

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Paulo Adolfo Tasca Bortolini

Projeto de criação e estruturação de Área Comercial

Porto Alegre

2010

Paulo Adolfo Tasca Bortolini

Projeto de criação e estruturação de Área Comercial

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2010

Paulo Adolfo Tasca Bortolini

Projeto de criação e estruturação de Área Comercial

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que me auxiliaram e colaboraram na construção e elaboração deste trabalho. Em especial, quero agradecer à minha mãe Eliana Maria Tasca Bortolini, por dedicar o seu tempo, auxiliando-me em questões importantes durante esta trajetória, preocupando-se com o bom andamento das minhas escolhas, do meu curso, da minha vida, ensinando-me o que é certo e errado, e por servir de exemplo para mim. Agradeço ao meu pai Roberto Bortolini por fazer críticas construtivas em relação a este trabalho e, principalmente, na vida. Pelo seu bom exemplo, por me ensinar a ver e analisar problemas pelo lado racional, por me auxiliar financeiramente e por estar presente nos momentos mais importantes do meu desenvolvimento.

Agradeço à minha tia Ângela Maria Tasca por me auxiliar nas revisões de português deste trabalho, por estar presente, por me instigar e pressionar positivamente em relação ao curso, e na minha trajetória de vida.

Ao meu professor orientador, José Eduardo Zdanowicz, agradeço pelas orientações, pelo auxílio e principalmente pela paciência.

Agradeço por último, mas não menos importante, aos meus amigos pelo suporte e compreensão.

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise com vistas à implementação de uma área comercial na Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda, escritório atuante na bolsa de valores. É apresentada uma sugestão de reestruturação da empresa através das funções de cada trabalhador, algumas simulações de custos e receitas para se verificar a viabilidade financeira do projeto e algumas estratégias de captação de clientes, que devem ser seguidas pelos executores do mesmo, para chegarem às metas propostas.

O objetivo deste estudo é auxiliar a empresa na busca pelo seu desenvolvimento através de algumas técnicas administrativas, bem como pela criação de novas estratégias para o alcance deste crescimento.

Palavras-chave: crescimento de receitas, custos, estrutura, estratégias, mercado financeiro, análise do projeto.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Exemplo de Diagrama.....	23
Figura 2 – Organograma Inicial da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda.....	34
Figura 3 – Organograma Organizacional Funcional.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Projeção de custos e receitas dos ARs de janeiro a março de 2011....	41
TABELA 2 – Tabela progressiva de percentuais e valores adicionais para cálculo de taxas de corretagem.....	42
TABELA 3 – Projeção de custos e receitas dos ARs de março a abril de 2011.....	43
TABELA 4 – Projeção de custos e receitas dos ARs de junho a agosto de 2011.....	44
TABELA 5 – Simulador de resultados da meta de cursos vendidos pelo Comercial de Relacionamento.....	45
TABELA 6 – Simulador de custos e receitas na venda de um curso.....	46
TABELA 7 – Simulador de resultados da meta de cursos vendidos pelo Comercial de Cursos.....	47
TABELA 8 – Custo e recebíveis do Gerente Comercial.....	49
TABELA 9 – Relação custo <i>versus</i> retorno da Área Comercial e receitas projetadas.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDB – Certificado de Depósitos Bancários

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ltda – Limitada

CCTVM – Corretora de Câmbio Títulos e Valores Mobiliários

S/A – Sociedade Anônima

IPO – Initial *Public Offering* - Oferta Pública Inicial

BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros

AR – Assessor de Relacionamento

CR – Comercial de Relacionamento

CC – Comercial de Curso

GC – Gerente Comercial

AC – Área Comercial

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e Custódia

FMI – Fundo Monetário Internacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA	13
1.2. JUSTIFICATIVAS	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
3. REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS.....	19
3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	19
3.1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL	20
3.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL	21
3.1.3. ESTRUTURA FUNCIONAL.....	22
3.2. ESTRATÉGIAS	24
3.3. GESTÃO FINANCEIRA	25
3.4. DECISÕES FINANCEIRAS	26
3.5. ORÇAMENTO OPERACIONAL	27
3.6. PREVISÃO E ORÇAMENTO DE VENDAS.....	27
3.7. PLANEJAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS	31
3.8. DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	31
4. METODOLOGIA.....	32
5. SITUAÇÃO ATUAL DA COMPASS.....	34
6. PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO	37
6.1. A ESTRUTURA.....	37

6.2.	CARACTERÍSTICAS DO CADASTRO	39
6.3.	ATRIBUIÇÕES E REMUNERAÇÃO	40
6.3.1.	ASSESSOR DE RELACIONAMENTO – AR.....	40
6.3.2.	COMERCIAL DE RELACIONAMENTO (CR).....	45
6.3.3.	COMERCIAL DE CURSOS (CC)	46
6.3.4.	GERENTE COMERCIAL.....	47
6.4.	ESTRATÉGIAS PARA CONVERSÃO DE CLIENTES	50
6.4.1.	<i>NETWORKING</i>	50
6.4.2.	INDICAÇÕES	51
6.4.3.	VISITAS A DOMICÍLIO.....	52
6.4.4.	PALESTRAS	54
6.4.5.	CURSOS	56
7.	ANÁLISE DO MERCADO	58
8.	CONCLUSÕES SOBRE O PROJETO	61
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
	APÊNDICES	69

1. INTRODUÇÃO

Ao abrir o jornal, ligar a televisão ou qualquer outro meio de comunicação, por mais que não interfira diretamente no interesse das pessoas, estas são atingidas por informação referentes ao mercado de capitais, ações, cotação do dólar, índice Bovespa¹, *Dow Jones*², etc. Percebe-se então, que, quando este mercado oscila positivamente, instala-se um clima de euforia, o que, muitas vezes, é inexplicável. Entretanto, quando o mercado oscila negativamente, nota-se um ambiente de desconfiança, com indivíduos receosos de se aventurarem no mercado de renda variável, por não possuírem conhecimento, o que acaba criando uma aversão a ele, e contra este tipo de investimentos.

O mais comum a ser feito por aqueles que não querem correr riscos é procurar aplicações em renda fixa, oferecidos por bancos, empresas e o governo. São eles Certificados de Depósitos Bancários (CDB), Caderneta de Poupança, Títulos Públicos, Letras de Câmbio, Letras Hipotecárias, entre outros. Não envolvem ações e, portanto, há pouca probabilidade do investidor obter prejuízos - salvo a falência das instituições. São títulos que pagam, em períodos definidos, certa remuneração, e que pode ser determinada no momento da aplicação ou no momento do resgate - no final da aplicação. É possível imaginar cada título como um empréstimo. Cada vez que se compra um, se está, basicamente, emprestando dinheiro ao emissor do mesmo. Os juros cobrados nada mais são do que a remuneração que se recebe por emprestar este dinheiro.

Há uma grande diferença no que se refere aos investimentos de renda fixa e de renda variável: a relação risco *versus* retorno. Na primeira, existem poucos riscos, mas com possibilidades de retornos menores. Já na segunda, os riscos são maiores, porém controlados, e podem dar um retorno mais atraente.

O mercado de capitais, onde se encontra a renda variável, pode ser definido como um sistema de distribuição de valores mobiliários que proporciona liquidez aos títulos de emissão de empresas e viabiliza o processo de capitalização. É constituído

¹ Indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.

² Bolsa de Nova York.

pelas bolsas de valores, sociedades corretoras e outras instituições financeiras autorizadas.

Em se tratando, especificamente, sobre ações em bolsa de valores, ela vem se expandindo nos últimos anos, o que ocorre, em parte, pelo baixo percentual de brasileiros que aplica seu dinheiro neste tipo de investimentos. A grande maioria aplica em bancos, pois procuram segurança para seu dinheiro, aceitando os juros que lhes são pagos. Entretanto, não percebem que poderiam receber melhor remuneração se arriscassem um pouco mais no mercado de capitais. Isto ocorre porque no Brasil, poucos têm o que se chama de educação financeira.

Então, nota-se no Brasil, o vasto mercado que há para ser explorado. Segundo Eduardo Glitz, Administrador e Especialista em Finanças pela UFRGS:

Desde 2007, temos uma estabilidade econômica com inflação controlada e reservas internacionais suficientes para obter uma credibilidade internacional. Este cenário permite redução gradativa da taxa de juros, fazendo com que investidores migrem de investimentos de renda fixa para renda variável, e assim, aumenta a busca por ações. (GLITZ, 2007, p. 6).

Por mais que a economia tenha passado por uma crise mundial em 2008, não há motivos aparentes para se acreditar que o mercado não irá continuar em ascensão, no que se refere ao mercado de capitais.

Neste contexto, os integrantes da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda creem que os investidores buscarão cada vez mais diversificar suas aplicações, optando também pela renda variável. A partir disso, é necessário reestruturar-se para compatibilizar-se com o mercado e absorver os novos entrantes, traçando uma estratégia de captação adequada a esta nova situação do mercado.

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar a implementação de um novo projeto de crescimento para o escritório de investimentos. Propõe, então, uma alteração da estrutura organizacional atual da empresa - com a criação de um setor comercial e participação de novos membros - e também, esboçar um novo cenário de vendas e captação de novos recursos, alavancando suas receitas.

1.1. DEFINIÇÃO DO TEMA

A Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda é um escritório afiliado a XP Investimentos Corretora De Câmbio Títulos e Valores Mobiliários S/A, que atua no ramo de mercado de capitais. Trabalha com investimentos de renda fixa e renda variável, possui seus próprios agentes autônomos (corretores), que atuam diretamente na mesa de operações, ou seja, na compra e venda de ativos.

Desde sua constituição, a Compass vem crescendo consideravelmente no ramo em que atua. Entretanto, para buscar um significativo desenvolvimento de sua receita e um aumento nos lucros da empresa, necessita adequar-se ao mercado, que projeta grande número de novos investidores. Para isso, precisa de uma reestruturação interna e uma projeção de receitas bem definidas. Isto ocorre pelo fato de o escritório ser constituído somente por operadores, que efetuam a compra e venda das ações para seus clientes. Logo, não possuem um perfil agressivo de captação de novos entrantes, que creditem capital em suas carteiras e alavanquem suas receitas e da organização.

Com o mercado cada vez mais competitivo, é necessário que se tenha uma estrutura organizacional sólida, para que se possa crescer de forma contínua e saudável. Logo, para que a empresa alcance os seus objetivos, reavaliou-se sua estrutura organizacional, para entender de que maneira possíveis mudanças podem auxiliar na busca de novos objetivos.

A partir desta análise, faz-se necessária a implementação de uma área comercial que se dedique integralmente à busca de novos clientes no mercado, para que os objetivos de crescimento da empresa sejam alcançados. Esta nova área conta com novos membros na equipe, que se concentram basicamente em trazer novos aplicadores, dando a eles o melhor atendimento, fazendo a intermediação entre operador e cliente, na busca de *feedbacks*³ sobre atendimento, retornos de investimentos e demandas dos clientes em geral.

Assim, este trabalho propõe a estruturação desta nova área comercial, alterando o antigo formato da empresa para uma nova composição, mais ágil,

³ Retorno de informações.

efetuando novas projeções de vendas de cursos e trazendo mais capital de investidores através do alcance de metas. Estes novos desafios alavancarão as receitas e trarão maiores lucros para o escritório, sendo que este novo projeto não acarretará aumento de custos, conforme será apresentado no trabalho.

1.2. JUSTIFICATIVAS

No Brasil há uma tendência de queda nas taxas de juros, uma inflação cada vez mais estável e controlada, um crescimento e modificação dos padrões de consumo, uma maior expectativa de vida ante uma previdência pública com decrescentes valores de benefícios. Faz-se necessário, então, um planejamento financeiro para todos, com o objetivo de poupar para curto e longo prazo. Estes valores economizados devem ser investidos em alguma instituição financeira, como bancos e corretoras, que oferecem ganhos na renda fixa e variável.

Muitos buscam seus retornos financeiros na renda fixa, que já não possui percentuais tão atraentes como aplicação, visto que há uma tendência de pagamento de juros menores. Assim, procuram diversificar seus investimentos, buscando a renda variável como alternativa, onde se consegue ganhar bons retornos sobre o investimento, assumindo algum risco controlado.

Com esta tendência cada vez mais em voga, a Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda optou por estruturar uma Área Comercial para a captação de novos investidores. Estes tenderão a buscar seus lucros com investimentos na renda variável, levando então o escritório a contar com um número cada vez maior de clientes.

Caberá então, a nova área comercial, estabelecer um projeto com estratégias de captação de clientes em potencial, para investirem no mercado de ações. Esse projeto deve ser analisado e acompanhado diariamente com a avaliação dos objetivos propostos, visando o aumento do lucro líquido e, conseqüentemente, crescimento e expansão da empresa.

Dentre as estratégias utilizadas estão alguns cursos de orientação sobre o Mercado Financeiro, a captação de novos clientes através de contatos com pessoas conhecidas, visitas a empresas e a domicílios, palestras em empresas e instituições de ensino superior e, principalmente, por indicações de clientes satisfeitos com o serviço oferecido.

Estas estratégias permitirão que a empresa esteja preparada para as novas oportunidades e, a partir daí, atingir os seus objetivos de crescimento preestabelecidos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.OBJETIVO GERAL

Estruturar uma Área Comercial na Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda, visando aumentar suas receitas através do crescimento das vendas de seus produtos e serviços.

