

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO PARA SOLUÇÃO DE *HOME BROKER* VOLTADA AO MERCADO DE CAPITAIS BRASILEIRO

Rogério Marques Rodrigues Filho – marques.r.filho@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Kárem Cristina de Sousa Ribeiro – kribeiro@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Resumo Expandido

1. Contexto

O presente trabalho apresenta o planejamento estratégico, orçamentário e de controle para o produto *Fast Trade* ®, com o objetivo de alavancar sua receita e participação de mercado.

O *Fast Trade* ® é uma plataforma *home broker*, ou seja, é um sistema de negociação na bolsa de valores, que fornece aos *traders* (investidores do mercado de ações) um meio para realizar suas operações de investimento, incorporando também funcionalidades auxiliares.

Para efeito deste trabalho, ele será tratado como uma empresa, e suas três formas de rentabilização serão consideradas, a saber:

- *Multibroker*: o produto é licenciado para o cliente final (*B2C*) que o utiliza com uma conta de uma das corretoras que possuem integração com a plataforma;
- *Whitelabel*: o produto é licenciado para a corretora (*B2B*) que intermedia a operação na bolsa, sendo customizado com cores e logo da contratante, e esta distribui a seus clientes;
- Módulos especializados: são pacotes extras, vendidos separadamente, com funcionalidades que complementam a solução, como análises, notícias, estratégias pré-configuradas, entre outros.

Apesar de a empresa mãe do *Fast Trade* ® ter seus outros produtos difundidos entre o mercado *B2B*, ele ainda possui uma parcela pequena do mercado *B2C*, comparado aos concorrentes. Aproveitando o momento atual de expansão do mercado financeiro e da bolsa, o

objetivo dos *stakeholders* da organização controladora é a alavancagem de participação e receita do produto, fazendo frente à concorrência.

2. Solução Implementada ou Proposta

Para tal, foi realizado um planejamento que culminou nas seguintes estratégias:

1. Aumento da participação no mercado *B2C* usando influenciadores: para alcançar o público preterido, deverão ser criadas parcerias com influenciadores do setor, como escolas de *trading*, analistas e *traders* formadores de opinião, *influencers* de mídias sociais, escritórios de assessoria, entre outros;
2. Automatização da prospecção com *onboarding* digital e marketing direcionado: com a oferta de um meio para que os clientes contratem o produto em uma loja virtual, automatizando a prospecção, aliada ao marketing digital direcionado. A loja também terá papel fundamental nas vendas dos módulos especializados, pois através dela o cliente poderá gerenciar seus pacotes e licença;
3. Aumento da capacidade e estabilidade da plataforma: para suportar o crescimento da demanda, a ferramenta deverá receber atualizações para manter a estabilidade e velocidade, mantendo um padrão de qualidade superior a concorrência;
4. Potencialização do suporte com ferramenta interna e time unificado: o time de suporte deverá ser remodelado, com gestão unificada e ferramenta de *chatbots* (produto interno da empresa), para atendimento automatizado, com vários canais para o cliente, gerando uma experiência inovadora;
5. Fortalecimento da liderança através de qualificação profissional e plano de participação no negócio: visando consolidar e reter a liderança e indivíduos chave, um plano de qualificação profissional será traçado, com cursos ofertados pela instituição fornecendo-lhe ferramentas para seu próprio crescimento. Ainda, será elaborado um plano de participação no negócio, aumentando o senso de pertencimento e visão de valor na companhia;
6. Fortalecimento da presença no mercado *B2B*: quanto mais corretoras estiverem disponíveis para serem usadas na plataforma, maior o público *B2C* que pode ser alcançado. As próprias corretoras também exercem influência sobre seus clientes, podendo indicar ou redistribuir o produto;

7. Consolidação da empresa como líder nos mercados regionais (fora do eixo Rio-São Paulo): com a expansão do mercado de investimentos, surgiram novos polos fora daqueles tradicionais. Estes, por serem mais recentes, buscam por inovação e possuem menor presença da concorrência, o que os configura como uma oportunidade para acelerar a alavancagem.
8. Expansão das funcionalidades extras/auxiliares do produto: módulos especializados possuem duplo efeito, por um lado constituem fonte de receita, por outro são diferenciais competitivos da ferramenta, aumentando a fidelização dos clientes. A criação dos novos módulos ocorrerá por meio de parcerias com outras instituições que possuem o *know-how*.

