

## **Crescimento da Operação de uma Empresa de Meios de Pagamento com Aumento do Lucro Líquido**

Murilo Dias Euqueres – [muriloque@hotmail.com.br](mailto:muriloque@hotmail.com.br)

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Karem C S Ribeiro – [kribeiro@ufu.br](mailto:kribeiro@ufu.br)

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

### **Resumo Expandido**

#### **1 Contexto**

A empresa X Meios de Pagamento nasceu para ser a solução que integra vendas com cartões, serviços financeiros e abastecimento. Com soluções completas e inovadoras, é a única empresa de meios de pagamento que carrega em seu DNA 65 anos de experiência de um sistema de abastecimento do varejo. Iniciou suas atividades em 2019 e já em 2020 estava presente em todo território nacional. A empresa apresenta crescimento exponencial mês contra mês, porém ainda opera gerando prejuízo, fato este dentro da normalidade considerando o tamanho do investimento realizado e o curto prazo de operação. Esse excelente crescimento motivou no Conselho e nos Executivos o desejo de acelerar a geração de lucro pela empresa, portanto, com o objetivo de reverter esse prejuízo no qual a empresa está operando e potencializar a geração de lucro foram feitas análises através do trabalho de Planejamento e Controle Financeiro realizado para a empresa, e com isso identificadas oportunidades para acelerar o crescimento da operação de forma sustentável e possibilitar inverter o resultado de prejuízo para lucro bem como maximizar o Lucro Líquido da empresa.

#### **2 Solução Implementada ou Proposta**

A análise e o trabalho realizado de Planejamento e Controle Financeiro possibilitaram a criação de duas estratégias fundamentais para a empresa, sendo elas:

1. Desenvolver produtos/serviços existentes e criar novos aderentes às reais necessidades de mercado;
2. Investir em infraestrutura e qualificação de mão de obra;

Dessas duas estratégias fundamentais foram originados objetivos claros, com metas bem definidas que juntos deverão contribuir para atingimento do resultado de maximização do lucro líquido da empresa nos próximos anos.

A aplicação dessas estratégias e o atingimento de seus objetivos decorrentes é a solução proposta nesse trabalho uma vez que juntas potencializam o aproveitamento de oportunidades e reduzem riscos e ameaças inerentes do mercado.

A implementação dessa proposta se dará através de 09 ações principais.

**Ação 1** – Desenvolver ações de penetração na base de clientes Martins, identificando e criando oportunidades para equipes de vendas atacarem essa base para comercialização dos produtos/serviços da empresa. Para isso deverá ser utilizada a equipe de Planejamento Comercial sendo necessárias 16 horas de 02 analistas, total de 32 horas/mês, sendo essa ação iniciada no primeiro trimestre do ano atual e deve se tornar uma atividade recorrente;

**Ação 2** – Criar equipe especializada para atuação em São Paulo, explorando melhor as oportunidades dessa macrorregião com profissionais alocados em regiões estratégicas, sendo necessário a contratação de oito profissionais com custo mensal de R\$ 9.200/cada. Início no segundo trimestre do ano atual e conclusão até o final do ano 2;

**Ação 3** – Elaborar proposta de valor diferenciada conjunta com demais empresas do grupo, aumentando a fidelização de clientes e a diversificação de produtos/serviços. Para isso deverão ser destinadas horas de trabalho dedicado do time de Produtos. Início no primeiro trimestre e conclusão no segundo trimestre do ano atual;

**Ação 4** – Implementar projetos de ampliação da rede de aceitação, aumentando o número de Bandeiras disponíveis. Investimento aproximado R\$ 1.5MM/ano nos anos 1 e 2. Início no primeiro trimestre do ano atual, com implementação de um projeto no ano 1 e outro projeto no ano 2;

**Ação 5** – Implementar projeto de BI com criação de sistema, processos e equipe para tratativa e análise de dados que apoiem todas as tomadas de decisão dos colaboradores da empresa. Investimento único aproximado R\$ 350K para implementação do projeto e custo da nova equipe de R\$ 27.6K/mês a partir do ano 2. Início primeiro trimestre do ano atual, com implementação do projeto até o final do ano 2;

**Ação 6** – Aprimorar estrutura de logística, identificando e tratando oportunidades de melhoria na estrutura atual ou alterando modelo da operação. Os recursos necessários bem como cronograma dependerão da solução escolhida;

**Ação 7** – Treinar equipes Comerciais e Produtos, tornando-os mais aptos e eficientes no desempenho de suas funções. Custo estimado R\$ 15K/ano, com início no ano atual;

**Ação 8** – Revisar estratégia organizacional adequada ao novo cenário de mercado e objetivos da empresa, desdobrando essa estratégia em todos os níveis hierárquicos. Deverão ser destinadas horas de trabalho dos times de Estratégia, Executivos e Conselho. Início primeiro trimestre do ano atual, devendo ter atividades concluídas no ano 1 e atividades recorrentes até o ano 3;

**Ação 9** – Aprimorar política de preços utilizando o conceito de contribuição marginal para ser mais aderente à estratégia e metas estabelecidas. Deverão ser destinadas horas de trabalho do time de Pricing. Início primeiro trimestre do ano atual, devendo ter atividades concluídas no ano 1 e atividades recorrentes até o ano 3.