1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar a estrutura organizacional e o número de pessoas que irão trabalhar neste novo projeto;
- b) identificar metas de custódia que deverão ser alcançadas, visando a manutenção da motivação dos envolvidos no projeto, aliado aos objetivos de crescimento da empresa;
- c) projetar orçamento de venda de cursos para clientes que busquem o conhecimento e aprimoramento nas operações em bolsa de valores;
- d) analisar com cautela, quem são os futuros investidores e também a abordagem dos envolvidos na venda dos produtos e serviços;

- e) criar estratégias de captação de clientes, afim de se ter melhores resultados na busca por investidores;
- f) averiguar o alcance dos objetivos, e se as receitas condizem com as metas estipuladas no início do projeto;
- g) verificar a viabilidade do projeto e a relação custo benefício do mesmo para o escritório.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda fica localizada na Avenida Doutor Nilo Peçanha, 2825/502, bairro Bela Vista, Porto Alegre – RS. Surgiu a partir do planejamento de quatro operadores da XP Investimentos Corretora de Câmbio Títulos e Valores Mobiliários S/A, maior corretora independente do Brasil, que obtinham seus ganhos através de operações de compra e venda na bolsa de valores, mas que buscavam, na realidade, uma rentabilidade maior para as mesmas demandas efetuadas na XP Corretora, porém, em um escritório independente.

Então, em meados de abril do ano de 2009, estes operadores desvincularam-se da XP Investimentos, reuniram-se com outros sócios e fundaram um escritório afiliado à esta Corretora. Utilizaram seu *know-how*⁴, sua estrutura de *back office*⁵, seus *softwares*, relatórios, etc, e optaram por assumir um maior risco no mercado aliado a maiores possibilidades de retorno financeiro.

O Brasil vem se desenvolvendo neste ramo de atividade, e a Compass quer seguir este crescimento. Para isto, algumas estratégias precisam ser revistas para que a empresa conquiste seu espaço. Assim, como idéia principal, será estruturada uma Área Comercial, para verificar a viabilidade de crescimento organizacional, através da alteração na sua estrutura e projeção das receitas da empresa.

A atividade da Compass caracteriza-se basicamente por uma diversidade de carteira de clientes, alocadas entre seus operadores, que trabalham com operações em bolsa de valores. Na Bovespa - bolsa de valores de São Paulo - atuam em ações no mercado à vista⁶, Banco de Títulos de Custódia, mercado a termo⁷, *Long&short* (operações em bolsa em que, por um lado se vende um ativo apostando na queda, e com o crédito desta venda, compram-se ações de outra companhia, apostando-se na alta dos preços), opções estruturadas, clubes e fundos de investimentos, ofertas públicas (IPOs). Já na BM&F – Bolsa de Mercadorias e Futuros - atuam no dólar, índice futuro⁸, e *commodities*⁹, como café arábica, boi gordo, soja e milho.

⁴ Conhecimento de como executar uma tarefa.

⁵ Retaguarda para a execução de tarefas.

⁶ Compra e venda de ações de empresas a preços determinados no pregão.

⁷ Negociação de ações a preço fixado, para liquidação em prazo determinado, a contar da data de sua realização em pregão, resultando em um contrato entre as partes.

⁸ Índice que especula o comportamento futuro do índice Ibovespa, negociado na BM&F.

Além destas operações principais, são realizados alguns cursos e palestras de educação financeira pessoal, os passos para começar a operar na bolsa de valores, ou seja, desmitificá-la para os leigos neste assunto. Estas palestras têm como objetivo atingir os interessados neste tema, fazendo com que os mesmos se inscrevam nos cursos realizados pela empresa. Pode-se dizer então que são efetuados trabalhos e eventos para que haja, entre os investidores e os futuros, uma consciência financeira.

Como objetivo, o escritório tenta preservar e proteger os investimentos de seus clientes, zelando pelo melhor atendimento possível. A rentabilidade para estes clientes deve ser a mais atraente em comparação com a concorrência, e o atendimento deve ser personalizado e sigiloso.

Jamais os operadores poderão negociar ativos com o dinheiro do cliente sem o seu consentimento, pois não possuem poder para isso. Todas as ordens de compra e venda, sem exceção, deverão estar gravadas no e-mail, no *Messenger* (MSN), ou em gravações via telefone, para a maior segurança do cliente.

O escritório possui algumas metas individuais, que se alinham à crença de que o mercado de renda variável estará superaquecido nos próximos anos, fruto do crescimento econômico. Com esta idéia presente, tentará crescer de forma contínua e duradoura, aumentando seu valor custodiado (soma de todos os valores comprados em ações por seus clientes) mês a mês.

Como principal meta para o ano de 2011, está traçando algumas estratégias de crescimento como reestruturar seus setores, projetando receitas e revendo a maneira de captação de seus potenciais clientes.

Enfim, a Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda tenta se adequar aos novos desafios que o mercado oferece, trabalhando com seriedade e compromisso. Este é um ponto extremamente importante, visto que trabalhar com o dinheiro de terceiros implica em responsabilidade. O escritório buscará ascensão perante os concorrentes e resultados cada vez mais atraentes para seus clientes.

⁹ Commodities são produtos básicos, homogêneos e de amplo consumo, que podem ser produzidos e negociados por uma ampla gama de empresas. Podem ser produtos agropecuários, como boi gordo, soja, café, minerais como ouro, prata, petróleo e platina; como as moedas mais requisitadas (dólar e euro), ações de grandes empresas, títulos de governos nacionais, etc.

3. REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS

O conteúdo que será exposto é de extrema importância para os envolvidos neste trabalho para a obtenção de melhor compreensão dos temas, garantindo embasamentos teóricos para aos conteúdos que serão expostos ao longo deste projeto.

3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização de uma empresa é uma ordenação, um agrupamento de atividades e recursos, que visam resultados positivos para a mesma. Planejar, dirigir e controlar qualquer tipo de estabelecimento, e/ou instituição, não se torna uma tarefa fácil quando não existe uma estrutura organizacional em que se possam apontar as tarefas de cada empregado.

Possuir uma estrutura organizacional bem definida é importante a qualquer empresa, independente do seu tamanho. A adequação da distribuição de cargos entre os funcionários, passa pela definição de perfis e critérios de gestão, para identificar o melhor líder para cada departamento e cada função.

Para se entender como funciona uma organização, é fundamental que se analise sua estrutura como um todo. Conforme argumenta Chiavenato (2004), a administração está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atingem o mundo moderno. A administração tem como tarefa básica fazer o que é necessário, por meio de pessoas da forma mais eficiente e eficaz. A eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem função administrativa. A administração dirige o esforço dos grupos organizacionais, e é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos.

Assim, a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, é uma ferramenta básica para

alcançar as situações almejadas pela empresa, é um instrumento fundamental para a concretização do processo organizacional como um todo.

3.1.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL

Uma organização é um sistema planejado de esforços cooperativos, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. Entretanto, este é somente um aspecto da organização, ou seja, é aquele que se dá à estrutura formal, envolvendo somente seus aspectos planejados. O que ocorre é que este aspecto formal abrange diversos problemas de estrutura, normas, métodos e processos de trabalho.

Existe, contudo, outro quadro real de comportamento e de relações entre membros de uma companhia, que se afastam do plano formal de duas formas: o plano formal pode estar incompleto; e algumas partes do padrão de comportamento podem estar em contradição com o plano.

Assim, Cury (1995) argumenta que emerge outro ângulo, denominado organização informal, que envolve o padrão de comportamento adotado – a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal. Logo, define-se a organização formal como um sistema de atividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associados.

Ainda segundo Cury (1995), a distinção que geralmente se faz entre uma organização formal e a informal é que, enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização e o impacto das personalidades dos autores sobre os papéis que lhes foram destinados. Diante deste exposto, não existe organização formal sem sua informalidade, pois um plano administrativo formal não pode refletir, adequada e completamente, uma organização.

É importante ressaltar que, em alguns casos, a estrutura informal pode se transformar em um competidor ao invés de um complementar da estrutura formal. Isto se dá pelo fato de que a influência da estrutura informal pode ser mais forte do

que a organização formal, direcionando a empresa para caminhos diferentes dos propostos pelo plano principal.

Para finalizar, é muito provável que a maioria das forças informais, dentro de uma formal, consista no fato de que, em uma organização formal, os membros tenham outros laços organizacionais. Grupos externos sociais, étnicos e locais têm uma força institucional capaz de transpassar os planos formais da organização, para exercerem pressões positivas e negativas sobre a empresa.

3.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL

A estrutura organizacional formal é um sistema planejado dentro das empresas, onde cada empregado tem um papel previamente definido, com deveres e tarefas a cumprir. Todos os participantes sabem a quem devem se reportar e quem são seus superiores. Estas estruturas são criadas, aprovadas, assumidas e divulgadas pela organização, mediante organograma e outros documentos internos, e externos visando estabelecer a maneira como as interações devem se operacionalizar no processo produtivo.

Cruz (2002) defende a idéia de que a estrutura formal, qualquer que seja ela, é fator limitante, não somente das relações entre as diversas atividades, como principalmente, da maneira como o bem ou o serviço deve ser produzido. A rigidez das estruturas formais propicia o aparecimento de uma série de distorções, reduz a capacidade de reação das organizações em face de imprevistos e adversidades, ajuda a organização informal a prosperar e não consegue ser o retrato fiel da operacionalidade de nenhum processo existente. Logo, as estruturas formais devem ser maleáveis e flexíveis.

No desenvolvimento da estrutura formal devem ser considerados os seus componentes, os condicionantes e os vários níveis de influência. Pois será, a partir de uma estrutura bem implementada, que uma empresa irá alcançar seus objetivos estabelecidos.

Na prática, para se criar uma estrutura empresarial formal são necessários alguns fatores, como: focar os objetivos estabelecidos pela empresa; realizar as

devidas atividades para chegar nestes objetivos; distribuir as funções administrativas para cada funcionário desempenhá-las; levar em consideração habilidades pessoais e limitações tecnológicas; e por fim, o tamanho da empresa.

3.1.3. ESTRUTURA FUNCIONAL

Para que seja possível entender o que é e como funciona uma estrutura organizacional funcional, faz-se necessária a análise e alguns autores relevantes. Para Cruz (2002), a estrutura funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que componham um processo. Na estrutura funcional, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre as funções técnicas e administrativas, as quais se baseiam num conjunto de tarefas comuns a todas as funções.

Assim, organização funcional é a estrutura da empresa que aplica o princípio funcional, ou princípio das especializações das funções. Como característica, apresenta a autoridade funcional ou dividida, sendo esta relativa e baseada na especialização. A autoridade do superior sobre os subordinados é relativa e parcial, decorrente de sua própria especialidade. Os superiores se reportam a muitos assuntos como:

- linhas diretas de comunicação entre os órgãos ou cargos na organização, buscando agilidade na comunicação;
- descentralização das decisões que são delegadas por órgãos ou cargos que possuem conhecimento para implementá-las;
- ênfase direta na especialização, em que cada órgão ou cargo contribui com sua função, e as responsabilidades são delimitadas de acordo com as particularidades.

As vantagens deste tipo de organização são, segundo Chiavenato (2004):

- proporcionar o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização, unicamente sobre o seu trabalho;
- permitir a melhor supervisão técnica possível, com a especialização em todos os níveis;

- desenvolvimento das comunicações diretas, sem intermediação, permitindo contatos diretos entre os órgãos ou cargos interessados;
- separação das funções de planejamento e de controle das funções de execução, onde há a especialização do planejamento e do controle.

Existem algumas desvantagens importantes levantadas por Cruz (2002) que devem ser levadas em consideração. Se a cadeia de comando for mal definida, a responsabilidade pela falta de qualidade do produto ou serviço é difícil de ser atribuída a alguém ou a algum setor específico, e a comunicação, principalmente em grandes empresas, torna-se complexa e de reação muito lenta.

Abaixo é demonstrado um exemplo qualquer de diagrama para melhor entender este tipo de estrutura.

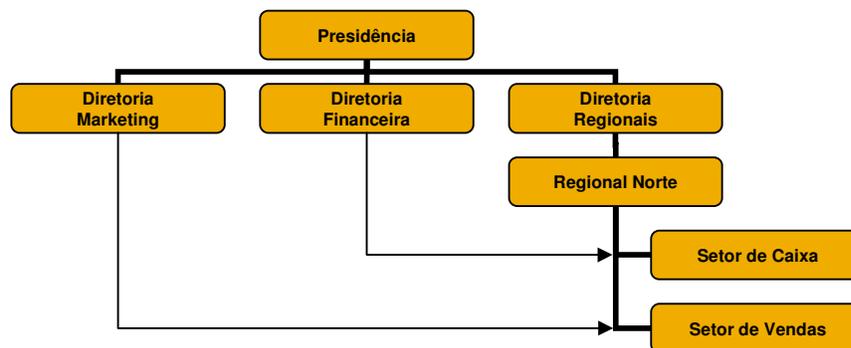


Figura 1 – Exemplo de diagrama

Fonte: elaborada pelo autor

Este tipo de modelo é conhecido como modelo organizacional tradicional das empresas. A estrutura é toda departamental e a definição hierárquica é bem definida, todos os funcionários conhecem bem seu superior. Neste modelo, as equipes são agrupadas por especialidade e o foco dos trabalhos são as atividades rotineiras. Os projetos neste modelo, geralmente são departamentais e o gerente de projetos é o mesmo gerente funcional.

Portanto, por ser a estrutura mais conhecida e tradicional, este é, sem dúvida, o tipo mais usado nas empresas. Assim, na organização com estrutura funcional, cada colaborador tem seus superiores muito bem definidos e as equipes são organizadas por funcionalidade (ex. finanças, produção, área comercial, área

operacional) ou representadas como mostram estruturas internas da organização da empresa em questão.

3.2. ESTRATÉGIAS

Não existe um conceito único e definitivo para a palavra estratégia. O vocábulo possui vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. A partir do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

Como se percebe, este conceito é extremamente amplo em relação à definição de estratégia. Então, partindo para um conceito um pouco mais prático que se encontra no mercado de trabalho, como argumenta Michel (1990), que partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados, para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como um plano da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Qualquer que seja a definição, alguns termos sempre estão presentes, que são: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos de estratégia.

