

Metas de terceiros podem minar a nossa já debilitada aderência

[Ouvir artigo/Baixar arquivo MP3](#)

Metas de terceiros podem minar a nossa já debilitada aderência

*“Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro”;
“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”.*

Lembro com saudades de quando lia e relia esse livro para meus três filhos, retirando de forma cirúrgica essas frases, para comentá-las, pois sabia que assim os ajudaria a serem ótimas pessoas. Essas frases são parte de uma das mais belas passagens do livro *“O Pequeno Príncipe”*, de Antoine de Saint-Exupéry. Nele se narra a história do pequeno príncipe, que triste, procura um amigo para brincar, e encontra a sábia raposa que vem a ser sua amiga somente depois de muita contextualização do que é ser amigo. Essa introdução facilita nossa compreensão do que é ter aderência a uma Singular, quando o sócio adere fortemente às suas óbvias soluções atreladas à conta corrente, como movimentação, crédito e investimento. E também subsidia a reflexão de que pode haver percalços comerciais quando vendemos com intensidade as soluções de fornecedores terceiros, sem que o óbvio comercial tenha sido feito sobre a base.

Este artigo segue a lógica elementar de que nossa Singular deve perseguir primeiramente a aderência de seus sócios para que, assim, eles se sintam e se portem efetivamente como sócios cativos. Mas, para tanto, as partes precisam de uma entrega mútua para que haja envolvimento pessoal e da marca. Envolvimento este que será lapidado pelo uso efetivo de um rol de soluções e não apenas uma solução creditícia, pois isso

sinaliza para ele que somos apenas uma financeira, ou, que temos apenas a função de “comprar” soluções de parceiros externos, para lhes vender por estas estarem “baratas” ou lhes serem “vantajosas”.

Premissa básica quanto à aderência: devemos analisar o que seria a tão desejada aderência de um cliente a nossa Singular, caso contrário, veremos esforços comerciais desfocados do preceito saudável de relacionamento comercial de um cliente com “seu banco”. Ocorrendo esse descompasso comercial, nos esquecemos do foco na busca da óbvia aderência e passamos a medir a pura e individual venda de produtos e serviços, em especial de terceiros, algo que comercialmente não se sustenta. Ou seja, de certa forma desdenhamos a aderência sobre a gama de óbvias soluções e serviços que disponibilizamos, mas, mesmo assim, continuamos a computar como aderência as soluções de terceiros, mesmo que o cliente faça pouco uso das já tradicionais soluções ofertadas pela nossa Singular, mas que podem lhe atender. Isso não é coerente e nos aproxima mais de um balcão de supermercado que vende produtos similares de várias marcas e fornecedores, mas que permite que uma das empresas pague um pedágio para colocar um promotor junto à gôndola para potencializar a degustação e a venda.

Aderência X Metas: o conceito de aderência tem uma profundidade muito maior do que a pura penetração de uma solução sobre a base. Ele tem fortes características subjetivas de comportamento das partes que não são validadas em estatísticas ou por balizadores métricos de produtos e serviços, por mais que esses possam ser bons coadjuvantes para uma inferência quanto à provável aderência de um cliente.

Já as metas, devem priorizar as soluções óbvias de aderência interna da Singular, e depois disso focar a venda de soluções mais estruturadas da própria instituição, incluindo aqui aquelas soluções de terceiros que são reconhecidos como elementares e que devem ser oferecidas em qualquer agência

“bancária” (Ex. seguros, cartão de crédito, máquina de adquirente...). Por fim, então, havendo ainda tempo e fôlego, definir metas para venda de soluções mais estruturadas de terceiros.

Importantíssimo: essa sequência nos permite analisar onde somos ineficazes na geração de receitas antes de alegarmos que nossa Singular precisa urgentemente fazer receitas com soluções externas. Sim, pois, as receitas tradicionais na compra e venda de recursos, atrelados aos serviços da conta corrente são riquíssimas, mas para isso é preciso que seja bem feito o óbvio quanto à aderência, e isso requer muito foco e suor. Dessa maneira, se formos desatentos nesse quesito, erroneamente entenderemos que nossa força de venda é “eficaz”, assim dando elevada notoriedade a receita obtida com a venda de soluções de terceiros. O que é um sério equívoco comercial.

