélite, roteirização e bloqueio de caminhões.

A armazenagem ganha em acuracidade de estoque, através do sistema Dinox ERP gerenciando todos os seus processos de motivações desde a sua entrada até sua saída.

2.2 Análise do Ambiente Competitivo

Nas palavras de Tavares (2010, p.186), o ambiente competitivo é

[...] buscar a integração entre a economia setorial e a estratégia corporativa. Podendo [...] ser muito útil na maioria das situações, como ponto de partida para compreensão do ambiente competitivo e para orientar o estabelecimento de relações com os componentes desse nível do ambiente organizacional. A proposta parte do reconhecimento de que qualquer atividade empresarial [...] produz um bem ou um serviço [...].

2.2.1 Nível de Rivalidade

Nas palavras de Tavares (2010, p.187),

O nível de rivalidade pode ter como determinantes fontes estruturais e comportamentais. Os determinantes estruturais do nível de rivalidade num setor podem ser numerosos, abrangente, em termos gerais, custos fixos elevados, excesso de capacidade, baixo crescimento, falta de diferenciação de produtos e números de concorrentes.

Vide no item 1.9

2.2.2 Novos Entrantes

Nas palavras de Tavares (2010, p.189),

A lucratividade média de um setor é influenciada pelos concorrentes atuais e também potenciais [...] relaciona barreiras de entradas e as perspectivas de rentabilidade [...] podem adotar diferentes formas como política, físicas, aporte capital, necessidades tecnológicas [...]. O governo [...] pode criar ou eliminar barreiras [...] advém do próprio ambiente competitivo e podem incluir o relacionamento com canais de distribuição e custos de mudanças para o consumidor.

Os novos entrantes observaram que o mercado brasileiro está crescendo e com isso estão surgindo de diversos locais do Mercosul para tentar conquistar uma parcela de serviço.

Empresas como Trans. Rosário Ltda. com sede localizada no território Argentino, buscando expandir seus negócios em território brasileiro, analisando em montar uma base administrativa na RMC.

2.2.3 Produtos Substitutivos

Nas palavras de Tavares (2010, p.189),

Na perspectiva da demanda sobre o enfoque econômico, substitutos são produtos diferentes que desempenham funções similares ou equivalentes. A ameaça de substitutos é determinada pela possibilidade de algum outro produto satisfazer ao mesmo grupo de necessidades do comprador.

A VLR Transporte é uma empresa com uma gestão sólida, visando atender as necessidades de seus clientes com um trabalho sério e mantendo a qualidade. Neste mercado encontram-se inúmeras ameaças de outras transportadoras oferecendo o mesmo serviço por um custo menor.

2.2.4 Poder dos Compradores

Nas palavras de Tavares (2010, p.189),

[...] qualquer atividade organizacional é a satisfação das necessidades do cliente, comprador ou usuário. O poder de negociação dos compradores determina até que ponto eles retêm parte do valor criado para eles mesmo e a parte do retorno ficará para a empresa.

A VLR Transportes é conhecida por oferecer processos logísticos de qualidade aos seus conveniados. Ao expandir para outros mercados perde poder de barganha, muitas empresas estão com um foco de entregar seus produtos a baixo custo não importando com a qualidade do serviço de transporte.

2.2.5 Poder dos Fornecedores

Nas palavras de Chaves (2019),

Em um determinado mercado, naturalmente há disputa de forças entre a empresa e seus fornecedores. A empresa irá ganhar algumas e irá perder outras, pois em alguns casos os fornecedores possuem um poder de negociação maior. Em geral, quando seus produtos são vistos como estratégicos pela empresa compradora.

Vide no item 1.10

2.3 Análise do Ambiente Interno

Nas palavras de Tavares (2010, p.63)

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.

2.3.1 Downsizing

Corresponde a uma redução do tamanho da estrutura da organização, com a diminuição de níveis hierárquicos de controle do número de pessoas, diminuição de processos burocráticos. Reduzir o número de colaboradores não significa um aumento de receita e sim na produtividade de comunicação. (TAVARES, 2010)

A VLR Transportes trabalha com um time reduzido, cada colaborador conhece mais de uma atividade dentro da organização, conseqüentemente ajudando nos processos internos de crescimento. A organização em tempo de crise busca reduzir sua frota de veículos para diminuir os gastos existe.

2.3.2 Benchmarking

Nas palavras de Tavares (2010, p.234),

Constitui-se em confrontar características de produtos, serviços e processos da organização em relação às de outras tidas como inovadoras ou das melhores práticas, nas modalidades analisadas, num esforço de aprender melhores formas de conduzir o negócio.

A VLR Transportes encontra-se em crescimento, por ser uma organização nova no mercado não tem um conhecimento por seus potenciais clientes que optam por utilizar os serviços dos concorrentes. É programada a cada trimestre uma visita técnica em organizações reconhecidas pela qualidade em seus processos Logísticos. Possuindo um time altamente qualificado em desenvolver um planejamento para ganhar uma parcela no mercado e clientes, estudando todo *know how* apresentado para contribuir com a evolução da organização.

2.3.3 Reengenharia

Nas palavras de Tavares (2010, p.235),

Corresponde a um redesenho radical dos processos organizacionais, que visa promover melhoria no desempenho [...] não é apenas a de melhorar o desempenho dos processos existentes. [...] necessidade de sua existência ou mesmo da sua contribuição, em alguma dimensão, para melhorar o desempenho organizacional.

A VLR Transporte, para manter a organização competitiva no mercado, mantém o foco em objetivos e metas estipuladas, busca manter seus processos internos alinhados com a estratégia organizacional.

2.3.4 Melhoria Contínua

É o esforço que busca a melhoria do desempenho organizacional, visando atender ou exceder às exigências do cliente no produto ou serviço solicitado da organização. A melhoria requer pessoas capacitadas para atuar no processo para redução de custos e melhoria de processos internos da organização, aumentando sua produtividade e reduzindo as suas despesas. (TAVARES, 2010).

A VLR Transporte conta com um time de colaboradores estratégico em busca de melhorias em seus processos, sendo seus principais processos: transporte e armazenagem. Nos processos de transporte, pretende-se introduzir a roteirização dos caminhos por onde o colaborador deverá transitar, reduzindo o gasto em combustível e deterioração de seu veículo ou equipamento. No processo de armazenagem conta-se com um alto giro de estoque, com a parte de movimentações física e sistêmica. A organização pretende atualizar o sistema onde o cliente consegue monitorar seus produtos implementando o acesso remoto via sistema Dinox ERP.

2.3.5 Teoria das Restrições

Nas palavras de Tavares (2010, p. 236),

[...] reconhece que todo sistema tem uma restrição. Caso contrário, iria produzir uma quantidade infinita daquele se propõe. É a restrição que estabelece os limites para sua capacidade. O ponto de partida dessa teoria são os pontos fracos de uma organização, entendidos como qualquer coisa que a limita na busca de melhor desempenho [...].