Na empresa estudada, para que sejam alcançados os objetivos propostos para o crescimento como um todo, estratégias simples, contudo importantes, serão utilizadas, como formas de captação de clientes e a busca por metas. Estas metas serão acompanhadas e avaliadas através de algumas ferramentas, como planilhas e relatórios diários, que permitirão a todos os integrantes do projeto mensurar em que nível ele se encontra, e percentuais constantes para que se alcancem os cem por cento das metas propostas.

Em relação às estratégias de captação de clientes, serão definidas cinco estratégias principais que deverão ser trabalhadas, que são: o contato direto com o *networking* de cada integrante; solicitação de indicações por parte dos clientes; visitas as residências do bairro; palestras para captação; e cursos.

Enfim, é de extrema importância que sejam verificados constantemente os meios e as ferramentas utilizadas para o alcance das metas propostas, pois será através delas que todos os integrantes do projeto poderão discutir a estratégia tomada, e se a mesma está no rumo certo ou não. E em caso negativo, por fim, poderem fazer as devidas alterações para a obtenção dos resultados.

3.3. GESTÃO FINANCEIRA

Entende-se por gestão financeira um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras de determinada empresa. Tem como objetivo principal melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de receita e, conseqüentemente, do lucro líquido proveniente das atividades operacionais. Uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação da empresa. Registros adequados permitem análises e colaboram com o planejamento para otimizar resultados.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles.

Considerando o momento atual da economia, com alto nível de competição, inovações e globalização, uma boa administração financeira faz total diferença para o sucesso da organização, pois a partir dela, tais decisões são tomadas, e acabam por definir os rumos que a organização irá tomar.

O desempenho das operações e a viabilidade em longo prazo de qualquer negócio estão sujeitos a uma série contínua de decisões econômicas. Cada uma dessas decisões, por sua vez, ativa movimentos específicos dos recursos financeiros que oferecem sustentação ao negócio. Assim, a análise financeira fornece ferramentas que tornam flexíveis e corretas as decisões de investimento, avaliando o momento apropriado e mais vantajoso.

Em último caso, pode haver um impacto econômico no negócio, podendo torná-lo insustentável - como uma crise no setor, por exemplo - não havendo a possibilidade de dar continuidade ao seu desenvolvimento. No entanto, quanto mais precisos são os cálculos de uma administração financeira eficaz, menores são os riscos nos quais a empresa está inserida.

3.4. DECISÕES FINANCEIRAS

Para que as empresas sobrevivam e consigam se manter no negócio em que estão inseridas, faz-se necessário a utilização de um dos principais diferenciais competitivos neste mercado: a informação. Quanto mais informações dos Demonstrativos Financeiros o tomador de decisões puder absorver, melhor será sua avaliação em se tratando dos riscos e retornos provenientes da empresa.

Para Gitman (2004) existem três atividades primárias fundamentais que são de responsabilidade do administrador financeiro:

- a) realizar análises e planejamento financeiro: estabelecimento de diretrizes operacionais e estratégias a serem adotadas para que a organização evolua financeiramente, como estimativas de vendas, projeções financeiras e análises econômicas do ambiente em que a empresa está inserida; tomar decisões de investimento:

- b) estabelecimento de um plano de negócios, definindo a aplicação do capital cuja premissa básica é a de que um investimento é economicamente atraente somente quando o seu retorno esperado exceder a taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital;
- c) tomar decisões de financiamento: definição de qual é a combinação mais apropriada entre financiamentos a curto e a longo prazos e qual é a melhor forma de conseguir recursos financeiros para manter as operações e os investimentos da empresa, considerando o retorno esperado pelos sócios.

3.5. ORÇAMENTO OPERACIONAL

Dentro do orçamento operacional, encontram-se as projeções relativas à atividade operacional da empresa. É a elaboração da projeção da receita, dos custos e das despesas operacionais. Com o estabelecimento de tais variáveis para o ano seguinte, alcança-se a projeção do lucro esperado na atividade.

O orçamento é a técnica que toma por base informações e dados de experiências passadas para projetar resultados futuros. A técnica orçamentária fundamenta-se em prévia formulação de um plano geral de ação da empresa, de acordo com os objetivos, metas e políticas de curto e longo prazo, tendo como princípio a otimização no emprego dos recursos financeiros no período projetado.

3.6. PREVISÃO E ORÇAMENTO DE VENDAS

O planejamento das vendas é uma das peças mais importantes da empresa, visto que está diretamente relacionado com a capacidade de absorção do mercado de determinados produtos e serviços. Um bom orçamento de vendas serve como base para os outros orçamentos e auxilia nas tomadas de decisões no período projetado.

É de relevante importância que as estimativas de vendas dos produtos e serviços da empresa estejam corretas, para que o orçamento de vendas demonstre realmente as dimensões da empresa, e como ela irá se comportar.

Existem diversos conceitos para orçamentos de vendas que, segundo Zdanowicz (2000, p. 35)

- a) orçamento de vendas constituir-se-á na planificação futura das vendas da empresa para determinado período, relacionando em suas projeções os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, indicando quantidade, preço unitário e receita total;
- b) orçamento de venda será o instrumento que relacionará os produtos e/ou serviços a serem vendidos pela empresa nos vários segmentos mercadológicos, em unidades físicas e monetárias, no período projetado;
- c) orçamento de venda constituirá na projeção dos produtos e/ou serviços a serem distribuídos pela empresa nos diversos mercados, considerando o preço unitário, a quantidade e o faturamento total;
- d) orçamento de venda conjugará os produtos e/ou serviços a serem distribuídos pela empresa e os respectivos segmentos mercadológicos, informando o preço unitário, a quantidade e o valor total.

É importante que se tenha em mente que o orçamento de vendas tem como principal objetivo assegurar ao cliente maior velocidade no atendimento qualificado, assegurando bom preço, quantidade certa, no momento, tempo e lugar certos. A partir de uma visão mais geral e ampla dos objetivos de vendas, os gestores poderão estimar com maior propriedade sua receita operacional, e poderão, a partir daí, traçar objetivos e gastos futuros, projetando estas receitas.

O orçamento de vendas pode ser representado de muitas formas diferentes: tabelas, quadros, planilhas, sendo esta, a mais utilizada.

Ainda segundo Zdanowicz (2000), a elaboração do orçamento de vendas pressupõe conhecer o potencial de mercado, o nível de demanda futura, a pesquisa de mercado, a concorrência, o nível de preços, as condições econômicas do País, o comprometimento dos gerentes e vendedores para atingir os objetivos e as metas traçadas, refletindo, assim, na sua precisão no processo de decisão.

Nesta mesma linha, "Planejar vendas significa fixar com antecedência as quantidades físicas e os volumes monetários correspondentes." Tung (1983, p. 101).

O orçamento operacional deve iniciar pelo plano de vendas, conforme argumenta Welsch (1996, p. 75.)

O plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, os investimentos adicionais em ativos

imobilizados, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão de obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas.

Enfim, deve-se analisar muito bem os dados que serão dispostos no orçamento de vendas, visto que o mesmo deve refletir com a maior realidade possível os valores projetados, pois as decisões que serão tomadas pelas partes responsáveis dependerão diretamente destes valores.

As vendas representam as mais expressivas parcelas dos recebíveis da empresa, e assim, serão as principais responsáveis pela recuperação dos custos e despesas. Logo, os dados devem ser os mais realistas possíveis para melhor calcular os retornos esperados.

As decisões administrativas que serão tomadas dependem diretamente do resultado obtido com o planejamento de vendas. Trata-se, não apenas da multiplicação do número de unidades que se considera possível vender, pelo preço de venda esperado. De acordo com Welsch (1996) existem, por trás desses fatores, muitas considerações, como planos de promoção, publicidade e despesas de vendas, em busca do alcance dos objetivos traçados.

Tung (1983) argumenta que a previsão das vendas pode ser definida como a fixação prévia das mesmas, em valor e em quantidade, tendo sempre em conta as limitações impostas à empresa e a ação desta sobre tais limitações.

Quando a empresa faz sua previsão do número de unidades vendidas, ela leva em consideração:

- questões mercadológicas;
- clientela alvo; e
- os concorrentes diretos.

Conforme Dolabela (2006), esses três pilares representam a análise de mercado, primeiro passo do plano de *marketing* das organizações.

Quando a empresa realizar a análise do seu mercado, compreenderá melhor as limitações que seu produto terá neste, de duas maneiras: de maneira quantitativa, que poderá verificar quanto o mercado está disposto a absorver o produto em

questão; e também o valor percebido pelo público alvo, o que influenciará a política de preços que a empresa instituirá em seus produtos e serviços.

Para Lunkes (2003, p. 42), “a primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições”. A partir deste pressuposto, faz-se necessário um diagnóstico de seu ambiente interno e externo, com a intenção de identificar eventos que possam interferir nas previsões de vendas da empresa. Eventos positivos podem incorrer em previsões abaixo do que realmente se possa vender, e assim poderá ter seu lucro abaixo do que poderia. Por outro lado, eventos negativos podem incorrer em menos receita gerada, abaixo do planejado, fazendo com que seja necessário financiamento ou saída de caixa para as despesas correntes.

Ainda como fatores do ambiente externo que influenciam a previsão de vendas podem relacionar-se intervenções políticas, seja no nivelamento de preços, como legislações que de certa forma influenciam a política de vendas.

Para se prever as vendas são utilizados seus dados históricos adicionados a dados estatísticos do mercado. Deve-se ter com clareza o *mix* de produtos e serviços que serão ofertados, e em que quantidade. Assim sendo, deve ser monitorado o previsto com o realizado (vendido) para realizar os ajustes necessários.

Por fim, somando-se a previsão de vendas à política de preços praticada pela organização, o resultado será a receita bruta projetada de vendas. Um aspecto que deve ser levado em conta nessa previsão é o levantamento de dados coerentes e confiáveis, sendo que tal projeção, quando automatizada, seja obtida de forma direta e confiável, e que possa ser exercida pelos colaboradores que farão as vendas, e não metas que destoem do real cenário no qual a empresa está inserida.

Assim, as vendas da empresa estudada devem ser previstas com os dados do orçamento próximos da realidade, para que a organização não projete um número muito além do seu potencial de serviços ou muito aquém do que realmente poderia obter de receitas.

3.7. PLANEJAMENTO DE DESPESAS COM VENDAS

As despesas com vendas estão ligadas ao orçamento de vendas e dependem basicamente dele, conforme argumenta Fernandes (2005). Como exemplo:

- a) salários fixos e comissões sobre vendas do pessoal comercial (variáveis);
- b) propaganda e publicidade;
- c) despesas de representação.

Tung (1983) complementa, defendendo que, no caso das despesas de vendas, é preciso ser levado em consideração também as estratégias de neutralização das forças da concorrência - como a entrada de um novo produto no mercado, por exemplo - que conseqüentemente, ajustará um volume maior de despesas com publicidade e distribuição adequadas para tal.

3.8. DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Como sugerem Sanvicente e Santos (2008), as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa. Como exemplo, cita-se custos de pró-labore dos sócios, água, luz telefone, material de limpeza, alimentação em *coffee breaks*¹⁰.

As despesas administrativas incluem quaisquer outros custos que não os das operações de produção e vendas de uma empresa. Em geral, são custos por serviços e suporte prestados a toda organização e, por esse motivo, geralmente classificados como despesas fixas.

¹⁰ Pausa, intervalo, em uma reunião, onde geralmente é servida aos participantes uma pequena refeição.

4. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, a metodologia utilizada neste trabalho, foi embasada nas classificações sugeridas por Vergara (2009), tanto pelos fins, quanto aos meios.

Considerando os fins, foram utilizadas ao mesmo tempo a Investigação Metodológica e a Pesquisa Aplicada. A pesquisa metodológica se refere aos instrumentos de captação e/ou manipulação da realidade, ou seja, quais os caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. No caso deste trabalho, utilizaremos planilhas de acompanhamento de metas, uma estrutura funcional clara nesta nova área de vendas, com estratégias definidas para o alcance das metas e orçamentos para melhor compreender e estimar futuros resultados.

A pesquisa aplicada, segundo Vergara (2009) é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tendo assim finalidade prática. É isso, pois que esse trabalho busca, pois tem a intenção de utilizar meios que levem aos resultados esperados.

Quanto aos meios, será utilizada Pesquisa Participante, que não se esgota na figura do pesquisador, pois dela tomam parte os envolvidos no problema investigado, tornando muito tênue a fronteira entre pesquisador e pesquisado; os envolvidos nesta área comercial, colaboradores e o gerente, que fornecem informações e farão parte do processo futuro de mudança.

O Estudo de Caso, outro meio citado pela autora acima referenciada, como sendo um estudo restrito a uma ou poucas unidades tais como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, caracterizando-se pela e profundidade e detalhamento, realizado ou não em campo. Assim, neste trabalho são analisados de forma aprofunda e detalhada os dados concretos e práticos de uma unidade empresarial para que sejam atingidos os objetivos propostos.

Este estudo de caso visa contemplar aspectos práticos que aproximam o pesquisador da aplicação do tema, pois para Yin (2001) é uma investigação empírica onde se analisam um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da

vida real, quando a fronteira entre eles não são muito claras e muitas fontes de evidência são utilizadas.

Por fim, é utilizado o meio de pesquisa experimental, que segundo Vergara (2009), é a investigação empírica, nas quais características independentes são manipuladas e controladas pelo pesquisador, observando-as e analisando as modificações que as manipulações e controle irão produzir e transformando-as em variáveis dependentes. Variável é um valor que pode ser dado por quantidade, qualidade, característica, magnitude, modificando em cada caso individual. Neste trabalho são vistas variáveis como valor, número de pessoas, quantidades de vendas e que podem ser acompanhadas pelos gestores do projeto de implantação desta área comercial, para que o crescimento da empresa e aumento de receita sejam alcançados.