Todas as ações terão como responsáveis os líderes de suas áreas, sendo: Superintendente e Gerente de Planejamento Comercial, Superintendente e Especialista Comercial, Superintendente e Gerente de Produtos, Superintendentes de Projetos e Operações, Gerente de Logística, Superintendente de RH, Analista de RH, Superintendente e Coordenador de Estratégia, Superintendente e Gerente de Pricing.

As ações serão implementadas a partir do primeiro trimestre do ano atual e ao decorrer dos próximos três anos, sendo que 23% das ações serão concluídas ainda no ano atual, 33% serão concluídas até o ano 2 e 44% serão concluídas até o ano 3.

Muitas ações utilizarão recursos internos já disponíveis e outras precisarão de investimento, tendo sido previsto um total de R\$ 6.677.000 ao final dos três anos.

### **3 Resultados ou Metas**

A implementação dessa proposta deve buscar atingir as metas operacionais abaixo relacionadas.

- Aumentar em 50% a penetração da base de clientes Martins até o final do ano 1;
- Criar equipe especializada em São Paulo, chegando ao final do ano 3 com um total de 12 funcionários;

- Chegar ao final do ano 2 com no mínimo 40% da base de clientes possuindo ao menos dois produtos diferentes de demais empresas do grupo;
- Ampliar a aceitação de Bandeiras em pelo menos 100% em relação ao número atual até o fim do ano 1, e em mais de 250% em relação ao número atual até o fim do ano 2;
- Reduzir a evasão de clientes em no mínimo 30% até o final do ano 2;
- Reduzir prazo médio de entrega de equipamentos em no mínimo 50% até o final do ano 1;
- Internalizar todas as bases de sistemas da empresa em ferramenta de BI até o final do ano 1, e criar equipe especializada com pelo menos 3 analistas até o final do ano 2;
- Oferecer no mínimo 1 treinamento para a área Comercial e 1 treinamento para a área de Produtos em cada ano;
- Revisar estratégia organizacional e adequá-la para o novo cenário de mercado e novos objetivos da empresa, e criar métricas e indicadores de acompanhamento até o 2º mês do ano 1;
- Capacitar 100% dos funcionários sobre a nova estratégia e objetivos até o 3º mês do ano 1;
- Aprimorar política de preços através do conceito de contribuição marginal, criando targets que devem ser atingidos por cada classificação de Porte de Clientes (P, M, G) aumentando assim a margem final da empresa em 0,03% até o final do ano 1 e em 0,05% até o final de cada um dos anos 2 e 3.

O cumprimento das metas operacionais acima descritas deve viabilizar o atingimento das metas financeiras abaixo:

- Garantir aumento das vendas em 42% no ano 1, 52% no ano 2 e 63% no ano 3;
- Garantir rentabilidade mínima em 7% no ano atual, e 20%, 37% e 55% para os anos 1, 2 e 3 respectivamente;
- Garantir Lucro Líquido positivo no ano atual, e um crescimento de 209%, 123% e 104% para os anos 1, 2 e 3 respectivamente;

#### 4 Fundamentação

Com a disciplina Estratégia Empresarial foi possível compreender a importância para uma empresa identificar seus pontos fortes e de oportunidades e através deles traçar estratégias aderentes à realidade da empresa e dos objetivos que deseja alcançar. Com isso pude utilizar as ferramentas e técnicas ensinadas para elaborar as estratégias dessa proposta.

Com o conceito de Contribuição Marginal estudado na disciplina de Gestão de Custos foi possível compreender onde e como deveriam ser colocadas as metas para que a empresa consiga maximizar seu resultado e atingir o nível de margem e lucro desejado, uma vez que ela permite uma análise gerencial completa a nível de produtos e gerando assim uma das informações mais importantes para a tomada de decisão dos gestores.

Através das técnicas e conceitos aprendidos na disciplina de Planejamento e Controle Financeiro foi possível projetar o resultado econômico-financeiro da empresa para os próximos três anos e foram construídas metas e objetivos pelos quais será possível controlar o desempenho da empresa, tendo sido esse estudo a base que compõe toda a proposta aqui apresentada.

#### 5 Referências Utilizadas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÕES DE CRÉDITO E SERVIÇOS. **BALANÇO DO SETOR DE MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO.**

Disponível em: <https://www.abecs.org.br/apresentacoes-e-estudos>. Acesso em: 26 jun. 2021.

Banco Central do Brasil. **Meios de pagamento (M1) e componentes.** Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/indicadoresselecionados>. Acesso em: 26 jun. 2020.