A eterna busca do óbvio comercial sobre a base: como vimos, antes de focarmos em metas de soluções de terceiros devemos ponderar se o óbvio quanto a aderência já foi feito pela nossa força de venda, o que, na maioria dos casos, é ainda deficitário. Havendo um forte incentivo de metas de soluções de terceiros, naturalmente nossos líderes e profissionais de venda passam a trabalhar como se fossem indiretamente trabalhadores da empresa parceira, a qual certamente tem total interesse em criar campanhas premiando a instituição, agência e o nosso vendedor que se destacar. Mas, diante de um mercado mais estressante como viveremos nos próximos anos, há uma grande possibilidade de vermos campanhas de premiação de terceiros cada vez mais pomposas, para que consigam bater suas agressivas metas e ganhar ótimos bônus. Assim, essas empresas tendem a dar cada vez mais ótimos prêmios diretamente a nossos funcionários e dar destaque aos líderes da Singular na mídia da bandeira onde estão filiados, mas, na prática, o que se vê é que muitos desses “troféus” ou “rankings” dados por empresas terceiras não atestam que essa Singular é forte em seus pilares de perenidade.

A origem do potencial equívoco comercial: mas, para que essas empresas terceiras tenham êxito em suas metas vendidas por nós, naturalmente teremos que enfraquecer nossa força comercial que ainda luta para conquistar um patamar razoável de aderência comercial. Isto, pois, não há como conduzir de forma eficaz esses dois interesses tão conflitantes. Um deles será penalizado. E a prática apresenta como franca ganhadora as metas de terceiros, deixando pouco espaço, notoriedade e esforços para as metas destinadas à obviada comercial da Singular, ao ponto das metas de terceiros servirem como forte balizador da política de metas e meritocracia em muitas de nossas Singulares. Não devemos esquecer aqui o fato de que parte dos ganhos com as vendas de soluções de terceiros são destinadas ao Fates de ato não cooperativo, por serem “compradas” por não sócios. Portanto, nesse caso, não sendo Sobras efetivas, não é coerente tratá-las como se fossem metas, já que o foco da Singular conforme seu estatuto é entregar soluções a seus sócios.

Assim, ao focarmos em metas de terceiros, esquecemos de analisar o enorme diferencial comercial e de resultados que deixamos de ganhar se focássemos esse mesmo esforço sobre o óbvio em nossa base, o qual é muito mais rentável e coerente. E um dos grandes empecilhos nas metas de terceiros é que ela não reconhece a realidade momentânea da Singular, não respeitando seu “time”, necessidades financeiras e os aspectos sazonais e políticos da região, de tal sorte que se define soluções de terceiros para uma determinada época, expandindo-as para todas as Singulares que estão sob este mesmo “guarda-chuva”.

Também não se analisa o efeito do merchandising da unidade, passando a “vestir” a agência e às vezes sua fachada com enorme destaque para as soluções e campanhas de terceiros, fazendo com que a comunicação da Singular fique em segundo plano ou mesmo confusa no ambiente comercial. Ainda se focarmos em demasia em metas de terceiros tendemos a deixar

que essa empresa pague prêmios diretamente aos nossos funcionários, gerando distorções em nossa política de metas e na meritocracia, além de potencializar ações trabalhistas. Seria, então, oportuno que houvesse o depósito das comissões diretamente à Singular, para que esta decida a destinação, já que pode usá-la como adicional em sua política de metas, ou até mesmo aportar esses ganhos em seus resultados. A isso tudo devemos somar que a Singular dispende muito tempo com reuniões para receber, entender e treinar seus profissionais para a venda dessas soluções de terceiros, mas, em contrapartida, pouco se esforça em definir metas e treinar sobre o óbvio comercial. Assim, sem esgotar esses tópicos, vimos alguns fatores que já competem com a nossa ainda frágil eficácia comercial sobre o óbvio.