5. SITUAÇÃO ATUAL DA COMPASS

A Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda é um escritório que conta com uma estrutura organizacional informal, na qual se encontram somente os operadores de mesa – quatro corretores que efetuam a compra e venda de ativos – os quais possuem tão somente suas carteiras de clientes pessoais. Cada corretor é responsável pela gestão e acompanhamento de sua carteira, e têm a obrigação única de seguir a política inicialmente atribuída pelo escritório, não necessitando, portanto, se reportar a algum superior, diretamente.

Há um sócio investidor, que é garantidor das saídas de caixa do escritório, e que delega algumas funções básicas de administração do mesmo a todos os operadores. Deixa a cargo deles a gestão da empresa, como cumprir com as obrigações de contas diversas, compra de material para o escritório, entre outras obrigações. A partir daí, um dos operadores é nomeado chefe de mesa, que passa, ao assumir o cargo, a gerir as demandas administrativas em geral, além de sua carteira pessoal. Para melhor compreensão da estrutura da companhia, segue abaixo organograma simples:

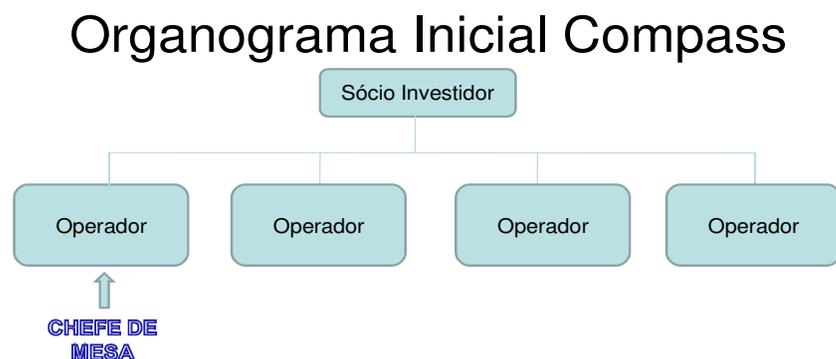


Figura 2 – Organograma Inicial Compass

Fonte: Elaborada pelo autor

Cada operador, por ser responsável pela sua carteira, decide o que comprar e vender de ativos, juntamente com os seus clientes. Em muitos casos, há sucesso no

que se refere aos retornos dos investimentos para os clientes da carteira. Entretanto, como se trata de renda variável, que está diretamente ligada ao risco, pode ocorrer que algum cliente fique descontente com a atuação do seu operador, quando obtiver sucessivos prejuízos. Neste caso, poderá então solicitar à XP Corretora a sua transferência para a carteira de outro operador, sendo este ato classificado como “evasão”.

Caso haja evasão da carteira de um operador para a de outro, dentro do mesmo escritório, o primeiro passa a não receber mais as corretagens correspondentes a essas operações. A partir do momento da nova reiteração, o novo operador passa então a recebê-la, levando a redução do rendimento do corretor que sofreu a evasão e aumento consequente da remuneração do outro, visto que as percepções pecuniárias dos operadores são sempre variáveis, pois estão vinculados aos valores da corretagem calculados nas operações. Neste caso o escritório ainda recebe seu percentual. Entretanto, caso o cliente deseje transferência do seu capital para a carteira de um operador que trabalhe em outro escritório afiliado à mesma Corretora, tanto os operadores quanto o escritório perdem receita.

Como a carteira é gerida única e exclusivamente por seu operador, este é quem deve acompanhar o desempenho da carteira, os novos clientes que entram e as novas evasões. Dependendo do perfil individual, este corretor poderá ser mais ou menos ambicioso na busca de novos clientes, ter maior ou menor qualidade comercial para esta busca.

Tendo o conhecimento de que o principal objetivo dos operadores é rentabilizar a carteira de clientes, estes devem otimizar o seu tempo na busca de novas oportunidades que o mercado à vista e de derivativos oferece, o que geralmente ocorre com muita velocidade. Com isso os corretores dispendem muito tempo na análise de gráficos, planilhas, e relatórios, inviabilizando a busca de novos clientes no mercado, levando-os a manutenção do mesmo volume financeiro em suas carteiras.

A partir destas evidências, é possível identificar uma dificuldade na busca de novos clientes e consequente crescimento do escritório, aumentando o número de clientes, receita, lucro líquido, carteiras e, possivelmente, o número de seus operadores.

Sendo assim, surge a idéia de criar uma área voltada especificamente para a captação de novos clientes no mercado, ou seja, uma área estritamente comercial, que não se envolva diretamente nas operações de mesa. Esta área se concentraria basicamente em efetivar a entrada de novos clientes, seguindo algumas estratégias de captação, que fariam com que clientes fossem atraídos pela força comercial direta - visitas, redes sociais dos integrantes da área, indicações – e também, instigados a procurarem a empresa. Para isso, o escritório ministraria palestras gratuitas e cursos sobre o Mercado Financeiro, sobre a Bolsa de Valores e de Mercadorias e Futuros, fazendo com que os clientes procurem-no pelo seu próprio interesse em aprender e buscar mais informações sobre estes mercados.

Assim, percebe-se que na atual situação, dificilmente haverá estrutura e mão de obra suficiente para que sejam alavancadas as receitas da empresa. Sendo assim, uma área direcionada especificamente para a concentração dos seus esforços no crescimento empresarial como um todo, é de grande valia, tanto para os sócios quanto para os colaboradores. Isto porque os operadores, a partir da criação da área comercial, os operadores concentrar-se-ão única e exclusivamente nas oportunidades que o mercado oferecer, trazendo o melhor resultado em termos de rendimentos para todos os clientes.

Enfim, a tentativa de suprir uma nova demanda da equipe, gerou uma idéia importante, que se transformou na principal estratégia de crescimento da empresa, visto que o mercado financeiro aponta para um crescimento exponencial neste setor nos próximos anos.

6. PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO

A Compass, através de sua área comercial, precisa desenvolver um mecanismo de crescimento, que seja mensurável e que deem resultados. Assim, torna-se necessário projetar uma estrutura de desenvolvimento através da diversificação de atividades, tendo cada membro a sua própria meta individual, com o perfeito entendimento do seu papel dentro da organização, e a partir daí, buscar suas metas para que a empresa cresça de modo sustentável.

6.1. A ESTRUTURA

A nova área comercial conta com cinco pessoas, além dos operadores que já trabalham na companhia, direcionados única e exclusivamente para a captação de novos clientes. Estes clientes podem vir de contatos pessoais e *networking*¹¹ individual, de indicações de clientes já existentes, de visita a domicílio e de cursos e palestras que são ministrados no interior do escritório ou em empresas e instituições de ensino.

É importante ressaltar que a melhor forma de captação de clientes para a empresa é fazer com que eles aprendam sobre o mercado em cursos e palestras. Toma-se como exemplo a própria Corretora XP, que cresceu e se desenvolveu a partir de um pequeno escritório até se tornar a maior Corretora independente do Brasil, que seguiu os mesmos passos que ora propomos, sendo pioneira neste tipo de captação. A Corretora possui estatísticas com dados sobre o número de conversão de pessoas que fizeram o curso e se tornaram clientes, das que assistiram a uma palestra e fizeram o curso, e das que foram convertidas e se tornaram clientes diretamente da palestra.

A estrutura organizacional do escritório, que antes era informal, passa agora a ser formal funcional, em que os integrantes do projeto são agrupados de acordo com as funções da empresa. Este tipo de estrutura organizacional é o mais utilizado por

¹¹ Rede de relacionamentos.

ser muito racional. A principal vantagem é que apresenta especialização nas áreas técnicas, melhorando os seus recursos. A principal desvantagem é que pode ocorrer um descumprimento de prazos e metas por parte dos setores. Entretanto, as metas serão analisadas e reavaliadas mês a mês, tanto da área comercial quanto da operacional, havendo um controle assíduo sobre ambas, para que os objetivos da companhia como um todo sejam alcançados.

Para se entender melhor o formato da área comercial, segue abaixo um organograma:

Organograma Organização Funcional

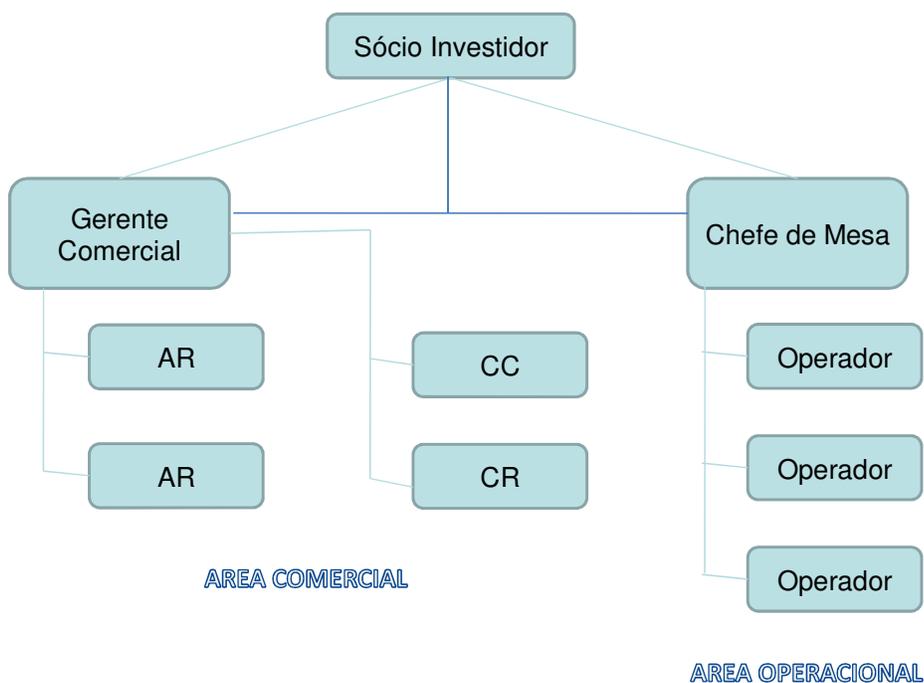


Figura 3 – Organograma Organizacional Funcional

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta estrutura faz com que o escritório estabeleça duas diretrizes de evolução e desenvolvimento separadas, mas que necessitam caminhar em paralelo para que uma não obstrua o andamento da outra, prejudicando o crescimento da empresa. Caso os componentes da área comercial tenham desempenho melhor que a área operacional, não haverá operadores suficientes para o número de clientes captados.

Se isto ocorrer, os corretores não conseguirão dar suporte a toda a base de clientes de suas carteiras, o que resultará na queda da qualidade do atendimento aos investidores. Por outro lado, se os operadores se desenvolverem mais do que a área comercial e a mesma andar a passos lentos, além de os corretores ficarem com tempo ocioso, cobrarão da área comercial um maior crescimento para alavancar suas carteiras, sua receita e a receita geral da companhia.

Vale ressaltar, por fim, que nesta nova estrutura, o operador que antes era chefe de mesa e geria sua carteira em paralelo, passa agora a ser gerente de sua área, sendo seu principal objetivo, além da gestão dos resultados da área operacional, a busca por uma harmonia de resultados entre os operadores, e o auxílio à gestão geral do escritório, juntamente com o Gerente Comercial.

6.2. CARACTERÍSTICAS DO CADASTRO

Para qualquer pessoa física ou jurídica operar em bolsa de valores é necessário tornar-se cliente de alguma corretora, através de cadastramento. Este deve conter dados de identificação do indivíduo, referências bancária e financeiras, entre outros. Dependendo da instituição financeira, poderá haver maior ou menor burocracia na abertura deste cadastro.

Assim, para se cadastrar na XP Investimentos CCTVM S/A, deve-se preencher somente um formulário básico, com alguns dados pessoais comprovados por cópia de documento de identidade, endereço completo, com comprovante de residência, informações profissionais, algumas informações financeiras, como aplicações, salário, rendimentos, e, por fim, dados sobre o procurador, caso o cadastrado dê poderes a um terceiro de operar em seu nome (somente através de procuração pública, nos moldes da XP Investimentos). Logo, a Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda é somente o intermediador entre o cliente e a Corretora, pois será através de suas captações que os clientes se cadastrarão na XP Investimentos CCTVM S/A.

Uma vez que o cliente está cadastrado na Corretora XP e, conseqüentemente, no escritório, já está apto a utilizar os serviços que lhe são proporcionados, como o recebimento de relatórios diários, análises de mercado, oportunidades de compra e venda de ações, relatório de *commodities*, estudos em cima de gráficos, entre outros. Tem acesso, através de *login* e senha, gerados pela Corretora, a uma plataforma de observação de valores *on line*, onde podem acompanhar os ativos e suas variações, e dar ordem de compra e venda. É o chamado *Home Broker*. Para a Compass, clientes que abriram este cadastro e já possuem estes acessos gratuitos, mas ainda não possuem capital aplicado, sua conta é chamada de “habilitada”.

No momento em que o cliente manifestar interesse em começar a operar em bolsa de valores e fizer um aporte em dinheiro para a corretora, muda-se o status da conta de “habilitada” para “ativada”, visto que agora, com dinheiro em caixa, o cliente já pode começar a operar. É este o objetivo principal da Compass, que busca um valor cada vez maior custodiado em nome de seus clientes, pois seu lucro está ligado diretamente com a corretagem que será gerada pelas operações dos mesmos. Vale frisar, contudo, que o interesse do escritório é dar rentabilidade a seu cliente. Então, caso ele necessite de algum desconto de corretagem para auferir lucro em alguma operação, nada impede que o mesmo negocie com seu operador.

Clientes habilitados não geram lucro para a empresa. Entretanto, geram um importante vínculo entre as partes, pois a partir deles, o escritório pode obter indicações de outros investidores, manter um banco de dados para a distribuição de informações referentes a marketing diversos, como convites para palestras, cursos, envio de informações referentes ao mercado, entre outras informações relevantes.

