

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA INCREMENTO DE RECEITA NO RESULTADO DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE BENEFÍCIO E FROTA<sup>1</sup>**

Marden Ferreira Chaves<sup>2</sup> – marden.chaves@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Karem Cristina de Sousa Ribeiro<sup>3</sup> – kribeiro@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

<sup>1</sup> Resumo Expandido no Curso MBA em Finanças e Estratégias Empresariais (Lato Sensu)

<sup>2</sup> Aluno curso MBA

<sup>3</sup> Professora Orientadora do curso

### **Introdução**

Muito têm se falado em planejamento estratégico, trata-se de um dos principais temas discutidos dentro das organizações, porém muitas empresas ainda desconhecem o caminho a ser percorrido para se chegar na conclusão do plano. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, que auxilia seus gestores nas tomadas de decisão, com base nos dados levantados durante a realização deste planejamento. O planejamento estratégico define onde a empresa vai estar daqui a alguns anos, e como ela vai fazer para chegar até lá. Por isto é preciso que a empresa tenha um objetivo definido, conheça o mercado em que atua, assim como seu concorrente e desenvolva estratégias e ações para que seus objetivos sejam alcançados.

Isto posto, o presente projeto visa à elaboração de ações que irão compor o planejamento estratégico para incremento de receita no resultado de uma empresa de grande porte, real, privada, que tem como principal atividade o comércio de produtos de benefícios (Frota, Alimentação, Refeição, dentre outros), sendo este um dos setores mais afetados com a pandemia, onde a empresa teve uma queda de 22% no seu resultado, pois milhões de pessoas perderam seus empregos pelo país, sendo os funcionários das empresas o público-alvo da referida empresa.

### **Metodologia**

Para a definição das ações que irão compor o plano estratégico da empresa e consequentemente o alcance dos resultados, quanto à sua natureza, classificou-se a pesquisa como aplicada, a qual foca em problemas e tem o propósito de gerar soluções.

A coleta dos dados se deu através de visitas a empresa. Realizou-se uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas elaboradas pelo autor desse trabalho dos quais foram respondidas pelos sócios proprietários da empresa e o gestor da área de Controladoria da empresa.

Pesquisa de campo, a qual visa aprofundar algumas questões e remete desenvolver investigações no próprio local em que ocorrem os fenômenos (ZAMBERLAN et. al, 2014).

As ações foram então levadas ao conhecimento dos acionistas da empresa para aprovação e patrocínio da implementação da proposta.

### **Resultado e Discussões**

Para alcançar o objetivo smart deste projeto, foi definido um pacote de ações que terá como principal direcionador o reposicionamento da empresa em áreas estratégicas e de grande potencial consumidor para os produtos que a empresa comercializa. Serão ações que compreendem desde o desenvolvimento de carteiras (segmentação), percorrendo por investimentos da infraestrutura de TI da empresa, diversificação do portfólio dos produtos, parcerias estratégicas com fornecedores e por fim investimento em capacitação do time comercial.

Para a implementação do plano estratégico proposto, alguns ritos fundamentais deverão ser seguidos, tendo como início a sua implantação a partir de Janeiro de 2022, decisão esta tomada pelo Conselho de Administração da Empresa.

1. Validação com os acionistas da proposta inicial do projeto.
2. Levantamento dos dados e resultados da empresa (comparativo 2019-2021).
3. Pesquisa/fundamentação teórica.
4. Análise crítica dos dados x referências, além do direcionamento da orientadora.
5. Proposta do plano estratégico para o incremento de receita no resultado da Empresa.
6. Validação da proposta com a alta gestão da empresa.
7. Entrega do projeto e início da implantação.

De acordo com as ações propostas e validação da alta administração da empresa, ficou definido que o presente plano terá sua implantação iniciado em Janeiro/2022, porém a apresentação, definição dos papéis e responsáveis internos pela execução e acompanhamento dos resultados serão definidos na reunião gerencial de Novembro/2021.

Os recursos serão avaliados junto à alta gestão da empresa na reunião de Novembro/2021, uma vez que será necessário realizar o mapeamento dos papéis e responsabilidade dos envolvidos, porém já se sabe as diretorias que irão capitanear as principais ações, são elas: Diretoria Comercial, Diretoria de Frota, Diretoria de Benefícios, Diretoria de Rede e as áreas de Marketing e Governança.