Responda sinceramente quanto à aderência óbvia de seus sócios:

a) Quantos de seus sócios já não movimentam há tempos suas contas correntes, mas que mesmo assim são computados como clientes ou sócios? Esse número cresce em parte pela nossa pouca atenção ao óbvio quanto à aderência, e pode facilmente superar 40% da carteira. Indiretamente isso nos faz relegar o critério racional do que seria um sócio ativo, favorecendo a manutenção de crescentes, mas equivocados indicadores. E, sendo assim, o que de prático estamos fazendo para corrigir esse descompasso? Não seria oportuno excluir essa conta, mantendo apenas o sócio, para efeito de gestão e estatística? Isso muda a lógica da definição e a leitura das metas.

b) Quantos de seus sócios fizeram esse mês, cinco, dez, quinze anos (ou mais) de Singular? O que nossa liderança ou o gerente dessa conta fez para reconhecer essa longevidade conosco? O que você acha que é mais importante: ações para cativar esses bons sócios, ou deixar que nossos gerentes passem todas as manhãs ligando para os mesmos clientes que estouram a conta, dão cheque sem fundo, atrasam sistematicamente suas parcelas ou vendendo produtos de terceiros?

c) Quantos sócios têm aplicações generosas que aniversariam um ano hoje ou mesmo hoje liquidaram grandes créditos? Há alguma ação comercial para potencializar esse relacionamento ou nossa força de venda está focada em vender soluções de terceiros para aqueles clientes com forte dependência do crédito massificado ou de repasses?

d) Quantos de seus clientes movimentam mensalmente sua conta corrente, em pelo menos um depósito de mais de 50% do que declara no cadastro? Verá que não passa de 17%. Se nessa lógica incluirmos os clientes que, além disso, fizeram no mês pelo menos cinco débitos nessa conta, esse percentual não passará de 12%. Ou seja, será que primamos pela óbvia aderência?

e) Quantos de seus sócios pagam suas contas de concessionárias públicas na Singular através do débito automático? Provavelmente em agências pequenas esse percentual é de 30%, mas nas maiores não deve chegar a 14%, sinalizando que somos falhos nesse item que é um fortíssimo sinalizador quanto à aderência de um cliente ao seu “banco” que optou por ser o principal.

f) Quantos de seus sócios que vivem em cidades com mais de 30.000 habitantes têm conta em um ou mais bancos? Verá que passa de 60%. Mas haveria uma real necessidade desta conta em outro banco, ou faltam verdadeiramente esforços de nossa força de venda nessa aderência?

g) Quantos de seus solventes sócios tomam também crédito (incluindo repasses) em outras instituições? Verá que esse percentual é espantoso. Mas, por que esse número tão elevado? Não acreditamos que seja só “culpa” da política de crédito, mas, sim, falta de foco na aderência.

Responda também essas ponderações: quantos de seus sócios aplicam parte (ou o todo) de seus recursos em outros bancos? Quantos de seus sócios empresários fazem serviços como:

cobrança, contas a pagar, folha de pagamento, etc. em outras instituições? Quantos de seus sócios indicam sua Singular para a restituição do Imposto de Renda, aposentadoria ou salários? Etc., etc., etc..

Mais foco na aderência e, quando coerente e possível, nas soluções de terceiros: mesmo não tendo esgotado os motivos que balizam as ponderações de que ainda há uma enorme defasagem quanto à entrega de “aderência” por parte da nossa área comercial, percebemos que essa correção de rumo requer anos de esforços, e uma revisão na formatação e na lógica de premiação e das metas. Portanto, sem termos feito o óbvio quanto à “aderência”, não é oportuno que nos distraíamos em demasia com esforços de vendas de soluções de terceiros, que nos são empacotadas aos nossos líderes como se fossem oportunidades imperdíveis.

Concordamos que é interessante a receita advinda da venda de soluções de terceiros, mas é indiscutível que as ações óbvias buscando aderência sobre a base de sócios geram um resultado muito mais expressivo, além do que podemos controlar. Ademais, soluções de terceiros podem ser repensadas, trocando por fornecedores melhores ou mais atrativos comercialmente.

Isso sem esquecer que essas soluções de terceiros tendem a concorrer diretamente com nossas óbvias soluções, em especial quanto ao destino a ser dado pela liquidez (ou falta dela) por parte de nosso cliente. E, por fim, não renegamos o fato de que elas podem macular nossa imagem caso venham a prestar um serviço de má qualidade, ou mesmo venham a ter uma frágil ética e liquidez, já que não temos expertise para validar ou mesmo acompanhar tal realidade.

Portanto, apenas ações efetivas buscando aderência óbvia com os clientes é que nos permitirão melhores ações futuras para a venda de soluções de terceiros, caso contrário, será um inferno astral de cotações e de aprendizado dos clientes de que, cotando, sempre obterão um menor preço. Assim, dessa

forma deixaremos de lado nosso grande diferencial que é prestar um ótimo serviço, preferencialmente aos bons sócios que conosco concentram suas demandas.