6.3. ATRIBUIÇÕES E REMUNERAÇÃO

6.3.1. ASSESSOR DE RELACIONAMENTO – AR

O Assessor de Relacionamento é responsável pela parte mais importante da Área Comercial. É ele quem irá fazer a captação direta de clientes para o escritório

e, por conseguinte, fazer com que eles, além de se cadastrarem na Corretora, tragam seus investimentos pessoais para o escritório, em forma de custódia (guarda e manutenção de ativos).

Tabela 1 – Projeção de custos e receitas dos ARs de janeiro a março de 2011

AR'S	1 Jan	2 Fev	3 Mar
CONTAS HABILITADAS	40	40	40
AR 1	20	20	20
AR 2	20	20	20
			Meta
CUSTÓDIA ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ 100.000,00
AR 1			R\$ 50.000,00
AR 2			R\$ 50.000,00
RECEITA GERADA ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00
AR 1	R\$ -	R\$ -	R\$ 750,00
AR 2	R\$ -	R\$ -	R\$ 750,00
TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00
	GIRO		
	1,50%	xp	xp
INVESTIMENTO ESCRITORIO	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
AR 1	R\$ -	R\$ -	R\$ -
AR 2	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -
FIXO AR			
R\$	500,00		
TOTAL FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme tabela apresentada acima, dois assessores são fundamentais para alcançar as metas da empresa, pois a implantação de uma nova atividade é extremamente difícil. Assim, inicialmente não serão cobradas dos AR's metas de custódia, e sim, metas de vinte habilitações, que posteriormente virão a ser convertidos em potenciais investidores. Estas metas de abertura de cadastro não geram receitas para a empresa, mas criam um importante vínculo entre o cliente e a mesma.

A Corretora XP, acreditando neste projeto, disponibilizará dois mil reais mensais, durante três meses (de janeiro a março), para os assessores que tiverem suas metas alcançadas. Inicialmente, as metas projetadas são de 20 cadastros efetivos ao mês por assessor. Caso não cheguem ao número estipulado, esse valor será pago de forma proporcional ao número de cadastros abertos.

Esta é uma forma de fazer com que os assessores concentrem seus esforços na busca do maior número de possíveis clientes, para que os mesmos sejam convertidos em reais investidores, indiquem novos nomes para comporem a carteira da empresa. A disponibilização do incentivo de R\$ 4.000,00 ao mês pela XP Corretora permite o pagamento da remuneração mensal dos colaboradores sem a utilização dos valores em caixa da empresa. Isso é extremamente vantajoso, visto que o risco inicial do projeto é da XP Corretora, cabendo à Compass somente os gastos indiretos vinculados a eles.

O pagamento posterior dos assessores pela Compass se dará sobre o valor total de custódia recebido no mês, advindo de suas captações. A cada operação de compra ou venda de ativos realizada para um cliente, será cobrado um valor percentual a título de taxa de corretagem, ao qual se somará uma taxa fixa progressiva, determinada pela BOVESPA conforme tabela a seguir:

Tabela 2 – Tabela progressiva de percentuais e valores adicionais para cálculo taxa de corretagem.

Tabela de Corretagem Bovespa			
DE	ATÉ*	PERCENTUAL	ADICIONAL
R\$ -	R\$ 135,07	0,00%	R\$ 2,70
R\$ 135,08	R\$ 498,62	2,00%	R\$ -
R\$ 498,63	R\$ 1.514,69	1,50%	R\$ 2,49
R\$ 1.514,70	R\$ 3.029,38	1,00%	R\$ 10,06
R\$ 3.029,39		0,50%	R\$ 25,21

Fonte: XP Investimentos CCTVM S/A

Os totais operados diariamente por cliente são geralmente superiores a R\$ 3.029,39 que o enquadram em uma faixa cujo percentual é de 0,5% do volume negociado; somam-se aí R\$ 25,21 de valor adicional, que é então o total que é cobrado do investidor a título de taxa de corretagem. A partir daí, o valor total é subdividido e repassado: à Corretora XP, que recebe 30% do valor que cobrado, e à Compass os 70% restantes. Dos 70% da corretagem que cabem ao escritório, 25% do valor são repassados para o corretor que possui este cliente na carteira; se o cliente foi captado pelo assessor de relacionamento, ele recebe o correspondente a 10% do total da corretagem, sendo que o saldo fica no caixa da empresa.

Para se mensurar uma quantidade ideal de volume negociado em relação à receita que é gerada para o escritório, calcula-se um índice que é chamado de “giro”. Para tal, divide-se o valor total de receita gerada para o escritório pelo volume total negociado, conforme fórmula a seguir:

$$\text{Giro} = \frac{\text{Valor Total de Receita}}{\text{Valor Total Negociado}}$$

Conforme demonstra a tabela abaixo, no primeiro mês em que os assessores tiverem metas de custódia (março/2011), que no projeto é de cinquenta mil reais por assessor, cada um irá gerar uma receita bruta para o escritório de R\$ 750,00. Após o repasse de 30% para a corretora, o escritório fica com os 70% restantes, com valor real recebido de R\$ 525,00 por assessor (dois), perfazendo um total de R\$ 1.050,00 no primeiro mês.

Tabela 3 - Projeção de custos e receitas dos ARs de março a maio de 2011

AR'S	3 Mar	4 Abr	5 Mai
CUSTÓDIA ESCRITORIO	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 300.000,00
AR 1	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00
AR 2	R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00
RECEITA GERADA ESCRITORIO	R\$ 1.050,00	R\$ 3.150,00	R\$ 6.300,00
AR 1	R\$ 750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
AR 2	R\$ 750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
TOTAL	R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 9.000,00
GIRO			
1,50%	xp	Compass	Compass
INVESTIMENTO ESCRITORIO	R\$ 4.000,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.900,00
AR 1	R\$ -	R\$ 725,00	R\$ 950,00
AR 2	R\$ -	R\$ 725,00	R\$ 950,00
TOTAL	R\$ -	R\$ 1.450,00	R\$ 1.900,00
FIXO AR			
R\$	500,00		
TOTAL FINAL	R\$ 1.050,00	R\$ 1.700,00	R\$ 4.400,00

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir de abril de 2011, quando a Corretora XP não pagar mais os dois mil reais aos assessores, o escritório se responsabilizará pelo repasse de um valor fixo de R\$ 500,00 para cada assessor, além do variável pelo giro. Neste primeiro mês sem o auxílio da Corretora, os assessores terão uma queda significativa em seu rendimento mensal. Entretanto, ao final de quatro meses, os valores tendem a

retornar ao patamar anterior de R\$ 2.075,00, sem que a área comercial se encontre um mês sequer no negativo, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 4 - Projeção de custos e receitas dos ARs de junho a agosto de 2011

AR'S	6 Jun	7 Jul	8 Ago
CUSTÓDIA ESCRITORIO	R\$ 400.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 600.000,00
AR 1	R\$ 200.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00
AR 2	R\$ 200.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00
RECEITA GERADA ESCRITORIO	R\$ 10.500,00	R\$ 15.750,00	R\$ 22.050,00
AR 1	R\$ 7.500,00	R\$ 11.250,00	R\$ 15.750,00
AR 2	R\$ 7.500,00	R\$ 11.250,00	R\$ 15.750,00
TOTAL	R\$ 15.000,00	R\$ 22.500,00	R\$ 31.500,00
GIRO 1,50%	Compass	Compass	Compass
INVESTIMENTO ESCRITORIO	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 4.150,00
AR 1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.625,00	R\$ 2.075,00
AR 2	R\$ 1.250,00	R\$ 1.625,00	R\$ 2.075,00
TOTAL	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 4.150,00
FIXO AR			
R\$	500,00		
TOTAL FINAL	R\$ 8.000,00	R\$ 12.500,00	R\$ 17.900,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Alcançando-se as metas no final da projeção (agosto/2011), o escritório, terá uma receita de R\$ 22.050,00 geradas somente pela captação de clientes feita pelos assessores de relacionamento, a um custo de somente R\$ 4.150,00. A receita gerada pelos AR's será de R\$ 17.900,00, já descontada a sua remuneração, sendo que parte deste valor será utilizada para o pagamento dos operadores.

O que torna este projeto interessante é a questão das metas, pois além de serem progressivas são também cumulativas: com metas superiores a cada mês, maiores serão as receitas resultantes; como os valores de meses anteriores também permanecem gerando receita, há um somatório ao que é gerado mês a mês, caso não haja evasão de clientes.

6.3.2.COMERCIAL DE RELACIONAMENTO (CR)

O Comercial de Relacionamento tem como objetivo estabelecer o maior número possível de parcerias com outras empresas, instituições de ensino, escritórios, consultórios, etc, visando, além da divulgação da marca, a obtenção de maior número de cursos vendidos e possíveis novos clientes através de palestras sobre mercado de valores *In Company*¹² (vide pag. 56) ou ministradas na sede da Compass. Estas palestras são gratuitas e, portanto, não geram receita. Todavia, o objetivo principal é trazer possíveis novos investidores para dentro do escritório, para que conheçam a empresa e se familiarizem com ela.

A meta mensal é a venda de quatro cursos ao mês, que gerará uma receita líquida de R\$ 849,50 ao mês para a empresa. Desse valor serão deduzidos R\$ 700,00 que pagarão a remuneração fixa do Comercial de Relacionamento, sendo que o saldo de R\$ 149,80 corresponde à receita da empresa

Tabela 5 – Simulador de Resultado da meta de Cursos vendidos pelo Comercial de Relacionamento.

Simulador de Resultado Cursos CR				
Aprenda a Investir na Bolsa				
Alunos	4			
Valor Inscrição	R\$ 350,00			
Receita Bruta	R\$1.400,00	Retorno Liq. 61%		
Impostos (17%)	R\$ 238,00			
Receita Líquida	R\$1.162,00			
Professor (10%)	R\$ 116,20			
Apostilas	R\$ 136,00		Pessoas	Custo Unitario
Coffee Break	R\$ 60,00			Custo Total
Receita Escritorio	849,80			
			Apostilas	4 R\$ 34,00 R\$136,00
			Coffe	4 R\$ 15,00 R\$ 60,00
TOTAL GERAL	R\$ 849,80			

Fonte: Elaborada pelo autor

Como ocorre com os Assessores de Relacionamento, a XP Corretora pagará R\$ 700,00 reais durante os três primeiros meses ao Comercial de Relacionamento, o que resultará em receita direta injetada no caixa do escritório, pois o mesmo não arca com seu custo. A partir do terceiro mês, a receita sofre uma queda brusca, visto

¹² Palestras ministradas dentro de empresas e instituições de ensino.

que o valor sairá do caixa da empresa. Mesmo assim, atingidas as metas, ainda é gerada receita para o escritório, depois de pagos os encargos do comercial, ou seja, o comercial “se paga”.

6.3.3.COMERCIAL DE CURSOS (CC)

Tem por objetivo único e exclusivo a venda de cursos. Para isso, utilizará toda a rede de contatos pessoais dos Assessores de Relacionamento, do Comercial de Relacionamentos, bem como a sua própria, além das listas de cadastros de cliente.

Para compreensão das receitas dos cursos dos Comerciais de Curso, segue abaixo planilha de receitas, subtraindo-se os custos, na venda de um curso somente.

Tabela 6 - Simulador de custos e receita na venda de um curso.

Simulador de Resultado Cursos CC			
Aprenda a Investir na Bolsa			
Alunos	1		
Valor Inscrição	R\$ 350,00		
Receita Bruta	R\$ 350,00	Retorno Liq 46%	
Impostos (17%)	R\$ 59,50		
Receita Líquida	R\$ 290,50		
Professor (10%)	R\$ 29,05		
Var CC (14,29%)	R\$ 50,00		
Apostilas	R\$ 34,00		
Coffee Break	R\$ 15,00		
Receita Escritorio	162,45		
TOTAL GERAL	R\$ 162,45		
		Pessoas	Custo Unitario
			Custo Total
		Apostilas	1 R\$ 34,00 R\$ 34,00
		Coffe	1 R\$ 15,00 R\$ 15,00

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando a tabela acima, tem-se que um curso vendido a R\$ 350,00, deduzidos os custos de imposto, pagamento do facilitador que o ministrará, a remuneração variável do Comercial de Curso, as apostilas e o que for consumido de alimentos nos intervalos pelos alunos (*Coffee Break*), gera uma receita líquida de R\$ 162,45 por curso. Assim, 46% do valor recebido pelo caixa será efetivamente do escritório.

Com as metas de dez cursos alcançadas já no primeiro mês, têm-se os valores conforme segue:

Tabela 7 – Simulador de resultados da meta de cursos vendidos pelo Comercial de Cursos.

Simulador de Resultado Cursos CC			
Aprenda a Investir na Bolsa			
Alunos	10		
Valor Inscrição	R\$ 350,00		
Receita Bruta	R\$3.500,00	Retorno Liq 46%	
Impostos (17%)	R\$ 595,00		
Receita Líquida	R\$2.905,00		
Professor (10%)	R\$ 290,50		
Var CC (14,29%)	R\$ 500,00		
Apostilas	R\$ 340,00		
Coffee Break	R\$ 150,00		
Receita Escritorio	1.624,50		
TOTAL GERAL	R\$1.624,50		
			Pessoas Custo Unitario Custo Total
		Apostilas	10 R\$ 34,00 R\$340,00
		Coffe	10 R\$ 15,00 R\$150,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, percebe-se que com dez cursos vendidos pelo Comercial de Cursos, é gerada uma receita líquida de R\$ 1.624,50, já deduzida a sua remuneração variável, que está estipulada em 14,29% do valor total de cursos comercializados (o que corresponde a R\$ 50,00 por unidade).