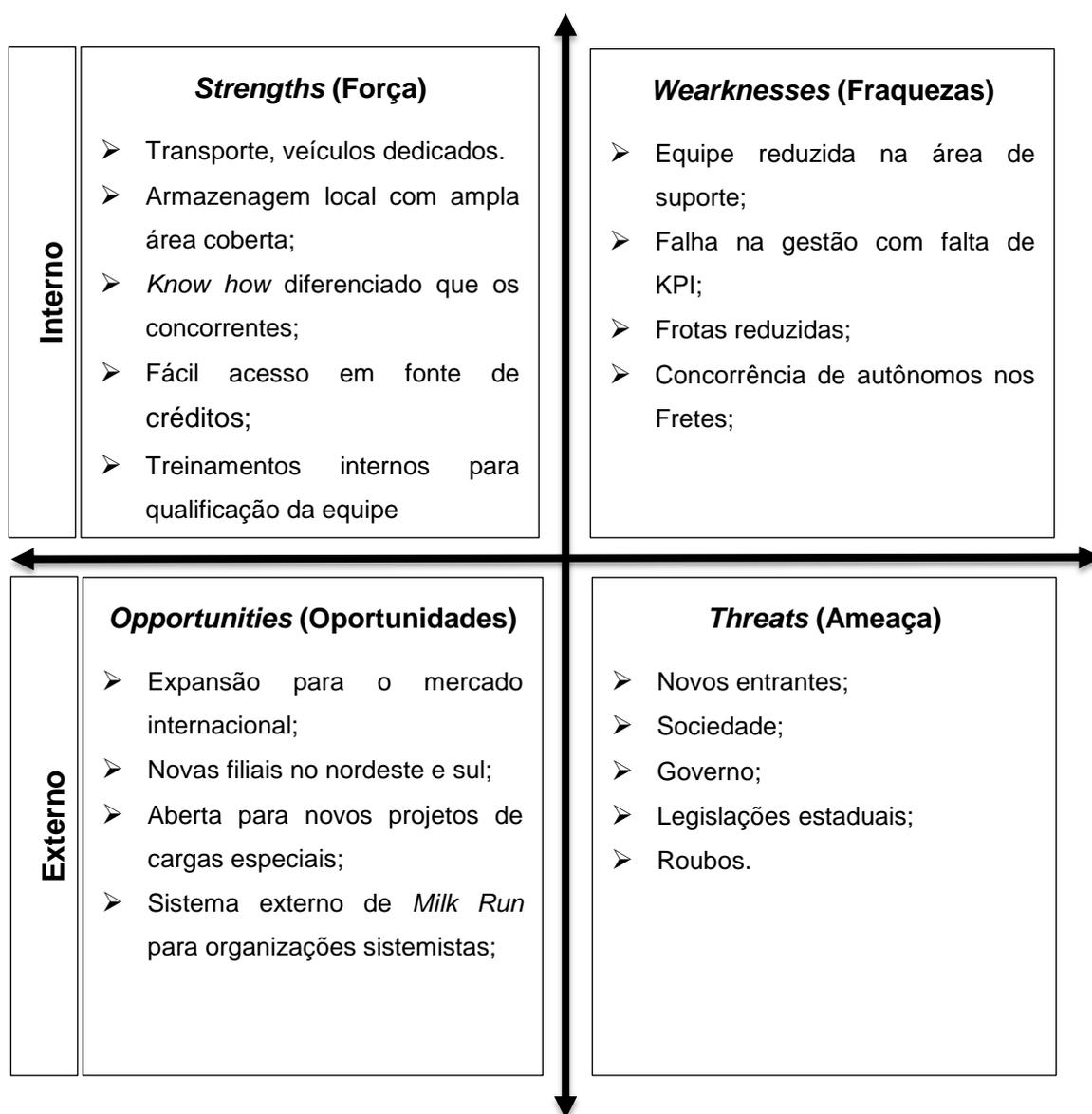
A VLR Transporte encontra-se com dificuldades em suas entregas para cidades do interior de grandes estados, onde encontram-se leis municipais contendo restrições de movimentações de cargas em determinados horários, obrigando o colaborador

aguardar até liberação para circulação dentro das cidades. Há leis que não permitem a entrada de veículos de grande porte por ser uma cidade histórica.

A VLR Transporte estuda a possibilidade de utilizar futuramente o *transit point*, onde é enviado um veículo com os pedidos as serem entregue na região em um local estratégico, para assim realizar a distribuição dos pedidos com os veículos de pequeno.

2.4 Análise S.W.O.T.

Nas palavras de Tavares (2010, p. 264) o significado de S.W.O.T (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) ou em português é “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”.



2.5 Objetivos Estratégicos

Nas palavras de Tavares (2010, p. 302) objetivo é:

[...] uma série de funções abrangentes tanto a perspectiva externa quanto a interna. De maneira geral, suas funções podem ser delineadas da seguinte forma: posicionar a organização, orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; motivar pessoas; facilitar a avaliação do desempenho; e incorporar intuição e racionalidade [...].

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*

Nas palavras de Tavares (2010, p.32), *Balanced Scorecard*:

Esta essencialmente combina medidas e objetivos financeiros com medidas e objetivos não financeiros relacionados às quatro perspectivas: processos internos, aprendizado e crescimento, clientes e a própria perspectiva financeira. É uma materialização do reconhecimento de mensurar os ativos intangíveis da organização, tais como inovação e capital humano, tanto os ativos tangíveis como instalações e equipamentos, todos orientados para o cumprimento da missão organizacional.

2.5.2.1 Financeiro

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 Atualizar 10% da frota de caminhões em até 12 meses

FI-04 Reduzir o ciclo operacional e de caixa em 20% em até seis meses

FI-05 Reduzir custos com transporte em 25% em até 12 meses

2.5.2.2 Cliente

CI-01 Aumentar as vendas em 20% em até 12 meses

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

CI-03 Reduzir o tempo de atendimento no Help Desk em 10% em até três meses

2.5.2.3 Processos internos

PI-01 Reduzir o tempo de processo de *picking* de 20' para 15' em até 21 dias

PI-02 Reduzir gastos com suprimentos em 10% em até 12 meses

PI-03 Aumentar a participação de mercado em 5% em até seis meses

PI-04 Diminuir as reclamações de clientes em 5% em até três meses

PI-05 Aumentar a disponibilidade dos equipamentos para 96% (atualmente 94%) em até 12 meses

PI-06 Diminuir o ciclo de produção dos serviços em 10% em até 12 meses

PI-07 Reduzir o número de entregas erradas com 50% em até 12 meses

PI-08 Melhorar a integração entre equipes em até três meses

2.5.2.4 Aprendizagem e inovação

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

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

AI-03 Reduzir o índice de roubo de cargas no transporte de produtos eletroeletrônicos em 15% em até 180 dias