Por conta da necessidade da empresa em investimento em novas tecnologias, e até mesmo de upgrade no seu parque tecnológico atual, para o primeiro ano de implantação das ações serão necessários o desembolso ao longo do ano de R\$3.570.000,00, valor este que contempla os investimentos em tecnologia, contratação de equipe comercial especializada nos produtos e campanhas de marketing nas localidades alvo.

Após definição dos objetivos e impactos no resultado da empresa para os próximos anos, podemos observar nas tabelas abaixo as margens de contribuições dos produtos Benefício e Frota no resultado financeiro da empresa.

Ao se isolar estes dois segmentos de produtos da empresa, se obtém a representatividade média no resultado da empresa: Benefício 10% e a do produto Frota 90%. Sendo assim, foram distribuídos os objetivos de aumento da margem de contribuição no resultado do Benefício no ano 1: 15,2%; ano 2: 19,2% e ano 3: 25,1%, já o Frota: ano 1: 24,2%; ano 2: 21,4% e ano 3: 27,8%. Abaixo o demonstrativo do resultado esperado.



**Tabela 1 – Projeção da margem de contribuição para o produto Benefício**

PRODUTO (ou classe de produtos) :	Benefício				
	ano anterior	ano atual	ano 1	ano 2	ano 3
<b>RECEITA DE VENDAS</b>					
Valor	175.105.134,00	192.895.815,61	222.524.612,89	266.139.437,02	335.335.690,64
% de alteração	-	10,2%	15,4%	19,6%	26,0%
<b>ESTOQUE</b>					
Estoque (meses de venda)	4	3,60	3,24	2,92	2,62
% de alteração	-	-10,0%	-10,0%	-10,0%	-10,0%
Quantidade em estoque	4.864.031,50	4.727.838,62	4.765.661,33	4.932.459,47	5.327.056,23
% de alteração	-	-2,8%	0,8%	3,5%	8,0%
Volume de Compras (peças)	120000	15.623.269,18	17.688.420,22	20.464.985,28	24.752.421,32
% de alteração	-	12919,4%	13,2%	15,7%	21,0%
Custo de Aquisição (R\$/peça)	5,90	6,02	6,14	6,26	6,39
% de alteração	-	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
<b>Custo Total de Aquisição (R\$)</b>	<b>708.000,00</b>	<b>94.020.833,91</b>	<b>108.577.891,12</b>	<b>128.133.875,98</b>	<b>158.077.619,55</b>
% de alteração	-	13179,8%	15,5%	18,0%	23,4%
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>174.397.134,00</b>	<b>98.874.981,70</b>	<b>113.946.721,77</b>	<b>138.005.561,04</b>	<b>177.258.071,10</b>
<b>DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO</b>					
Salário fixo	36000	37800	41760	43200	48000
Comissão (R\$)	8.755.256,70	9.644.790,78	11.126.230,64	13.306.971,85	16.766.784,53
Comissão (porcentagem sobre venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	360000	384000	432000	480000	492000
<b>TOTAL</b>	<b>9151256,7</b>	<b>10066590,78</b>	<b>11599990,64</b>	<b>13830171,85</b>	<b>17306784,53</b>
% de alteração	-	10,0%	15,2%	19,2%	25,1%
<b>MARGEM (de contribuição)</b>	<b>165.245.877,30</b>	<b>88.808.390,92</b>	<b>102.346.731,13</b>	<b>124.175.389,19</b>	<b>159.951.286,57</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 2 – Projeção da margem de contribuição para o produto Frota**