Caso não se alcance êxito nas vendas do mês, paga-se uma remuneração fixa básica de R\$ 500,00. Da mesma forma como ocorre com o Comercial de Relacionamento e também com os Assessores, a XP Corretora, apostando no projeto, repassará o valor fixo de R\$ 500,00 durante três meses, o que faz com que o escritório, além de não precisar pagar esta quantia, ainda tenha a receita dos cursos vendidos injetada diretamente no caixa.

6.3.4. GERENTE COMERCIAL

Fica a cargo do Gerente Comercial, justamente por ele ser o mentor do projeto, toda e qualquer gestão referente à área, ou seja: a contratação e a gestão de todo o pessoal envolvido diretamente no projeto; todo o material que será utilizado na área, tanto para divulgação, quanto material interno; a organização geral

da área; a orientação a cada membro do setor sobre seus afazeres; e as projeções e as metas estipuladas para cada um dentro do setor.

O Gerente Comercial fica encarregado também de apresentar os resultados obtidos pela área aos demais sócios e operadores, bem como os problemas que surgirem e as possíveis soluções, caso as metas não sejam alcançadas, pois é dele a responsabilidade direta da área.

A busca pela mão de obra deve ser iniciada por entrevistas para a seleção dos mais qualificados a preencherem as vagas oferecidas. Serão utilizadas primeiramente, as indicações do pessoal que já compõe o escritório, ou seja, amigos, colegas, familiares, ex-colegas de trabalho dos operadores e do sócio investidor, tudo isto visando manter vínculo entre os colaboradores e o escritório entre próximos.

Com a área inicialmente formada pelo Gerente e pelos Assessores de Relacionamento, dá-se início as atividades em janeiro de 2011, visto que a projeção da área é mensurada somente para os primeiros oito meses. Percebendo-se que o setor está atingindo os seus objetivos e tende a buscar cada vez mais os números propostos, iniciam seus trabalhos os Comerciais de Curso. Os Comerciais de Relacionamento iniciam as suas atividades três meses depois, em março, alavancando ainda mais as receitas do escritório. Assim, serão admitidos inicialmente dois AR's e depois de três meses, os CR e CC.

O gerente, assim como todos os outros integrantes da área, recebe um valor de R\$ 2.500,00 repassados pela Corretora, durante os três primeiros meses, de janeiro a março de 2011. A partir de abril, a remuneração provem somente do caixa da companhia que com o passar dos meses tem suas receitas aumentadas, gerando um crescimento progressivo do escritório. Assim é possível pagar R\$ 500,00 reais a mais para o Gerente Comercial a cada mês. De início, sua remuneração reduzirá de R\$ 2.500,00 repassados pela XP Corretora para R\$ 1.500,00, pagos pela Compass, no mês em abril de 2011. Contudo, dois meses após esta queda, sua remuneração retorna os patamares anteriores, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 8 – Custo e recebíveis do Gerente Comercial

GERENTE	1 Jan	2 Fev	3 Mar	4 Abr
	xp	xp	xp	Compass
RECEBIVEIS DO GERENTE	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.500,00
CUSTO DO ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00

GERENTE	5 Mai	6 Jun	7 Jul	8 Ago
	Compass	Compass	Compass	
RECEBIVEIS DO GERENTE	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00
CUSTO DO ESCRITORIO	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Como o Gerente Comercial utiliza seu tempo exclusivamente na gestão da área e de seus integrantes, não traz receita direta para a empresa, mas cria as estratégias para que os assessores possam utilizá-las em busca de suas metas. Como não possui meta direta de vendas e captações, deve estar sempre pronto para auxiliar os Assessores de Relacionamento, o Comercial de Relacionamento e o Comercial de Curso em suas dificuldades, atuando como um facilitador, quando necessário.

Todo o material que a Corretora disponibiliza ao escritório para divulgação e marketing deve ser solicitado pelo Gerente Comercial, pois ele é o único que possui acesso dentro da Corretora para tal. Os materiais de palestras como a apresentação de *slides*, os *folders* utilizados em sua divulgação, tanto físicos quanto eletrônicos serão de sua responsabilidade. O mesmo acontece com os materiais de cursos, tais como apostilas, certificados e apresentação visual. Como o escritório ser afiliado à XP Corretora, o material de marketing disponibilizado pela Corretora torna-se um importante benefício, visto que o escritório não necessita arcar com estas despesas.

6.4. ESTRATÉGIAS PARA CONVERSÃO DE CLIENTES

Estratégias são de extrema importância para se alcançar qualquer objetivo. Então, para o escritório conseguir vencer seus desafios, necessita ter estas estratégias muito bem definidas, controladas e acompanhadas por todos os integrantes do projeto e passíveis de mensuração. Assim, o Setor Comercial deve criar uma tabela, que será apresentada a todos os integrantes da equipe, com as metas finais a serem atingidas, avaliando o processo diariamente.

Esta tabela deve ser de fácil visualização para todos, para isso é importante adquirir um grande quadro, de preferência do tamanho da parede, onde todos os membros da equipe consigam identificar a posição de cada colaborador e suas respectivas metas. Tudo isto para identificar mais facilmente fragilidades da Área Comercial e, juntos, decidir o que deve ser feito para que haja melhora nestes dados. Portanto, esta tabela será uma importante ferramenta para acompanhamento das estratégias postas em prática.

6.4.1. *NETWORKING*

Por *networking* entende-se rede de relacionamento na qual os indivíduos buscam outras para efetuarem negócios e obterem novas oportunidades de trabalho, investimentos e captações. Todos que fazem parte de um relacionamento formam esta rede, como colegas de trabalho, chefes atuais e anteriores, parentes e amigos.

Para os integrantes da equipe da nova área comercial, é interessante que tenham uma vasta rede de relacionamento pessoal como parentes, amigos, vizinhos, colegas antigos de trabalho, colegas de faculdade, pois assim, possuem um *networking* importante para uma captação inicial de clientes em potencial. Devem, então, entrar em contato com sua rede de relacionamentos e “vender a idéia” de investimentos em bolsa de valores, apontando suas vantagens e desvantagens sempre com muita clareza, informando os riscos inerentes a este tipo

de negócio, e aproveitando que muitos ainda não conhecem este mercado de renda variável, com o intuito de repassar as informações.

Quanto mais pessoas de suas redes sociais os integrantes da empresa trouxerem para a abertura de cadastro, maiores as possibilidades destes se tornarem clientes. Isto porque, com a habilitação das contas, o conhecimento dos relatórios e análise de mercado facilita o primeiro aporte de capital, permitindo a ativação de sua conta, com a compra e venda de ativos por esses novos possíveis investidores.

6.4.2. INDICAÇÕES

Existe um considerável número de clientes no banco de dados da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda. Muitos ainda estão se familiarizando com este tipo de aplicação e não se sentem seguros o suficiente para começar a negociar ativos. Então, mantêm suas contas somente habilitadas, acompanhando gráficos, cotações, planilhas e análises que a corretora distribui, com o intuito de se aprofundarem um pouco mais nestes assuntos.

Por outro lado, há aqueles que já abriram cadastro e já tem a conta ativada, com algum valor para negociação de ações. Estes clientes variam em relação aos valores aplicados e também ao perfil de cada um, podendo ser mais conservadores ou mais arrojados. Independente do perfil do investidor, todos, sem exceção, merecem o mesmo atendimento personalizado, com atenção constante sobre suas carteiras e com informações referentes aos resultados de seus investimentos. Nem sempre os resultados serão positivos. Entretanto, os clientes não poderão ficar sem as informações sobre as oscilações de seus ativos, mesmo em casos negativos (prejuízos).

Assim, com um trabalho inteiramente focado nas carteiras dos clientes, os assessores da mesa operacional têm por objetivo principal rentabilizar suas carteiras da melhor maneira possível. Este fato está diretamente ligado com o sentimento do cliente em relação aos seus retornos. Quanto melhor os resultados de suas ações,

mais conhecidos eles indicarão para aplicarem com o escritório. Em contrapartida, se os resultados não forem interessantes, haverá evasão por parte dos mesmos.

Nota-se aí que deve haver uma constante interação entre mesa comercial e operacional. Os integrantes da área comercial devem cobrar resultados positivos dos operadores para que eles possam ligar para os clientes da base, solicitando algumas indicações, além de analisarem os *feedbacks* vindos dos mesmos.

Indicações, portanto, serão dadas pelos clientes e convertidas pelo escritório quando as duas áreas, comercial e operacional, estiverem em harmonia. O interessante das indicações é que muitas vezes elas ocorrem sem os esforços diretos da área comercial, ou seja, clientes satisfeitos indicam outros aplicadores. O esforço dispendido para converter estes novos investidores em clientes se torna menor, visto que buscam a empresa com a idéia de rentabilidades preformada por quem os indicou. Isto possibilita que a Área Comercial se concentre nas outras estratégias de captação. Vale frisar que excelentes clientes vêm através de indicações.

6.4.3. VISITAS A DOMICÍLIO

A Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda fica localizada no bairro Bela Vista, uma zona de classe A, da cidade de Porto Alegre. O prédio onde fica seu escritório, o Iguatemi Corporate, é um dos melhores e mais bem localizados edifícios da cidade. Assim, no entorno do estabelecimento, existe uma vasta vizinhança com alto poder aquisitivo, superior ao da maioria dos outros bairros da cidade, residentes de casas de alto padrão.

Aproveitando esta excelente localização geográfica, a empresa necessitou encontrar uma maneira de contatar a vizinhança, para oferecer-lhes os seus serviços. Com isto, a Área Comercial viu-se motivada a criar uma estratégia para alcançá-los. Esta estratégia é simples: visita aos domicílios. Os novos Assessores de Relacionamento, responsáveis diretos pela captação de clientes, devem ir de casa em casa, com o material institucional da empresa, e divulgar para os proprietários das residências do bairro que há um escritório de investimentos em

bolsa de valores a alguns metros de suas moradias. Caso os proprietários não estejam em casa, os assessores deixarão o material com alguém que fique responsável pela entrega dos mesmos. O interessante desta ação é que se pode buscar os nomes dos proprietários na lista telefônica residencial da cidade através do endereço somente. Assim, ao se chegar à residência, a solicitação de contato com o morador será nominal, o que é menos impessoal.

Alguns moradores muito provavelmente já investem em bolsa, ou tem algum conhecimento a respeito do assunto. Contudo, não são todas as pessoas que tem tempo e mobilidade para se deslocarem até suas corretoras ou escritórios afiliados. Assim, é interessante oferecer aos moradores a oportunidade de visitar a Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda, e falar um pouco sobre investimentos de curto e longo prazo, diversificação de investimentos, e todo o leque de produtos que o escritório, juntamente com a XP Corretora CCTVM S/A, podem oferecer.

Os assessores devem ter um discurso alinhado e preparado com bastante seriedade para o convite dos vizinhos à nossa empresa, o material de divulgação institucional claro e de fácil compreensão, com cartões dos assessores para contato, uma boa apresentação e vocabulário condizente na hora de dialogar com o morador informando também a ótima localização da empresa. Estes fatores podem fazer com que as pessoas se desloquem de suas residências, mesmo fora do horário comercial, para marcar uma reunião informal, sem custo algum, e debater sobre investimentos. Esta ação pode vir a se tornar bem interessante para os vizinhos do bairro e, conseqüentemente, para a companhia.

Para finalizar, os assessores devem então criar planilhas de acompanhamento das visitas, separando os possíveis clientes por endereço, indicando observações feitas no momento do diálogo para que se tenha o maior número possível de informações de cada um dos moradores. Isto facilitará contatos telefônicos posteriores.

6.4.4. PALESTRAS

Segundo a revista EXAME (agosto/2010), aproximadamente 0,3% da população brasileira investe na bolsa de valores de São Paulo, a Bovespa. Entretanto, não se tem o percentual de quantas pessoas efetivamente entendem sobre o assunto ou então, quantos tem real interesse em aprender. A Compass acredita que este mercado irá crescer muito nos próximos anos e, junto a ele, o número de interessados sobre este tema. Visando isto, e com o auxílio da XP Investimentos CCTVM, o escritório traça uma estratégia de captação destes novos interessados no ramo de renda variável, através de palestras gratuitas. O objetivo principal é trazer conhecimentos básicos sobre o mercado de capitais aos possíveis futuros investidores, e mostrar o que há para se ganhar com ele.

Assim, a área comercial deve criar um calendário com horários após as 18 horas, ou seja, depois do horário comercial, para que sejam ministradas palestras sobre a bolsa de valores. As mesmas deverão ter duração de 1 hora e 30 minutos, podendo estender até 2 horas. Os palestrantes serão os próprios integrantes da empresa, tanto operadores de mesa como membros da área comercial. Deverão explicar sobre o cenário atual da economia nacional, convergindo mais para operações em bolsa, informando como e o que se deve fazer para negociar ativos, finalizando com algumas estratégias de análise gráfica vencedoras no mercado.

Estas palestras podem ser ministradas de três maneiras diferentes:

- a) nas instalações do escritório: neste caso, os interessados se deslocam até a empresa onde, através de apresentações de mídia, são apresentados os temas e sanadas suas dúvidas. O interessante neste caso é que geralmente há um número restrito de participantes, os quais se sentem mais à vontade para tirar suas dúvidas, sem contar o fato de que os mesmos já podem conhecer o a empresa. As inscrições serão através da internet, ou então, ligando para agendamento. A divulgação será feita via internet, com a utilização de *e-flyers*¹³ enviados por e-mail, informando local, data e hora das apresentações;

¹³ Folders informativos eletrônicos enviados via internet.