A implementação destas estratégias ocorrerá com um plano de ações cujos objetivos são:

1. Elaborar modelo de termos de parceria como guia para as negociações das próximas ações;
2. Identificar influenciadores relevantes no mercado nacional e negociar parcerias para a plataforma;
3. Identificar influenciadores regionais relevantes e negociar parcerias para o mercado regional;
4. Disponibilizar loja virtual para contratação da licença e módulos especializados;
5. Criar plano de marketing digital direcionado para impulsionar *onboarding* pela loja virtual;
6. Implementar melhorias de arquitetura para aumento da capacidade da plataforma;
7. Disponibilizar ferramenta de *chatbots* no portal e na plataforma para atendimento;
8. Elaborar plano de participação no negócio para pessoas chave;
9. Fazer levantamento dos atuais pontos fracos na gestão e criar plano de qualificação orientado a estes pontos;
10. Prospectar novos clientes *B2B* do segmento do varejo nacional para disponibilizar integração com a plataforma;

11. Identificar principais funcionalidades extras/auxiliares dos concorrentes não cobertas pela solução;
12. Prospectar parceiros para implementar novos módulos extras com foco nas funcionalidades identificadas na ação acima.

Este formato foi escolhido por estar em consonância com a visão estratégica da companhia. A liderança do produto, o *product owner (PO)* e *scrum master (SM)*, e os líderes das áreas envolvidas, especialmente comercial, marketing e gestão ágil, serão os principais responsáveis pela execução.

Quanto aos recursos necessário, o esforço de tempo foi estimado em 238 horas para os times administrativo, comercial e marketing, 1508 horas para o time técnico e 48 horas por semana, recorrentes até o atingimento das metas, para o marketing do produto e o *PO*. Os recursos financeiros serão estipulados durante a execução das ações, com exceção do *budget* para as campanhas de marketing, já estipulado em R\$ 22.680,00 por mês.

A execução se dará ao longo dos próximos 3 anos e meio, com término no final de 2024. O plano completo consta no anexo “Planilha 8 - Estab. de Ações” e o cronograma no anexo “Cronograma”, ao fim deste trabalho.

3. Resultados ou Metas

As seguintes metas são esperadas:

1. Dobrar a receita com clientes *B2C (Multibroker)* até final de 2023;
2. Ter 70% dos novos clientes captados automaticamente até final de 2022;
3. Dobrar a capacidade atual de usuários da solução com foco na expansão dos clientes *B2B* e *B2C* até final de 2021;
4. Possuir 4 canais de atendimento ao usuário, sendo 1 automatizado até final de 2021;
5. Criar plano de participação no negócio para pessoas chave e disponibilizar ao menos 4 treinamentos para a liderança visando abarcar negócio, gestão de projetos e de pessoas até final de 2022;
6. Estar presente em 60% dos clientes *B2B* do segmento do varejo no país até final de 2021 e aumentar receita com estes clientes (*Whitelabel*) em 50% até final de 2024;

7. Possuir ao menos 50% do mercado regional até final de 2024;
8. Lançar pelos menos 10 novos módulos especializados até final de 2023 e dobrar a receita até final de 2024.

Se alcançados os objetivos financeiros, estima-se um aumento médio de 156% no lucro líquido do produto, na comparação ano a ano, sendo o aumento no período todo de 568%.

4. Fundamentação

Este trabalho partiu de um planejamento estratégico (Estratégias Empresariais), usando os dados financeiros disponíveis (Dados Financeiros Estratégicos), para as projeções, a fim de validar orçamentariamente as estratégias propostas. Com estes insumos, um plano de ações foi traçado, com *milestones* definidos para permitir o controle de sua evolução (Planejamento e Controle Financeiro).

Tratando-se de estratégia, de acordo com Mintzberg (2009, p. 24-27), ela é a ferramenta usada pelas instituições para se adaptar às mudanças em seu entorno. Sua condução é complexa, uma vez que existe dualidade entre estratégia pretendida e realizada, deliberada e emergente, embora vital para as organizações.

Em qualquer análise estratégica, dados são necessários para modelar o ambiente e os cenários, sendo os dados financeiros uma fonte comum. De acordo com Kassai (2002, p. 22), “as demonstrações contábeis são utilizadas, por exemplo, por investidores e instituições financeiras para decisão de investimento e concessão de crédito”. Todavia estas informações não traduzem totalmente as metas e indicadores das companhias, e por isso devem ser avaliadas conjuntamente com outros dados, para representar melhor a situação (MACEDO et al., 2020).

Sobre o planejamento e controle, Ross (1995 apud BARADEL, 2011, p. 81) pontua que é a ferramenta adequada para alcance das metas, melhor utilização dos recursos, auxílio nas tomadas de decisão e minimização dos riscos e incertezas. Uma vez criado o planejamento, o controle garante sua execução e avaliação contínuas.

5. Referências Utilizadas

BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. **Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista.** Revista de Negócios, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2011.

KASSAI, Silvia. **Utilização da análise por envoltória de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis.** São Paulo, v. 350, 2002.

MACEDO, Marcelo Alvaro Da Silva; SANTOS, Rodrigo Melo; SILVA, FABRÍCIA DE FARIAS DA. **Desempenho organizacional no setor bancário brasileiro: uma aplicação da análise envoltória de dados.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 7, p. 11-44, 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia.** Bookman Editora, 2009.