AI-04 Reduzir custos com alimentação em 15% em até 12 meses

AI-05 Melhorar o indicador de conclusão de projetos em 10% em até seis meses

AI-06 Aumentar a disponibilidade dos servidores para 98% em até 12 meses

2.6 Ações Estratégicas

SEQ	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO (DIAS)	INVESTIMENTO (\$)	RETORNO (\$/MÊS)	CE	BSC
01	Adquirir 01 caminhão com no máximo 5 anos de uso	Logística	360	R\$250.000,00	R\$20.000,00	A	FI-03
02	Criação de nova cultura em trocar o papel pela transferência em nuvem	Administrativo	300	R\$20.540,00	R\$5.700,00	A	FI-01
03	Licitação de novas transportadoras	Logística	240	R\$15.000,00	R\$3.750,00	A	FI-05
04	Redução de tempo de entrega (TMS)	Logística	360	R\$17.000,00	R\$3.400,00	A	CI-01
05	Implantar uma solução para <i>picking</i> eletrônico	Logística	30	R\$20.000,00	R\$1.500,00	A	PI-01
06	Implantar a filosofia 5's	Administrativo	180	R\$2.350,00	R\$1.200,00	A	PI-02
07	Desenvolver campanhas publicitárias	Marketing	100	R\$15.000,00	R\$8.900,00	A	PI-03
08	Criar <i>checklist</i> para entregar	Marketing	15	R\$5.000,00	R\$500,00	A	PI-04
09	Terceirizar os processos de manutenções preventivas/preditivas	Manutenção	20	R\$15.000,00	R\$9.000,00	M	PI-05
10	Diminuição de erros de consolidação de cargas, gerando fretes extras	Logística	90	R\$4.900,00	R\$1.100,00	A	PI-06
11	Realizar treinamento operacional para novos colaboradores	Logística	15	R\$5.000,00	R\$500,00	A	PI-07
12	Realização de dinâmicas e eventos	RH	05	R\$1.200,00	R\$2.400,00	A	PI-08
13	Criar Instruções de processos (IT)	Qualidade	250	R\$4.650,00	R\$2.200,00	A	AI-01
14	Implementação de ferramentas; <i>Lean, Kanban, Kaizen</i>	Coordenação	100	R\$9.500,00	R\$3.980,00	A	AI-02
15	Implantar um novo <i>software</i> de rastreamento (TMS)	Logística	250	R\$14.580,00	R\$4.900,00	O	AI-03
16	Fazer controle e prever a próxima semana	Restaurante	90	R\$3.100,00	R\$950,00	M	AI-04
17	Dedicar um time de colaboradores para realização de projetos	Gerencia	120	R\$6.600,00	R\$1.320,00	O	AI-05
18	Cotação de novo sistema ERP e <i>hardwere</i>	TI	360	R\$25.000,00	R\$8.250,00	A	AI-06
19	Melhorar movimentação interna	Logística	220	R\$10.000,00	R\$2.090,00	A	FI-04
20	Consolidação de cargas com apenas uma transportadora.	Logística	90	R\$26.000,00	R\$2.700,00	A	CI-02
21	Melhorar equipe de pré e pós-vendas	Comercial	90	R\$9.000,00	R\$1.500,00	M	CI-03

SEQ	AÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO (DIAS)	INVESTIMENTO (\$)	RETORNO (\$/MÊS)	CE	BSC
22	1- Josimara Costa Idade: 29 Tempo: 8 Sexo: F Estado Civil: Solteira Cargo: Compradora Junior	Recursos Humanos	30	R\$45.000,00	R\$4.500,00	L	FI-02
	2- Ludmila dos Santos Idade: 30 Tempo: 5 Sexo: F Estado Civil: Solteira Cargo: Analista de Suporte						
	3- Carlos Donizete Idade: 25 Tempo: 5 Sexo: M Estado Civil: Solteiro Cargo: Vendedor						
	4- Lúcia Helena Carvalho Idade: 27 Tempo: 3 Sexo: F Estado Civil: Casada Cargo: Analista Marketing						
	5- Maria Lúcia Teixeira Idade: 26 Tempo: 2 Sexo: F Estado Civil: Solteira Cargo: Vendedor						
	6- Monica Ferreira Idade: 35 Tempo: 15 Sexo: F Estado Civil: Divorciada Cargo: Analista RH						

2.7.11 Ação Estratégica

AE 11 Realizar treinamento operacional para novos colaboradores		INVIÁVEL ECONOMICAMENTE		Períodos											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	15												
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (5.000,00)	RS (500,00)	RS 400,00	RS 400,00									
Valor Acumulado			RS (5.000,00)	RS (4.500,00)	RS (4.200,00)	RS (3.800,00)	RS (3.400,00)	RS (3.000,00)	RS (2.600,00)	RS (2.200,00)	RS (1.800,00)	RS (1.400,00)	RS (1.000,00)	RS (600,00)	RS (200,00)
5	PBS Payback Simples														
TMA	Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE	→ Taxa Equivalente		2,2104%	a.m.											
VP	Valor Presente		RS (5.000,00)	RS 391,35	RS 382,89	RS 374,61	RS 366,50	RS 358,58	RS 350,82	RS 343,24	RS 335,81	RS 328,55	RS 321,45	RS 314,49	RS 307,69
Valor Acumulado			RS (5.000,00)	RS (4.608,65)	RS (4.225,76)	RS (3.851,16)	RS (3.484,65)	RS (3.126,08)	RS (2.775,25)	RS (2.432,02)	RS (2.096,20)	RS (1.767,65)	RS (1.446,21)	RS (1.131,71)	RS (824,02)
4	PBD Payback Descontado														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 824,02	REJEITAR											
2	TIR Taxa Interna de Retorno		-0,6%												
3	IL Índice de Lucratividade		0,8352												

2.7.12 Ação Estratégica

AE 12 Realização de dinâmicas e eventos		INVIÁVEL NÃO		Períodos											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	5												
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (1.200,00)	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00	RS 2.400,00				
Valor Acumulado			RS (1.200,00)	RS 1.200,00	RS 3.600,00	RS 6.000,00	RS 8.400,00	RS 10.800,00	RS 13.200,00	RS 15.600,00	RS 18.000,00	RS 20.400,00	RS 22.800,00	RS 25.200,00	RS 27.600,00
5	PBS Payback Simples														
TMA	Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE	→ Taxa Equivalente		2,2104%	a.m.											
VP	Valor Presente		RS (1.200,00)	RS 2.348,10	RS 2.297,52	RS 2.247,63	RS 2.198,02	RS 2.151,47	RS 2.104,34	RS 2.059,42	RS 2.014,88	RS 1.971,30	RS 1.928,67	RS 1.886,96	RS 1.846,15
Valor Acumulado			RS (1.200,00)	RS 1.148,10	RS 3.445,61	RS 5.693,05	RS 7.892,07	RS 10.043,54	RS 12.148,48	RS 14.207,89	RS 16.222,77	RS 18.194,08	RS 20.122,75	RS 22.009,71	RS 23.852,87
4	PBD Payback Descontado														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 23.855,87	ACEITAR											
2	TIR Taxa Interna de Retorno		200,0%												
3	IL Índice de Lucratividade		20,8799												

2.7.13 Ação Estratégica

AE 13 Clarificar instruções de processos (TI)		INVIÁVEL NÃO		Períodos											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	250												
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (4.650,00)	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00	RS 2.325,00
Valor Acumulado			RS (4.650,00)	RS (2.450,00)	RS (250,00)	RS 1.950,00	RS 4.150,00	RS 6.350,00	RS 8.550,00	RS 10.750,00	RS 12.950,00	RS 15.150,00	RS 17.350,00	RS 19.550,00	RS 21.750,00
5	PBS Payback Simples														
TMA	Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE	→ Taxa Equivalente		2,2104%	a.m.											
VP	Valor Presente		RS (4.650,00)	RS 2.152,42	RS 2.105,67	RS 2.060,33	RS 2.016,72	RS 1.972,18	RS 1.929,53	RS 1.887,80	RS 1.846,97	RS 1.807,03	RS 1.767,05	RS 1.729,72	RS 1.692,31
Valor Acumulado			RS (4.650,00)	RS (2.497,58)	RS (391,71)	RS 1.668,62	RS 3.684,40	RS 5.656,58	RS 7.586,10	RS 9.473,90	RS 11.320,88	RS 13.127,90	RS 14.895,65	RS 16.625,57	RS 18.317,88
4	PBD Payback Descontado														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 18.317,88	ACEITAR											
2	TIR Taxa Interna de Retorno		46,8%												
3	IL Índice de Lucratividade		4,9393												