PRODUTO (ou classe de produtos) :	Frota				
	ano anterior	ano atual	ano 1	ano 2	ano 3
<b>RECEITA DE VENDAS</b>					
Valor	1.168.603.680,00	1.285.464.048,00	1.478.283.655,20	1.700.026.203,48	2.040.031.444,18
% de alteração	-	10,0%	15,0%	15,0%	20,0%
<b>ESTOQUE</b>					
Estoque (meses de venda)	6	4,80	3,84	3,07	2,46
% de alteração	-	-20,0%	-20,0%	-20,0%	-20,0%
Quantidade em estoque	23.372.073,60	20.567.424,77	18.922.030,79	17.408.268,32	16.711.937,59
% de alteração	-	-12,0%	-8,0%	-8,0%	-4,0%
Volume de Compras (peças)	180000	48.613.913,09	57.485.952,23	66.487.285,68	80.904.927,03
% de alteração	-	26907,7%	18,3%	15,7%	21,7%
Custo de Aquisição (R\$/peça)	5,90	6,20	6,50	6,83	7,17
% de alteração	-	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>Custo Total de Aquisição (R\$)</b>	<b>1.062.000,00</b>	<b>301.163.191,58</b>	<b>373.931.747,75</b>	<b>454.107.330,08</b>	<b>580.208.622,35</b>
% de alteração	-	28258,1%	24,2%	21,4%	27,8%
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>1.167.541.680,00</b>	<b>984.300.856,42</b>	<b>1.104.351.907,45</b>	<b>1.245.918.873,40</b>	<b>1.459.822.821,83</b>
<b>DESPESAS DE COMERCIALIZAÇÃO</b>					
Salário fixo	36000	37800	41760	43200	48000
Comissão (R\$)	58.430.184,00	64.273.202,40	73.914.182,76	85.001.310,17	102.001.572,21
Comissão (porcentagem sobre venda)	5%	5%	5%	5%	5%
Comercialização / propaganda	660000	684000	720000	768000	840000
<b>TOTAL</b>	<b>59126184</b>	<b>64995002,4</b>	<b>74675942,76</b>	<b>85812510,17</b>	<b>102889572,2</b>
% de alteração	-	9,9%	14,9%	14,9%	19,9%
<b>MARGEM (de contribuição)</b>	<b>1.108.415.496,00</b>	<b>919.305.854,02</b>	<b>1.029.675.964,69</b>	<b>1.160.106.363,23</b>	<b>1.356.933.249,62</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## Conclusão

Com objetivo de retomar o crescimento do seu resultado, a empresa traça a partir deste plano de trabalho, ações que culminarão no alcance das metas estabelecidas em ambos os produtos. Estes direcionadores farão com que os números cresçam de forma “orgânica”, reforçando seu posicionamento estratégico no mercado, como uma das maiores empresas no segmento de Frota e que mais cresce no mercado de Benefício. Ser referência nos mercados do Rio de Janeiro e São Paulo, aumento das receitas de vendas, aumento do número de vendedores externos, sugere-se a empresa como prioridade a reforma e ampliação do seu parque tecnológico e inovação digital.

Sendo assim, o presente projeto teve uma base robusta através de insumos teóricos de 5(cinco) disciplinas que foram fundamentadas para a estruturação da proposta, são elas: Planejamento e Controle Financeiro, Gestão Estratégica de Custos, Corporate Finance, Estratégias Empresariais e Dados Financeiros Estratégicos, sendo estas diretamente inter-

relacionadas além claro da coleta dos dados para a análise das informações, classificada como qualitativa, tendo em vista as respostas dos proprietários.

A disciplina Estratégias Empresarias, apoiou diretamente na escolha do referido tema, uma vez que ela abrange desde a análise interna quanto a análise externa da empresa, tendo como uma das principais ferramentas a análise SWOT, extraindo então insumos preciosos para concatenar as demais principais que partem diretamente para a análise financeira da empresa sendo elas: Planejamento e Controle Financeiro, Gestão Estratégica de Custos, Corporate Finance e Dados Financeiros Estratégicos, sendo todas elas como elemento chave a análise dos números da empresa em todas as camadas estratégicas, para então chancelar os dados obtidos com os resultados esperados.

Após a implantação do planejamento estratégico dentro da empresa, será necessário ter o acompanhamento diário, prestação de contas mensais e um ciclo PDCA para verificar sempre o que precisa ser alterado ou melhorado, para que a empresa tenha sucesso e alcance o patamar dos resultados almejados.

Portanto, este projeto buscou mostrar as etapas de definição das ações que irão compor o planejamento estratégico da empresa, o qual atualmente já pode ser considerado como o principal modelo da empresa, de forma que abrange diversas áreas, em busca de um objetivo de crescimento do resultado da empresa.

### **Referências**

GIANESE, I. CORRÊA, H.L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20a edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.