- b) *in Company*: estas palestras são efetuadas dentro de empresas, para o quadro funcional, gerentes, diretores, e outros interessados. É necessário que a área comercial efetive, primeiramente, uma parceria com a empresa em questão, oferecendo este benefício a todos os integrantes que nela trabalham. Assim, uma equipe da Compass se desloca até a empresa, levando consigo o material de apresentação. O importante nestas palestras é que, além de o escritório conseguir divulgá-las no banco de dados das empresas, os interessados não precisam sair do seu ambiente de trabalho, o que facilita para muitos, na hora da confirmação de presença. A divulgação é feita pela própria empresa no seu banco de dados, e as inscrições efetivadas pela própria área de Recursos Humanos da mesma;
- c) instituições de ensino: após fechada a parceria com a instituição, uma equipe se desloca até as salas de aula cedidas pelos professores, e ministra a palestra para os alunos. Geralmente são feitas palestras em faculdades de ensino superior, focando basicamente os cursos de economia, contabilidade, administração, ciências atuariais, entre outras. Nestas palestras, o atraente é levar o conhecimento sobre bolsa de valores às pessoas mais jovens, para estas desenvolvam desde cedo a cultura de aplicar em renda variável, permitindo bons rendimentos no longo prazo. A divulgação fica a cargo da secretaria da instituição, com cartazes confeccionados pela Compass distribuídos pelos corredores das faculdades, com informações sobre horário e local das palestras.

Enfim, independente de onde forem ministradas, estas palestras serão de grande valia, visto que não há nenhum desembolso por parte do escritório. A Compass consegue com este movimento, além de captar novos clientes para investir no mercado de ações, divulgar sua marca e criar uma lista de potenciais participantes, que poderão gerar receitas futuras na venda de cursos para os interessados. Nestas palestras, portanto, o Comercial de Cursos (CR) tem grandes oportunidades de atingir suas metas de vendas, pois os participantes da palestra ficam em torno de uma hora e meia ouvindo sobre a bolsa de valores

6.4.5. CURSOS

Para que um indivíduo invista em conhecimento sobre bolsa de valores, é necessário que o mesmo tenha uma curiosidade que ultrapasse a da maioria das pessoas. Neste caso, a probabilidade de alguém que realize o curso “Aprenda a investir na bolsa de valores” - o primeiro curso básico - se tornar cliente é bastante alta. Isto porque o desembolso por parte dos interessados é de R\$ 350,00. O interessado que paga este valor para conhecer melhor o mercado, provavelmente está procurando alternativas para seus investimentos, buscando o maior número de informações possíveis.

Os cursos que serão oferecidos pela Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda prevêm 12 horas de duração, durante três noites. Deverão ser em dias úteis das 19 horas às 23 horas. Serão ministrados pelos próprios corretores do escritório, que se organizarão em escalas para que não haja sobrecarga individual. Assim, a Área Operacional deve estar em constante contato com a Área Comercial, pois é a segunda que monta o calendário de todos os cursos, divulga-os na internet, através de *mailing* (lista de e-mails da empresa), e faz ligações diretas para venda.

Já a função dos integrantes da Área Comercial durante o curso é recepcionar os clientes que nele se inscreveram, organizar o material que será entregue aos participantes, o ambiente de aula, que geralmente é o próprio escritório. É importante ressaltar um ponto chave no que se refere aos cursos: a abertura de cadastro deve ser feita para todos os participantes, pois a terceira aula é prática, em cima do *Home Broker* (plataforma on line de cotações) de cada aluno. Para que o aluno possua sua plataforma, com *login* e senha própria, é necessário fazer este cadastro.

Dada a importância da prática de cursos, a área comercial dispõe de um integrante exclusivo para as vendas destes: o Comercial de Cursos. É da comercialização destes que o vendedor alavancará sua renda variável. Assim, ele precisa estar em contato direto com os clientes, os participantes das palestras e das listas de contatos própria.

Com o curso finalizado, o escritório necessita ter um diferencial em relação aos outros escritórios de investimentos que também utilizam esta estratégia. Então, o aluno que finalizar o curso, depois de receber seu certificado, terá direito a uma hora grátis - agendada com antecedência com o operador de mesa - para acompanhar o mercado durante o pregão, que é aberto das 10 horas da manhã às 17 horas (salvo no horário de verão, quando fica aberto das 11 horas até às 18 horas). Este tipo de iniciativa faz com que o recém egresso no curso sinta-se mais seguro para começar a operar em bolsa. Junto ao corretor, ele verá exatamente como são feitas as negociações na prática e, caso queira transferir algum dinheiro para efetuar sua primeira compra ao lado do operador, poderá fazê-lo.

Enfim, os cursos são de extrema importância para o escritório, visto que possuem, teoricamente, um alto percentual de conversões de alunos em clientes operando. Por isso, a área comercial deve projetar para cada mês, no mínimo dois e no máximo quatro cursos, intercalados com o calendário de palestras. Quanto mais cursos forem vendidos, maior será o lucro da empresa, pois maior será sua receita, mais pessoas serão convertidas em clientes, o que desenvolve o escritório como um todo.

7. ANÁLISE DO MERCADO

A economia brasileira vem se desenvolvendo muito nos últimos anos, em parte, fruto de uma crescente confiança em um futuro melhor do que o presente, por parte de seus investidores, tanto brasileiros quanto estrangeiros. Com isso, percebe-se um crescimento cada vez maior do mercado financeiro, e junto a ele, a Bolsa de Valores Brasileira, a BM&F Bovespa. Entretanto, a mesma reúne um modesto número de investidores. Ao longo de seus 120 anos, a bolsa brasileira atraiu cerca de 600 mil aplicadores, que em sua maioria, começaram seus investimentos entre 2004 e 2009. Segundo promessa do presidente da BM&F Bovespa, Edemir Pinto, 57 anos, até 2015, 4,4 milhões de novos brasileiros se tornarão investidores no mercado de ações.

Esta é uma marca gigantesca a ser alcançada, se comparada com o que vem acontecendo nos últimos anos, em que o mercado de ações captou, em média, nove investidores por hora. Para que seja alcançada a meta de cinco milhões de investidores até 2015, o número de investidores deve aumentar para 114 por hora até o final de 2014, ou seja, um crescimento por hora de 1.266%. Nos últimos seis anos, o número de aplicadores brasileiros cresceu somente 545%, um dos motivos que se explica a reduzida dimensão da bolsa brasileira. Do início de 2004 até 2009, houve um salto de investidores em ações diretas (não via fundos) de 85,5 mil para 552 mil. Segundo Jeremy Stein, professor de finanças da Universidade de Harvard, (Exame, nº 974, 08/2010)¹⁴.

Quando começa, o processo de popularização tem muitas semelhanças com uma epidemia. As pessoas sentem que as regras do jogo não são mais contra elas, começam a investir, contam para os amigos e o negócio se alastra. “É exatamente isso o que está acontecendo no Brasil.

O que embasa este fenômeno de popularização da bolsa de valores brasileira é um período econômico em que parece que tudo conspira a seu favor. Houve manutenção da confiança na política econômica e, a partir daí, as ações das empresas listadas em bolsa foram consideradas baratas para os grandes investidores e fundos estrangeiros, que viram no Brasil uma oportunidade de

¹⁴ Todas as citações deste capítulo constam do artigo “O poder de atração da bolsa”, publicado na revista EXAME, edição 974, nº 15, de 25 de agosto de 2010.

alavancar seus investimentos e multiplicar seus ganhos. Este movimento fez com que se impulsionassem também novas ofertas iniciais de ações na Bovespa, ou seja, os IPO's (*Initial Public Offering*), onde grandes empresas buscam recursos para seus investimentos diretamente na bolsa de valores por pagar menos por ele, conforme opina o presidente do grupo Triunfo, Carlos Bottarelli, "Não existe dinheiro mais barato que o do mercado de ações". Junto a isso, houve uma queda na Selic – taxa básica de juros utilizada como referência pela política monetária – que fez com que cada vez mais investidores se voltassem para o mercado de renda variável, visto que a renda fixa começou a ter retornos cada vez menores e pouco interessantes.

Se for feita uma análise pelo lado das empresas, os investidores individuais brasileiros são um componente valorizado no conjunto de aplicadores – que inclui, além dos investidores individuais, fundos estrangeiros e fundos institucionais locais – pois não agem em bloco e, portanto, servem como âncoras para uma menor volatilidade nas oscilações dos preços das ações. As companhias que dependem dos grandes aplicadores, como fundos de *hedge*¹⁵ estrangeiros, costumam ver seus papéis sofrerem fortes quedas quando um deles decide se desfazer de suas ações, argumenta Geraldo Soares, superintendente de relações com investidores do Itaú Unibanco.

Outro fator importante a ser ressaltado é o tamanho da bolsa brasileira em relação às de outros países estrangeiros. Se comparado a países emergentes, por exemplo, a China, possui cerca de 73,3 milhões de investidores (5,5% da população) que investem diretamente em ações. Na Coreia do Sul, o número gira em torno de 3,7 milhões (7,5% dos coreanos). Na comparação com países maduros neste quesito, como o americano, por exemplo, mais de 50% das famílias são donas diretas de ações, não contando as aplicações em fundos diversos, que gira em torno de 85%. No Brasil, este fenômeno está recém começando, com um montante de 600 mil investidores, ou seja, um percentual de 0,3% da população nacional.

Com tamanha perspectiva de crescimento e para entender como chegar aos objetivos propostos, a BM&F Bovespa encomendou uma pesquisa ao Instituto de Pesquisa Plano CDE. Entre algumas conclusões interessantes apresentadas pela

¹⁵ Instrumento que visa proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de determinado ativo

pesquisa, vale ressaltar que, para que haja um efetivo crescimento no número de investidores, a bolsa, obrigatoriamente terá que atrair as classes B e C, que possuem uma renda familiar entre 2,5 mil e 6 mil reais. Para isso, algumas medidas já começaram a ser tomadas, como o expressivo aumento dos investimentos em TV, rádio, cinema e imprensa escrita, totalizando uma quantia de 40 milhões de reais, e que será a primeira campanha nestas proporções desde a década de 90.

Se forem analisadas as diferentes linhas de pensamentos entre os economistas brasileiros, nota-se que, de modo geral, não há uma convergência na idéia de quais são todos os fatores preponderantes que determinam o crescimento econômico do país. Mas, segundo Ralph Chami, economista do FMI especializado no assunto, há cada vez mais evidências de que o desenvolvimento do sistema financeiro aumenta o crescimento econômico.

Para finalizar, há um ponto extremamente relevante que deve ser levado em consideração sobre a bolsa de valores brasileira: o reduzido número de empresas de capital aberto que operam nela. Apesar de todo o avanço dos últimos anos, o Brasil ainda é novato neste quesito, tendo em sua bolsa um número pouco expressivo de 464 empresas de capital aberto, ante 1.700 na China e 3.435 na Espanha. Chama a atenção no Brasil o destaque da Bovespa em relação ao tamanho de suas empresas que, apesar de serem em número reduzido em relação a outras bolsas, possuem um alto valor de mercado. No Brasil houve uma concentração de oferta de grandes empresas justamente porque havia muitas fora do mercado, mas a tendência é que mais e mais companhias de tamanho médio sigam o mesmo caminho, defende José Olympio Pereira, responsável pelo banco de investimentos do Credit Suisse. Pelas projeções do presidente da Bovespa, existem cerca de quinze mil empresas brasileiras com faturamento entre 100 e 400 milhões de reais, das quais 200 teriam condições de entrar no mercado de ações até o final de 2014.

Portanto, como é cada vez mais notória a necessidade de investimentos para se sustentar a expansão do Brasil e de suas empresas, percebe-se que a democratização da bolsa de valores brasileira e seu conseqüente crescimento impulsionarão a economia como um todo. As empresas que melhor estruturadas e preparadas estiverem para acompanhar este fenômeno serão as que mais se destacarão nos próximos anos.

8. CONCLUSÕES SOBRE O PROJETO

Este trabalho apresenta uma entre diversas formas de se organizar uma área comercial em um escritório de investimentos para o ano de 2011, através de algumas projeções de vendas e de receitas, de uma reestruturação organizacional e de algumas estratégias utilizadas para uma correta abordagem na captação de novos clientes.

A partir desta colocação, faz-se necessário analisar o projeto apresentado. Por análise, entende-se o processo de decomposição de uma substância ou tópico complexo em seus diversos elementos constituintes, a fim de se obter uma melhor compreensão da totalidade, ou seja, divide-se a totalidade do processo em partes, analisado-as, cada uma, separadamente.

Primeiramente, a reestruturação da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda é inevitável, visto que os operadores de mesa não terão tempo suficiente para a captação de novos investidores. Com a criação de uma área comercial distinta da área operacional, mas ainda vinculadas - uma depende da outra - já se tem uma nova face do escritório, e um novo *layout*.

Dois Assessores de Relacionamento na nova área focados somente na captação já causa um grande impacto no aumento do número de clientes. Somam-se a eles, mais dois membros na equipe: o Comercial de Curso e o Comercial de Relacionamento. O primeiro prioriza a venda de cursos, gerando receitas diretas - na venda - e indiretas - na custódia dos novos clientes. O segundo tem o objetivo de conseguir o maior número possível de parcerias com outras empresas, ou seja, ele abrirá caminhos e efetivará os negócios, além da venda de no mínimo quatro cursos mensais.

É muito importante ressaltar que, nesta nova estrutura, todos têm suas funções bem definidas. Assim, todos os integrantes da área sabem exatamente o que deve ser feito. Caso haja alguma dúvida ou necessidade de auxílio, o gerente comercial estará sempre presente para colaborar.

A situação dos custos nesta nova estrutura tem características muito interessantes, pois em momento algum estes gastos superam as receitas geradas.

Isto ocorre, pois nos três primeiros meses de trabalho de cada integrante do projeto, a XP Investimentos CCTVM S/A aporta um valor que é preestabelecido inicialmente. Assim, é possível que todos os participantes trabalhem sem a pressão inicial de metas alcançadas para que ocorra o recebimento da remuneração.

Conforme tabela a seguir, pode-se verificar a receita e o custo gerados pelos integrantes da Área Comercial, bem como a soma dos seus valores totais. Observa-se na tabela, que sempre, quando o custo de algum colaborador se encontrar zerado, significa que a XP Corretora pagou a sua remuneração, e não o escritório.