2.7.14 Ação Estratégica

AE 14 Implementação de ferramentas Lean, Kanban, Kaizen		INVIÁVEL NÃO		Períodos											
CE	ALAVANÇAGEM	Duração	100												
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (9.500,00)	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00	RS 3.980,00
Valor Acumulado			RS (9.500,00)	RS (5.520,00)	RS (1.540,00)	RS 2.440,00	RS 6.420,00	RS 10.400,00	RS 14.380,00	RS 18.360,00	RS 22.340,00	RS 26.320,00	RS 30.300,00	RS 34.280,00	RS 38.260,00
5	PBS Payback Simples														
TMA	Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE	→ Taxa Equivalente		2,2104%	a.m.											
VP	Valor Presente		RS (9.500,00)	RS 3.893,93	RS 3.809,72	RS 3.727,32	RS 3.646,72	RS 3.567,85	RS 3.490,69	RS 3.415,20	RS 3.341,34	RS 3.269,08	RS 3.198,38	RS 3.129,21	RS 3.061,54
Valor Acumulado			RS (9.500,00)	RS (5.606,07)	RS (1.796,36)	RS 1.930,97	RS 5.577,68	RS 9.145,53	RS 12.636,22	RS 16.051,42	RS 19.392,77	RS 22.661,85	RS 25.860,23	RS 28.989,44	RS 32.050,98
4	PBD Payback Descontado														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 32.050,98	ACEITAR											
2	TIR Taxa Interna de Retorno		41,2%												
3	IL Índice de Lucratividade		4,3798												

2.7.15 Ação Estratégica

AE 15 Implantar um novo software de rastreio (TMS)		INVIÁVEL NÃO		Períodos											
CE	OUTROS	Duração	250												
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fluxo de Caixa			RS (14.580,00)	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00	RS 4.900,00
Valor Acumulado			RS (14.580,00)	RS (9.680,00)	RS (4.780,00)	RS 120,00	RS 5.020,00	RS 9.920,00	RS 14.820,00	RS 19.720,00	RS 24.620,00	RS 29.520,00	RS 34.420,00	RS 39.320,00	RS 44.220,00
5	PBS Payback Simples														
TMA	Taxa de Desconto		30,0%	a.a.											
TE	→ Taxa Equivalente		2,2104%	a.m.											
VP	Valor Presente		RS (14.580,00)	RS 4.794,03	RS 4.690,35	RS 4.588,92	RS 4.489,68	RS 4.392,58	RS 4.297,58	RS 4.204,64	RS 4.113,71	RS 4.024,75	RS 3.937,71	RS 3.852,55	RS 3.769,23
Valor Acumulado			RS (14.580,00)	RS (9.785,97)	RS (5.095,62)	RS (506,70)	RS 3.962,98	RS 8.375,56	RS 12.673,14	RS 16.877,78	RS 20.991,50	RS 25.016,24	RS 28.953,95	RS 32.806,50	RS 36.575,73
4	PBD Payback Descontado														
1	VPL Valor Presente Líquido		RS 36.575,73	ACEITAR											
2	TIR Taxa Interna de Retorno		32,5%												
3	IL Índice de Lucratividade		3,5086												

2.7.22 Ação Estratégica

AE	22	Reduzir o quadro de colaboradores em 10% em até três meses	INVIÁVEL	NÃO	Períodos											
CE	LEGI	Duração	30													
C		Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
		Fluxo de Caixa	RS (45.000,00)	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	RS 15.000,00	
		Valor Acumulado	RS (45.000,00)	RS (30.000,00)	RS (15.000,00)	RS -	RS 15.000,00	RS 30.000,00	RS 45.000,00	RS 60.000,00	RS 75.000,00	RS 90.000,00	RS 105.000,00	RS 120.000,00	RS 135.000,00	
5	PBS	Paydeck - Simples		3												
		TMA Taxa de Desconto	30,00% a.a.													
		TE -- Taxa Equivalente	2,2104% a.m.													
		VP Valor Presente	RS (45.000,00)	RS 14.675,60	RS 14.358,22	RS 14.047,71	RS 13.743,90	RS 13.446,67	RS 13.155,87	RS 12.871,36	RS 12.592,99	RS 12.320,65	RS 12.054,20	RS 11.793,51	RS 11.538,46	
4	PBD	Paydeck - Descontado	RS (45.000,00)	RS (30.324,40)	RS (15.986,17)	RS (1.918,47)	RS 11.825,44	RS 25.272,11	RS 38.427,98	RS 51.299,34	RS 63.892,33	RS 76.212,99	RS 88.267,19	RS 100.060,70	RS 111.599,16	
1	VPL	Valor Presente Líquido	RS 111.599,16	ACEITAR												
2	TIR	Taxa Interna de Retorno	32,2%													
3	IL	Índice de Lucratividade	3,4800													

2.8 Análise de Viabilidade

Nas palavras de Chaves (2017, p.40) análise de viabilidade é:

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.

2.8.1 Análise de Viabilidade Técnica

Nas palavras de Chaves (2017, p.41) análise de viabilidade técnica é:

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 Análise de Viabilidade Econômica

Nas palavras de Chaves (2017, p.41). “Na análise de viabilidade econômica analisar-se-ão as oportunidades do ponto de vista econômico, ou seja, se o retorno monetário será pelo menos o mínimo desejado pelos patrocinadores do futuro projeto.”.

Chaves menciona três tópicos que responde a análise de viabilidade econômica:

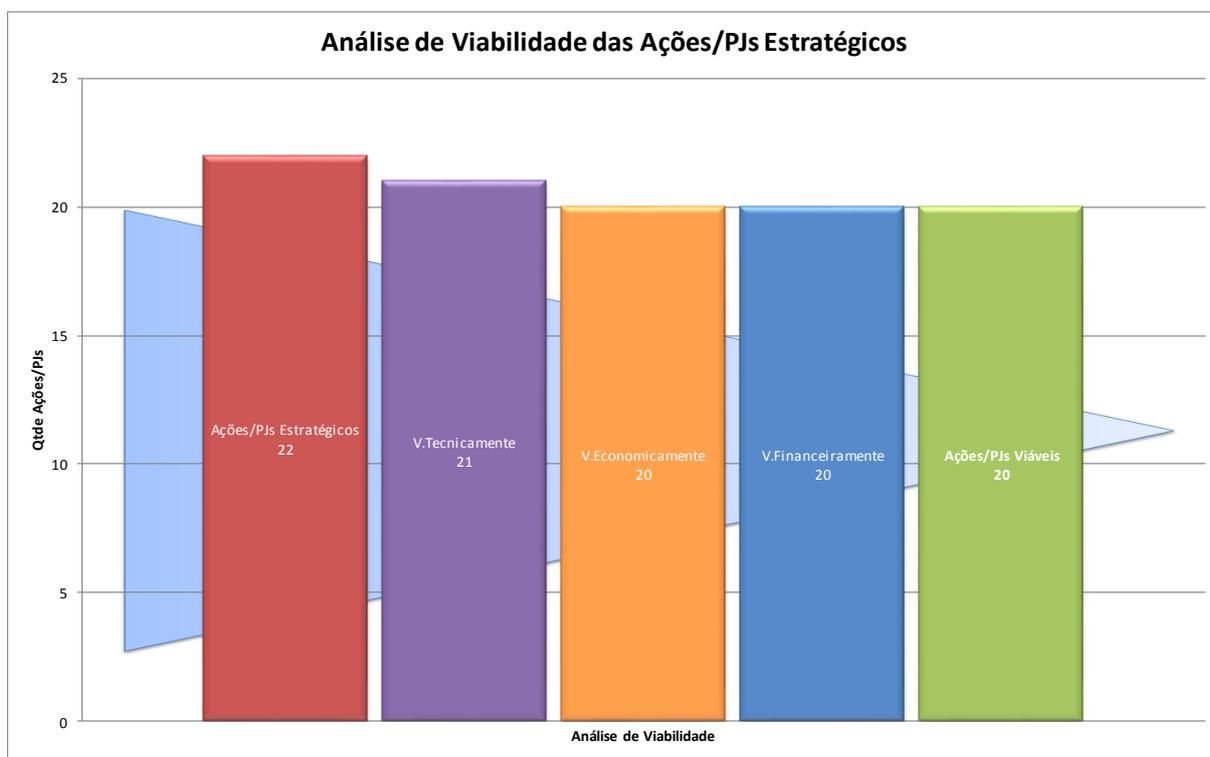
- Qual o tempo em que a oportunidade apresentará o retorno? Analisa-se a duração, o tempo em que o investidor obterá o retorno desejado. (CHAVES, 2017).
- Qual o retorno do investimento? Verifica-se se o valor absoluto, na moeda desejada, é satisfatório para as pretensões do investidor. (CHAVES, 2017).
- Qual a lucratividade do investimento? Decide-se de o valor relativo atinge os objetivos definidos pelo investidor. (CHAVES, 2017).

2.8.3 Análise de Viabilidade Financeira

Nas palavras de Chaves (2017, p.41)

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?

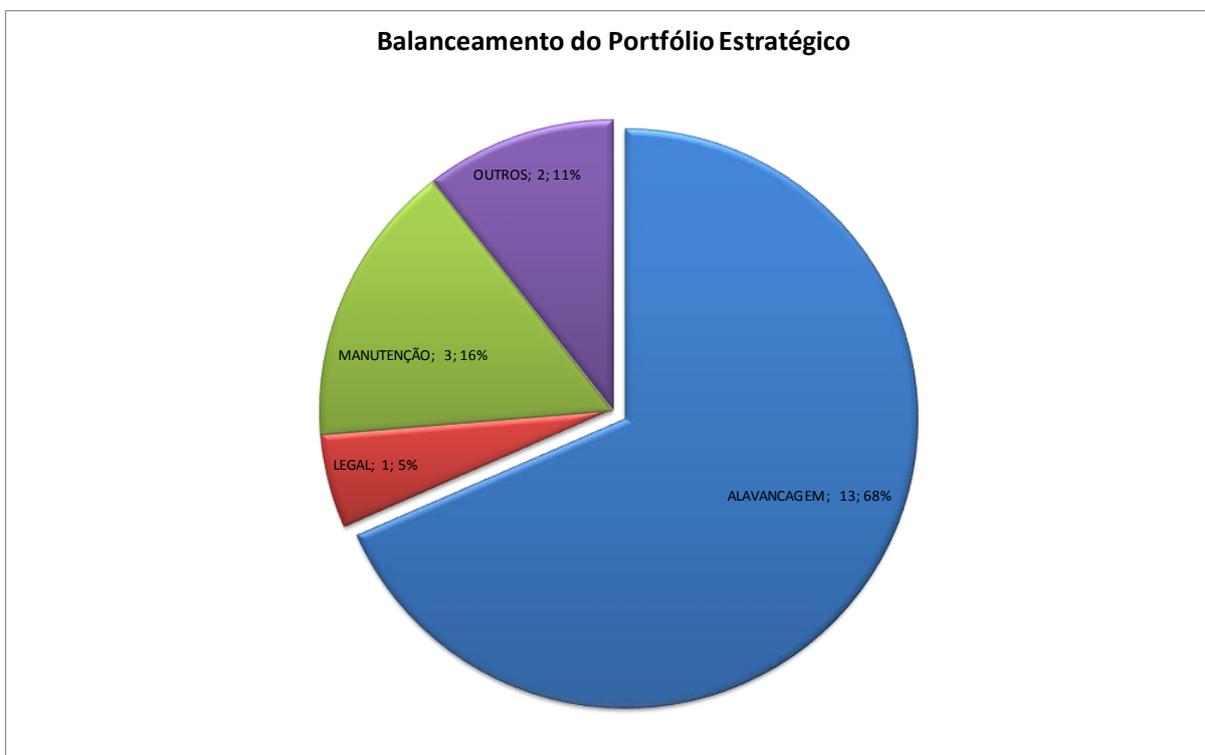
Gráfico 6 - Análise de Viabilidade das Ações/PJs Estratégicos



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9 Priorização e Balanceamento do Portfólio de Projetos

Gráfico 7 – Balanceamento do Portfólio de Projetos



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9.1 Análise de Taxa Interna de Retorno

Tabela 1 - Cenário 1 - Análise realizada através da Taxa Interna de Retorno (TIR)