Tabela 9 – Relação custo versus retorno da Área Comercial e receitas projetadas

		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
AR'S	RECEITA	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00	R\$ 3.150,00	R\$ 6.300,00	R\$ 10.500,00	R\$ 15.750,00	R\$ 22.050,00
	CUSTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.450,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 4.150,00
	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00	R\$ 1.700,00	R\$ 4.400,00	R\$ 8.000,00	R\$ 12.500,00	R\$ 17.900,00
CR	RECEITA			R\$ 849,80	R\$ 849,80				
	CUSTO			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 700,00	R\$ 700,00	R\$ 700,00
	TOTAL			R\$ 849,80	R\$ 849,80	R\$ 849,80	R\$ 149,80	R\$ 149,80	R\$ 149,80
CC	RECEITA			R\$ 1.624,50	R\$ 1.949,40	R\$ 2.274,30	R\$ 2.599,20	R\$ 2.599,20	R\$ 2.599,20
	CUSTO			R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
	TOTAL			R\$ 1.624,50	R\$ 1.949,40	R\$ 2.274,30	R\$ 2.099,20	R\$ 2.099,20	R\$ 2.099,20
GC	RECEITA	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
	CUSTO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00
	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00
RECEITA BRUT		R\$ -	R\$ -	R\$ 3.524,30	R\$ 2.999,20	R\$ 5.524,10	R\$ 7.749,00	R\$ 11.749,00	R\$ 16.649,00
RECEITA LIQ		R\$ -	R\$ -	R\$ 3.366,80	R\$ 2.744,20	R\$ 4.864,10	R\$ 6.549,00	R\$ 9.874,00	R\$ 13.964,00

Fonte: Elaborada pelo autor

Os meses de janeiro e fevereiro não apresentam entrada de receitas no caixa. Por outro lado, não há custos atrelados nestes meses. Mas, a partir de março, mês em que as receitas começam a aparecer, percebe-se que as mesmas são crescentes até agosto - salvo no mês de abril, onde ocorre uma queda de 15% em relação a do mês anterior. O motivo deste decréscimo é que justamente em abril, tanto os AR's quanto o Gerente Comercial começam a receber sua remuneração diretamente do caixa da Compass, e não mais da XP Corretora.

Assim, analisando o crescimento destas receitas, é notório que a Área Comercial, além de pagar todos os seus custos com mão de obra, ainda gera um crescimento a cada mês. As entradas de caixa aumentam nestas proporções devido

ao fato de que a custódia é cumulativa. Quer dizer que, passado o mês, os valores custodiados pelo escritório permanecem gerando receita nos meses consecutivos. Destes valores que permanecem, somente 15% são repassados aos operadores de mesa, sendo que este percentual representa a remuneração variável paga aos corretores pelo giro das carteiras. Logo, 85% dos valores demonstrados na receita da área comercial são exclusivamente da empresa, o que torna esta área financeiramente interessante e viável.

Conforme análise do mercado externo e da economia nacional, chega-se a conclusão de que, para os próximos cinco anos, o número de investidores na Bovespa crescerá em proporções bastante significativas. Em paralelo, no mesmo período, mais empresas abrirão seus capitais para que suas ações sejam negociadas em bolsa. Com isso, não só a economia brasileira e suas companhias crescem, como também o Mercado Financeiro, em toda a sua abrangência. Logo, as organizações que fazem parte deste mercado devem estar atentas, pois novas oportunidades surgirão a cada momento. As empresas que melhor estruturadas estiverem, aplicando as melhores estratégias para não perder estas chances, serão as que mais se desenvolverão no futuro.

Após esta avaliação, este trabalho apresenta metas de captação de clientes que podem ser de extrema importância para o escritório. A utilização do *networking* de todos os integrantes do escritório é um passo inicial importante, visto que estas são captações mais fáceis e diretas, em que o contato com conhecidos não possui uma barreira entre o captador e o cliente. É muito mais fácil instigar amigos, familiares, conhecidos, ex-colegas de trabalho a operarem em bolsa de valores, pois já se tem certa intimidade com os mesmos, diferentemente da conquista de pessoas que não se conhece.

A estes contatos diretos é necessário solicitar algumas indicações, outra estratégia importante. Entretanto, as mesmas não podem ser solicitadas somente à rede de conhecidos, e sim, a toda a base de clientes da companhia. Para que isto seja efetivo, com o retorno esperado, os clientes que indicarem outras pessoas devem realmente estar satisfeitos com seus rendimentos, caso contrário, não irão indicar ninguém. Encontra-se aí a importância da área operacional realizar bem o seu trabalho. Esta estratégia deve ser muito bem conduzida, visto que os indicados

já chegam com uma impressão positiva da empresa, e provavelmente aportarão bons valores de capital.

Palestras e cursos são ministrados por diversos escritórios de investimentos na cidade de Porto Alegre. É uma estratégia de captação comum, porém fundamental, visto que os concorrentes já a utilizam. Assim o diferencial deve estar no atendimento ao cliente e na forma como ele será abordado. A Compass utiliza uma política de “portas abertas” para o possível cliente, oferecendo-lhe a oportunidade de fazer uma aula prática durante o pregão, junto com seu operador. Este ato reflete a preocupação do escritório, que busca sanar quaisquer dúvidas que possam surgir. Assim o investidor sente-se mais seguro para fazer sua primeira operação, e já aproveita para acompanhar a negociação. Então, participando ou não de um curso ou palestra, é interessante tê-lo dentro do escritório, para que ele se sinta plenamente atendida.

Por fim, a estratégia de visitas nas residências vizinhas é um dos principais diferenciais para alavancar o escritório. Concorrente algum fez este tipo de captação nos arredores do bairro Bela Vista em Porto Alegre. Primeiro porque não possuem uma equipe estritamente voltada para a parte comercial, e segundo, pois não é qualquer pessoa que se dispõe a “bater de porta em porta”, oferecendo este tipo de serviços. Por isso, é extremamente importante que a equipe como um todo esteja engajada no mesmo sentido, buscando os mesmos fins, prontas para o que necessário for.

Portanto, conclui-se que o plano de reestruturação da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda, analisadas as projeções de custos e receitas e também as estratégias utilizadas para que o maior número de clientes seja convertido, com um atendimento diferenciado, é viável. A área comercial deve estar em harmonia e a presença do gerente comercial como líder é imprescindível.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trouxe uma entre muitas possibilidades de se organizar uma área comercial, especificamente em um escritório de investimentos que trabalha com a Bolsa de Valores brasileira. Analisou a realidade do mercado em que a empresa está inserida, tentando apresentá-la da melhor forma possível. Para isso, foram necessários leituras de notícias rotineiras em revistas e jornais de grande circulação, que debatem o tema.

Em sua grande maioria, os valores das projeções foram adquiridos através de conversas entre os integrantes do escritório, a fim de chegar a um consenso entre todos, para que se aproximassem ao máximo da realidade. Assim, as metas estipuladas nas projeções seriam possíveis de serem alcançadas, e o pagamento aos integrantes do projeto estaria de acordo com a realidade de mercado.

Algumas estratégias já foram postas em prática pelos operadores da Compass Agente Autônomo de Investimentos Ltda, sendo que grande parte delas não apresentaram êxito. Debates foram gerados na busca pelas melhores estratégias, e concluiu-se que as apresentadas neste trabalho são as que melhores resultados trarão no futuro, por isso a importância delas estarem bem estruturadas, com cada membro da equipe sabendo exatamente quais são seus deveres e tarefas.

Ficou claro então que uma maior aproximação da realidade nas projeções de custos e receitas, com uma estrutura montada de acordo com as oportunidades e desafios que serão apresentadas pelo mercado, e utilizando as melhores estratégias para o alcance destes novos desafios são primordiais para o desenvolvimento contínuo do escritório. Tais ações encontram-se detalhadas, uma a uma, no presente trabalho.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus Editora, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antonio. **Organização e métodos. Uma visão holística**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2006.

EXAME, Revista, **O poder de atração da bolsa**, Edição 974, nº15, de 25/08/2010, ano 44.

FERNANDES, R. M. **Orçamento Empresarial Uma Abordagem Conceitual e Metodológica com Prática Através de Simulador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª edição. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GLITZ, Eduardo. **O crescimento do mercado de ações é uma realidade que ganha espaço cada vez maior na pauta dos assuntos financeiros.** Em Foco, Publicação da Câmara Brasil – Alemanha, Porto Alegre, nº 7, março de 2007. Pagina 6. Disponível em < http://www.ahkpoa.com.br/periodicos/pdf/em_foco_7.pdf.> Acesso em 13 de agosto de 2010.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases.** 2ª. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

SANVICENTE, A. Z. SANTOS C.C. **Orçamento na Administração de Empresas.** São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Lucineia Gomes. **Sistema de Organização & Métodos.** Disponível em <<http://www.juliobattisti.com.br/tutoriais/lucineiagomes/som010.asp>>. Acesso em 02 de setembro de 2010.

TUNG, N. H. **Orçamento Empresarial no Brasil para empresas industriais e comerciais.** São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração,** 11. ed. São Paulo : Atlas. 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Ed. Sagra-Luzzatto, 2000.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – PROJEÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS DO
ASSESSOR DE RELACIONAMENTO**

ASSESSORES DE RELACIONAMENTO											
AR'S	1 Jan	2 Fev	3 Mar	4 Abr	5 Mai	6 Jun	7 Jul	8 Ago	2011 ano		
CONTAS HABILITADAS	40	40	40	0	0	0	0	0	120		
AR 1	20	20	20	0	0	0	0	0	60		
AR 2	20	20	20	0	0	0	0	0	60		
	Meta										
CUSTÓDIA ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ 100.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 500.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 2.100.000,00		
AR 1			R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 1.050.000,00		
AR 2			R\$ 50.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 1.050.000,00		
RECEITA GERADA ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00	R\$ 3.150,00	R\$ 6.300,00	R\$ 10.500,00	R\$ 15.750,00	R\$ 22.050,00	R\$ 58.800,00		
AR 1			R\$ 750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 11.250,00	R\$ 15.750,00	R\$ 42.000,00		
AR 2			R\$ 750,00	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 11.250,00	R\$ 15.750,00	R\$ 42.000,00		
TOTAL			R\$ 1.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 9.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 22.500,00	R\$ 31.500,00	R\$ 84.000,00		
GIRO											
1,50%	xp	xp	xp	Compass	Compass	Compass	Compass	Compass			
INVESTIMENTO ESCRITORIO	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 4.150,00	R\$ 13.250,00		
AR 1			R\$ -	R\$ 725,00	R\$ 950,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.625,00	R\$ 2.075,00	R\$ 6.625,00		
AR 2			R\$ -	R\$ 725,00	R\$ 950,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.625,00	R\$ 2.075,00	R\$ 6.625,00		
TOTAL			R\$ -	R\$ 1.450,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.250,00	R\$ 4.150,00	R\$ 13.250,00		
FIXO AR											
R\$			500,00								
TOTAL FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.050,00	R\$ 1.700,00	R\$ 4.400,00	R\$ 8.000,00	R\$ 12.500,00	R\$ 17.900,00	R\$ 45.550,00		

APÊNDICE B - PROJEÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS DO
COMERCIAL DE CURSO E DO ASSESSOR DE RELACIONAMENTO

COMERCIAL DE CURSO E RELACIONAMENTO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	2011		
CR'S + CC'S	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	ano	ano	
Metas											
PALESTRAS			2	4	4	4	4	4		22	
CURSOS			1	2	2	2	2	2		11	
*Confirmados Palestras			0	0	0	0	0	0			
*Confirmados Cursos			0	0	0	0	0	0			
Metas											
CURSOS VENDIDOS			14	16	18	20	20	20		108	
CR			4	4	4	4	4	4		24	
CC			10	12	14	16	16	16		84	
RECEITA GERADA ESCRITORIO											
CR - Retorno Liquido (61%)	R\$ 212,45		R\$ 2.474,30	R\$ 2.799,20	R\$ 3.124,10	R\$ 3.449,00	R\$ 3.449,00	R\$ 3.449,00	R\$ 3.449,00	R\$ 18.744,60	
CC - Retorno Liquido (46%)	R\$ 162,45		R\$ 849,80	R\$ 5.098,80							
Valor Curso	R\$ 350,00		R\$ 1.624,50	R\$ 1.949,40	R\$ 2.274,30	R\$ 2.599,20	R\$ 2.599,20	R\$ 2.599,20	R\$ 2.599,20	R\$ 13.645,80	
INVESTIMENTO CR											
Total Fixo	R\$ -		R\$ 700,00	R\$ 2.100,00							
INVESTIMENTO CC											
fixo			R\$ 500,00	R\$ 5.700,00							
variavel	14,29%		R\$ -	R\$ 1.500,00							
Salario total			R\$ 500,00	R\$ 600,00	R\$ 700,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 4.200,00	
			R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 7.200,00	
TOTAL FINAL			R\$ 2.474,30	R\$ 2.799,20	R\$ 3.124,10	R\$ 2.249,00	R\$ 2.249,00	R\$ 2.249,00	R\$ 2.249,00	R\$ 15.144,60	

APÊNDICE C - PROJEÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS DO GERENTE
COMERCIAL E RECEITA FINAL

GERENTE COMERCIAL											
GERENTE	1	2	3	4	5	6	7	8	2011		
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	ano		
	xp	xp	xp	Compass	Compass	Compass	Compass	Compass			
RECEBIVEIS DO GERENTE	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	
CUSTO DO ESCRITORIO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	
RESULTADO FINAL ESCRITORIO COM A AREA COMERCIAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.524,30	R\$ 2.999,20	R\$ 5.524,10	R\$ 7.749,00	R\$ 11.749,00	R\$ 16.649,00	R\$ 48.194,60	R\$ 48.194,60	