Ordem	Projeto	CE	INVESTIMENTO (R\$)	RETORNO ANUAL (R\$)	DURAÇÃO (Anos)	VPL (R\$)	TIR (%)	IL	PBI (MESES)	PBS (MESES)	ORÇAMENTO SALDO	%USO R\$
01	ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES) e ACERTOS	75%	R\$ 499.450,00	R\$ 1.246.990,00	360	R\$ 23.855,87	200,0%	20,8799	1,0	1,0	R\$ 374.565,00	65,6%
12	Realização de dinâmicas e eventos	ALAVANÇAGEM	R\$ 1.200,00	R\$ 28.800,00	5	R\$ 23.855,87	200,0%	20,8799	1,0	1,0	R\$ 374.565,00	0,3%
09	Treinizar os processos de manutenção preventivas/preditivas	MANUTENÇÃO	R\$ 15.000,00	R\$ 108.000,00	20	R\$ 78.959,50	59,8%	6,2640	2,0	2,0	R\$ 358.365,00	4,0%
07	Desenvolver campanhas publicitárias	ALAVANÇAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 108.800,00	100	R\$ 77.915,30	59,1%	6,1944	2,0	2,0	R\$ 343.365,00	4,0%
06	Implantar a filosofia 5 s	ALAVANÇAGEM	R\$ 2.350,00	R\$ 14.400,00	180	R\$ 10.177,93	50,7%	5,3310	3,0	2,0	R\$ 341.015,00	0,6%
13	Criar Instruções de processos (TI)	ALAVANÇAGEM	R\$ 4.650,00	R\$ 26.400,00	250	R\$ 18.317,88	46,8%	4,9393	3,0	3,0	R\$ 336.365,00	1,2%
14	Implementação de ferramentas, Lean, Kanban, Kaizen	ALAVANÇAGEM	R\$ 9.500,00	R\$ 47.760,00	100	R\$ 32.050,98	41,2%	4,3798	3,0	3,0	R\$ 326.865,00	2,5%
15	Implantar um novo software de rastreo (TMS)	OUTROS	R\$ 14.580,00	R\$ 58.800,00	250	R\$ 36.575,73	32,5%	3,5086	4,0	3,0	R\$ 312.285,00	3,9%
22	Reduzir o quadro de colaboradores em 10% em até três meses	LEGAL	R\$ 45.000,00	R\$ 180.000,00	30	R\$ 111.599,16	32,2%	3,4800	4,0	3,0	R\$ 267.285,00	12,0%
18	Cotação de novo sistema ERP e hardware	ALAVANÇAGEM	R\$ 25.000,00	R\$ 99.000,00	360	R\$ 61.129,54	31,8%	3,4452	4,0	4,0	R\$ 242.285,00	6,7%
16	Fazer controle e preverizar a próxima semana	MANUTENÇÃO	R\$ 3.100,00	R\$ 11.400,00	90	R\$ 6.817,95	29,2%	3,1993	4,0	4,0	R\$ 236.185,00	0,6%
02	Criação de nova cultura em trocar o papel pela transferência em nuvem	ALAVANÇAGEM	R\$ 20.540,00	R\$ 68.400,00	300	R\$ 38.957,68	26,0%	2,8572	4,0	4,0	R\$ 218.645,00	5,9%
03	Licitação de novas transportadoras	ALAVANÇAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 45.000,00	240	R\$ 24.149,79	22,9%	2,6100	5,0	4,0	R\$ 203.645,00	4,0%
10	Diminuição de erros de consolidação de cargas, gerando fretes extra	ALAVANÇAGEM	R\$ 4.900,00	R\$ 13.200,00	90	R\$ 6.583,94	19,9%	2,3437	5,0	5,0	R\$ 198.745,00	1,3%
19	Melhorar movimentação interna	ALAVANÇAGEM	R\$ 10.000,00	R\$ 25.080,00	220	R\$ 11.919,48	18,0%	2,1919	6,0	5,0	R\$ 188.745,00	2,7%
17	Dedicar um time de colaboradores para realização de projetos	OUTROS	R\$ 6.600,00	R\$ 15.840,00	120	R\$ 7.180,73	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 182.145,00	1,6%
04	Redução de tempo de entrega (TMS)	ALAVANÇAGEM	R\$ 17.000,00	R\$ 40.800,00	360	R\$ 18.495,81	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 165.145,00	4,5%
21	Melhorar equipe de pré e pós-vendas	MANUTENÇÃO	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	90	R\$ 6.659,92	12,7%	1,7400	7,0	6,0	R\$ 156.145,00	2,4%
20	Consolidação de cargas com apenas uma transportadora	ALAVANÇAGEM	R\$ 28.000,00	R\$ 32.400,00	90	R\$ 2.187,85	3,6%	1,0841	11,0	10,0	R\$ 130.145,00	8,9%
08	Criar checklist para entregar	ALAVANÇAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 6.000,00	15	R\$ 219,97	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ 125.145,00	1,3%
01	Adquirir 01 caminhão com no máximo 5 anos de uso	ALAVANÇAGEM	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	360	R\$ 10.998,61	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ (124.855,00)	0,0%
11	Realizar treinamento operacional para novos colaboradores	ALAVANÇAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 4.800,00	15	R\$ (824,02)	-0,6%	0,3352	99,0	99,0	R\$ (123.855,00)	0,0%
05	Implantar uma solução para o picking eletrônico	ALAVANÇAGEM	R\$ 20.000,00	R\$ 18.000,00	30	R\$ (4.340,08)	-1,6%	0,7830	99,0	99,0	R\$ (149.855,00)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9.2 Análise do Investimento

Tabela 2 - Cenário 1 - Análise realizada através da Investimento

DE	ABR	ACAO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (\$)	RETORNO ANUAL (\$)	DURACAO	AI	VPL (\$)	TIR (%)	IL	PBD (MESE)	PBS (MESE)	ORÇAMENTO/SALDO	%USO
		ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES/PIJs ACBITOS)		75%	R\$ 499.420,00	R\$ 1.246.080,00	360						R\$ 374.565,00	73,3%
1	12	Realização de dinâmicas e eventos	ALAVANCAGEM	R\$ 1.200,00	R\$ 28.800,00	5	▶	R\$ 23.855,87	200,0%	20,8799	1,0	1,0	R\$ 374.565,00	0,3%
2	06	Implantar a filosofia 5 s	ALAVANCAGEM	R\$ 2.350,00	R\$ 14.400,00	180	▶	R\$ 10.177,93	50,7%	5,3310	3,0	2,0	R\$ 371.015,00	0,6%
3	16	Fazer controle e previsorar a próxima semana	MANUTENÇÃO	R\$ 3.100,00	R\$ 11.400,00	90	▶	R\$ 6.817,95	29,2%	3,1993	4,0	4,0	R\$ 367.915,00	0,8%
4	13	Clear Instruções de processos (TI)	ALAVANCAGEM	R\$ 4.650,00	R\$ 26.400,00	250	▶	R\$ 18.317,88	46,8%	4,9393	3,0	3,0	R\$ 363.265,00	1,2%
5	10	Diminuição de erros de consolidação de cargas, gerando fretes extra	ALAVANCAGEM	R\$ 4.900,00	R\$ 13.200,00	90	▶	R\$ 6.583,94	19,9%	2,3437	5,0	5,0	R\$ 358.365,00	1,3%
6	08	Clear checklist para entrega	ALAVANCAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 8.000,00	15	▶	R\$ 219,97	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ 353.365,00	1,3%
7	11	Realizar treinamento operacional para novos colaboradores	ALAVANCAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 4.800,00	15	▶	R\$ (824,02)	-0,6%	0,8352	99,0	99,0	R\$ 348.365,00	1,3%
8	17	Dedicar um time de colaboradores para realização de projetos	OUTROS	R\$ 6.600,00	R\$ 15.840,00	120	▶	R\$ 7.180,73	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 341.765,00	1,8%
9	21	Melhorar equipe de pré e pós-vendas	MANUTENÇÃO	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	90	▶	R\$ 6.659,92	12,7%	1,7400	7,0	6,0	R\$ 332.765,00	2,4%
10	14	Implementação de ferramentas, Lean, Kanban, Kaizen	ALAVANCAGEM	R\$ 9.500,00	R\$ 47.760,00	100	▶	R\$ 32.050,98	41,2%	4,3738	3,0	3,0	R\$ 323.265,00	2,5%
11	19	Melhorar movimentação interna	ALAVANCAGEM	R\$ 10.000,00	R\$ 25.080,00	220	▶	R\$ 11.819,48	18,0%	2,1819	6,0	5,0	R\$ 313.265,00	2,7%
12	15	Implantar um novo software de rastreo (TMS)	OUTROS	R\$ 14.580,00	R\$ 58.800,00	250	▶	R\$ 36.575,73	32,5%	3,5086	4,0	3,0	R\$ 298.685,00	3,9%
13	09	Terciarizar os processos de manutenção preventivas/preditivas	MANUTENÇÃO	R\$ 15.000,00	R\$ 108.000,00	20	▶	R\$ 78.959,50	59,8%	6,2640	2,0	2,0	R\$ 293.685,00	4,0%
14	07	Desenvolver campanhas publicitárias	ALAVANCAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 108.000,00	100	▶	R\$ 77.915,50	59,1%	6,1944	2,0	2,0	R\$ 288.685,00	4,0%
15	03	Licitação de novas transportadoras	ALAVANCAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 45.000,00	240	▶	R\$ 24.149,79	22,9%	2,6100	5,0	4,0	R\$ 253.685,00	4,0%
16	04	Redução de tempo de entrega (TMS)	ALAVANCAGEM	R\$ 17.000,00	R\$ 40.800,00	360	▶	R\$ 18.495,61	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 236.685,00	4,5%
17	05	Implantar uma solução para o picking eletrônico	ALAVANCAGEM	R\$ 20.000,00	R\$ 18.000,00	30	▶	R\$ (4.340,08)	-1,6%	0,7830	99,0	99,0	R\$ 216.685,00	5,3%
18	02	Criação de nova cultura em trocar o papel pela transferência em nuvem	ALAVANCAGEM	R\$ 20.540,00	R\$ 68.400,00	300	▶	R\$ 38.967,68	26,0%	2,8972	4,0	4,0	R\$ 196.145,00	5,5%
19	18	Cotação de novo sistema ERP e hardware	ALAVANCAGEM	R\$ 25.000,00	R\$ 99.000,00	360	▶	R\$ 61.129,54	31,8%	3,4452	4,0	4,0	R\$ 171.145,00	6,7%
20	20	Consolidação de cargas com apenas uma transportadora	ALAVANCAGEM	R\$ 28.000,00	R\$ 32.400,00	90	▶	R\$ 2.187,85	3,6%	1,0841	11,0	10,0	R\$ 145.145,00	6,9%
21	22	Reduzir o quadro de colaboradores em 10% em até três meses	LEGAL	R\$ 45.000,00	R\$ 180.000,00	30	▶	R\$ 111.599,16	32,2%	3,4800	4,0	3,0	R\$ 100.145,00	12,0%
22	01	Adquirir 01 caminhão com no máximo 5 anos de uso	ALAVANCAGEM	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	360	▶	R\$ 10.998,61	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ (149.855,00)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

2.9.3 Análise do Valor Presente Líquido

Tabela 3 - Cenário 3 - Análise realizada através do Valor Presente Líquido (VPL)

DE	ABR	ACAO/PROJETO	CE	INVESTIMENTO (\$)	RETORNO ANUAL (\$)	DURACAO	AI	VPL (\$)	TIR (%)	IL	PBD (MESE)	PBS (MESE)	ORÇAMENTO/SALDO	%USO
		ORÇAMENTO (% DA SOMA DOS INVESTIMENTOS DAS AÇÕES/PIJs ACBITOS)		75%	R\$ 499.420,00	R\$ 1.246.080,00	360						R\$ 374.565,00	66,6%
1	22	Reduzir o quadro de colaboradores em 10% em até três meses	LEGAL	R\$ 45.000,00	R\$ 180.000,00	30	▶	R\$ 111.599,16	32,2%	3,4800	4,0	3,0	R\$ 329.565,00	12,0%
2	09	Terciarizar os processos de manutenção preventivas/preditivas	MANUTENÇÃO	R\$ 15.000,00	R\$ 108.000,00	20	▶	R\$ 78.959,50	59,8%	6,2640	2,0	2,0	R\$ 314.565,00	4,0%
3	07	Desenvolver campanhas publicitárias	ALAVANCAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 108.000,00	100	▶	R\$ 77.915,50	59,1%	6,1944	2,0	2,0	R\$ 299.565,00	4,0%
4	18	Cotação de novo sistema ERP e hardware	ALAVANCAGEM	R\$ 25.000,00	R\$ 99.000,00	360	▶	R\$ 61.129,54	31,8%	3,4452	4,0	4,0	R\$ 274.565,00	6,7%
5	15	Implantar um novo software de rastreo (TMS)	OUTROS	R\$ 14.580,00	R\$ 58.800,00	250	▶	R\$ 36.575,73	32,5%	3,5086	4,0	3,0	R\$ 259.565,00	3,9%
6	04	Criação de nova cultura em trocar o papel pela transferência em nuvem	ALAVANCAGEM	R\$ 20.540,00	R\$ 68.400,00	300	▶	R\$ 38.967,68	26,0%	2,8972	4,0	4,0	R\$ 239.445,00	5,5%
7	14	Implementação de ferramentas, Lean, Kanban, Kaizen	ALAVANCAGEM	R\$ 9.500,00	R\$ 47.760,00	100	▶	R\$ 32.050,98	41,2%	4,3738	3,0	3,0	R\$ 229.945,00	2,5%
8	03	Licitação de novas transportadoras	ALAVANCAGEM	R\$ 15.000,00	R\$ 45.000,00	240	▶	R\$ 24.149,79	22,9%	2,6100	5,0	4,0	R\$ 214.945,00	4,0%
9	12	Realização de dinâmicas e eventos	ALAVANCAGEM	R\$ 1.200,00	R\$ 28.800,00	5	▶	R\$ 23.855,87	200,0%	20,8799	1,0	1,0	R\$ 213.745,00	0,3%
10	04	Redução de tempo de entrega (TMS)	ALAVANCAGEM	R\$ 17.000,00	R\$ 40.800,00	360	▶	R\$ 18.495,61	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 196.745,00	4,5%
11	13	Clear Instruções de processos (TI)	ALAVANCAGEM	R\$ 4.650,00	R\$ 26.400,00	250	▶	R\$ 18.317,88	46,8%	4,9393	3,0	3,0	R\$ 182.095,00	1,2%
12	19	Melhorar movimentação interna	ALAVANCAGEM	R\$ 10.000,00	R\$ 25.080,00	220	▶	R\$ 11.819,48	18,0%	2,1819	6,0	5,0	R\$ 182.095,00	2,7%
13	06	Implantar a filosofia 5 s	ALAVANCAGEM	R\$ 2.350,00	R\$ 14.400,00	180	▶	R\$ 10.177,93	50,7%	5,3310	3,0	2,0	R\$ 179.745,00	0,6%
14	17	Dedicar um time de colaboradores para realização de projetos	OUTROS	R\$ 6.600,00	R\$ 15.840,00	120	▶	R\$ 7.180,73	16,9%	2,0880	6,0	5,0	R\$ 173.145,00	1,8%
15	16	Fazer controle e previsorar a próxima semana	MANUTENÇÃO	R\$ 3.100,00	R\$ 11.400,00	90	▶	R\$ 6.817,95	29,2%	3,1993	4,0	4,0	R\$ 170.045,00	0,8%
16	21	Melhorar equipe de pré e pós-vendas	MANUTENÇÃO	R\$ 9.000,00	R\$ 18.000,00	90	▶	R\$ 6.659,92	12,7%	1,7400	7,0	6,0	R\$ 161.045,00	2,4%
17	10	Diminuição de erros de consolidação de cargas, gerando fretes extra	ALAVANCAGEM	R\$ 4.900,00	R\$ 13.200,00	90	▶	R\$ 6.583,94	19,9%	2,3437	5,0	5,0	R\$ 156.145,00	1,3%
18	20	Consolidação de cargas com apenas uma transportadora	ALAVANCAGEM	R\$ 28.000,00	R\$ 32.400,00	90	▶	R\$ 2.187,85	3,6%	1,0841	11,0	10,0	R\$ 130.145,00	6,9%
19	08	Clear checklist para entrega	ALAVANCAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 8.000,00	15	▶	R\$ 219,97	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ 125.145,00	1,3%
20	01	Adquirir 01 caminhão com no máximo 5 anos de uso	ALAVANCAGEM	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	360	▶	R\$ 10.998,61	2,9%	1,0440	12,0	10,0	R\$ (124.855,00)	0,0%
21	11	Realizar treinamento operacional para novos colaboradores	ALAVANCAGEM	R\$ 5.000,00	R\$ 4.800,00	15	▶	R\$ (824,02)	-0,6%	0,8352	99,0	99,0	R\$ (129.855,00)	0,0%
22	05	Implantar uma solução para o picking eletrônico	ALAVANCAGEM	R\$ 20.000,00	R\$ 18.000,00	30	▶	R\$ (4.340,08)	-1,6%	0,7830	99,0	99,0	R\$ (149.855,00)	0,0%

Fonte Elaborado pelos autores (2019)

De acordo com a análise feita pela equipe de colaboradores da organização VLR Transportes, a melhor forma de utilizar o investimento é através da análise do valor presente líquido (VPL).

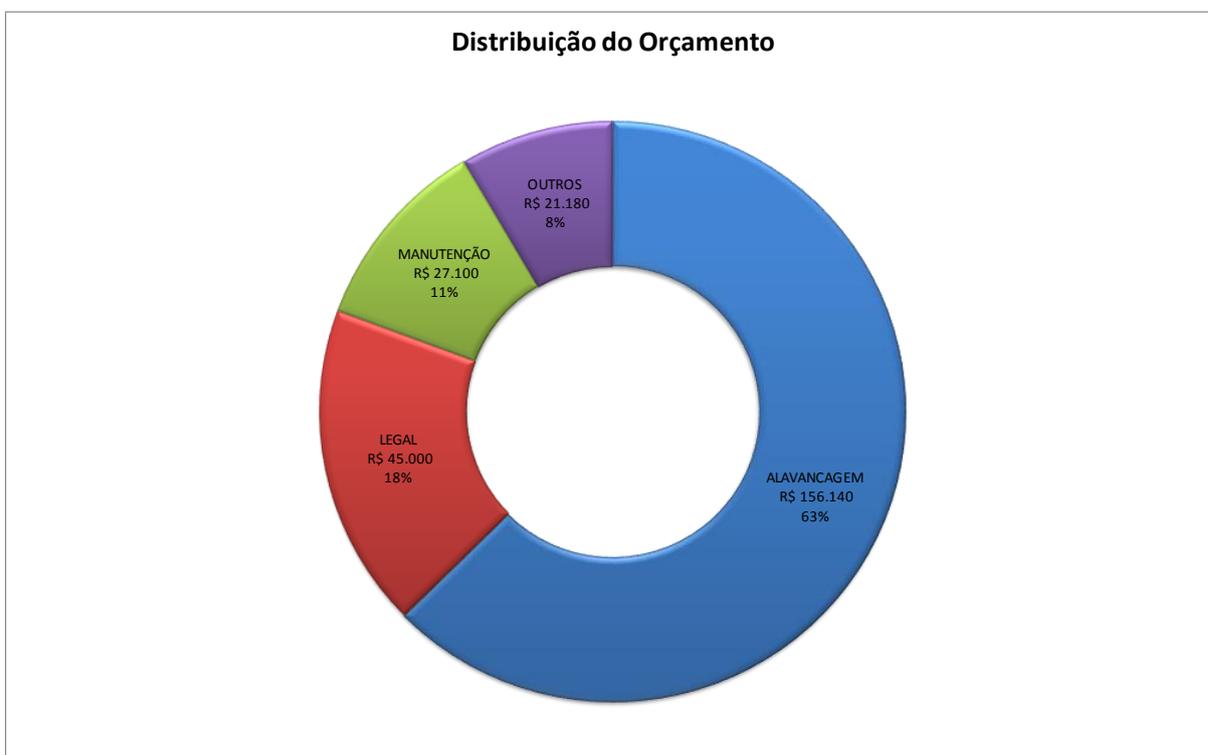
Através desta análise foi verificado que os valores que poderiam prejudicar financeiramente a organização foi descartado, fazendo com que todos os valores que trará benefícios permanecerá nos planos da organização, com isso a organização vai obter um crescimento significativo no decorrer de 12 meses.

2.10 Definição do Orçamento

Nas palavras de Tavares (2010, p.340), "o orçamento corresponde à contrapartida financeira das atividades previstas nos planos de ação elaborados para se concretizar a gestão estratégica".

O orçamento é a etapa fundamental do planejamento estratégico, estimando e determinando a melhor relação dos resultados e despesas visando atender à necessidade organizacional no período estipulado. (TAVARES, 2010)

Gráfico 8 - Distribuição do Orçamento



Fonte Elaborado pelos autores (2019)

3 CONCLUSÃO

Através dos elementos apresentados foi possível realizar o planejamento estratégico corporativo da organização VLR Transportes Logísticos LTDA. Dentro do ambiente corporativo a organização busca se diferenciar dos concorrentes, realizando seu planejamento estratégico, listando os seus processos internos e externos, desenvolvendo ferramentas estratégicas para tomadas de decisões mais eficientes, procurando crescer de uma forma mais estruturada e pelo caminho correto.

Este trabalho busca a avaliação, elaboração e gerenciamento das ações planejadas pela organização. A principal finalidade é alcançar os objetivos olhando as condições internas e externas, definindo os riscos e traçando novas oportunidades, para que haja melhor comunicação entendendo a necessidade e as solucionando para seus clientes. Através deste planejamento são listados todos os processos para estruturação da organização e ser a solução dos seus clientes nas duas atividades que a VLR Transportes exerce.

Mediante o processo de criação deste trabalho surgiram diversas dificuldades para realização, porém mesmo com tantas dificuldades, foi concluído que uma organização é movida através de planejamento estratégico. Tão importante quanto a produção é o processo de desenvolvimento de ações estratégicas. Um desalinhamento do planejamento estratégico pode-se colocar a organização em uma zona de risco no mercado atual.

Após a finalização teórica do trabalho, a equipe concluiu que os objetivos foram alcançados e acrescentou conhecimento a respeito do tema planejamento estratégico. O trabalho mostrou para a equipe o quão importante é uma organização realizar o planejamento estratégico para se manter competitiva no mercado que está inserida.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Brasília, DF: ANTT. S.D. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/institucional/index.html>>. Acesso em: 30 de Ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas**. Brasília, DF: ANTT. S.D. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/RNTRC.html>. Acesso em: 30 de Ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Código de Defesa do Consumidor**. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Brasília, DF, 1990. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm> Acesso em: 28 ago. 2019.

CHAVES, Marcos d. M. **Gestão Estratégica**. Disponível em <<https://sites.google.com/view/mmcge/topicos>>. Acesso em 30 set. 2019.

CHAVES, Marcos d. M. **Gestão Estratégica**. Disponível em <sites.google.com/view/mmcge/topicos/topico-03>. Acesso em 02 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 12 reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

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.

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

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

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

VLR TRANSPORTES. **Informações Institucionais sobre a Empresa**. Campinas: VLR, 2019. Disponível em <www.vlrtransportes.com.br/sobre>. Acesso em 23 ago. 2019.

VLR TRANSPORTES. **Relatório anual de vendas da VLR**. Campinas: VLR, 2018.