Atenção exagerada no preço: deve ser revista a estrutura comercial que prioriza a cotação pela cotação em detrimento da aderência efetiva de um cliente, haja vista que onde o preço é um forte diferencial o mercado torna-se canibal de si mesmo. Isso já acontece e até mesmo tem ocorrido de sócios tornarem-se leiloeiros, desdenhando a nossa qualidade de serviço em função do preço ou ganho. Para nossos sócios há tantas soluções de terceiros quanto para nós, portanto o fator preço surge em destaque, e isso não é saudável para uma empresa de serviços amplos como a nossa. E assim, não será fácil nosso futuro se antes de buscarmos a eficácia no óbvio quanto à aderência, focarmos fortemente em preço ou na venda de soluções de terceiros.

Soluções de terceiros já assimiladas como óbvias pelo mercado: reconhecemos que de tempos em tempos algumas novas soluções se consagram como óbvias em um “banco” e que elas devem estar facilmente desenhadas para sua entrega em qualquer uma de nossas agências. E essas, mesmo que em nosso caso sejam fornecidas por terceiros, como seguros, cartão de crédito, consignação oficial e máquina de adquirente, devem ser entregues a nossos clientes como se fossem da Singular. Isso, pois, eles esperam as encontrar à sua disposição na Singular, como ocorre em uma agência bancária.

São soluções tão usuais que tendem a estar muitíssimo alinhadas ao que definimos como óbvias na aderência de um cliente com seu “banco”, as quais definimos como sendo as soluções e serviços atrelados à conta corrente e aos investimentos aos créditos tradicionais.

Esse tema fica melhor compreendido se adicionarmos duas análises:

1ª) A contida no artigo de 10/2012: “Diretoria de Obviedades: Muitos interesses heterogêneos sobre um só cliente”, o qual aconselhamos a releitura. De forma geral, nele analisamos a visão pura quanto a meta dada pela gestão diretiva de uma específica solução, a qual sempre é uma entidade fora da Singular. Assim, quando essa meta específica se alinha às definidas pelas outras diretorias das demais “soluções”, vê-se que todas focam seu resultado sobre um mesmo sócio, como se este fosse capaz de responder a tantos interesses comerciais concorrentes.

2ª) É a de que qualquer executivo que hoje nos oferta soluções de terceiros fosse convidado a liderar a parte comercial de uma Singular, certamente, agora do lado de cá, passaria a ponderar sobre a coerência do conteúdo do artigo. Mas, é claro, como deve ser o papel de todos os nossos executivos, devem se manter antenados sobre as ofertas oportunas de soluções de terceiros, conduzindo-as de forma coerente e de forma apenas a complementar a nosso maior desafio.

Reflexão Final: devemos ser cautelosos com metas de soluções de terceiros, pois antes devemos analisar qual é o grau de aderência de nosso modelo de negócio, o qual muito provavelmente tem frágeis indicadores. Devemos também cuidar para que os esforços na venda de produtos avulsos de terceiros não ocorram no tempo e na velocidade desejada por essa instituição, haja vista que cada Singular tem sua **singularidade** e isso é o que a torna competitiva em seu micro mercado.

Se isso não for observado, gradualmente nosso futuro comercial será minado, já que o interesse real de fornecedores terceiros é sempre alavancar suas vendas tendo o maior número de pontos de venda possível, sem muitas vezes guardar exclusividade. Já o nosso interesse é buscar um compêndio de soluções que possam atender com maestria ao maior número possível de bons sócios, suportados originalmente pela entrega do óbvio comercial. Isso também é muitas vezes mais rentável, coerente e lógico

comercialmente do que avançar com soluções de terceiros.

Devemos primeiro focar na entrega de ótimos serviços e soluções financeiras elementares que resumidamente estão correlacionadas à movimentação e serviços da conta corrente, a tomada de crédito e a aplicação financeira por parte de nossos sócios. Depois, quando possível, de forma gradual, na velocidade e no tempo definido por cada uma das lideranças de nossas centenas de distintas Singulares, cada uma delas colocará soluções de terceiros em seu balcão de vendas. Atentando para que isso não nos engesse ao ponto de não podermos buscar uma solução substituta ou mesmo encerrar suas vendas, se assim o desejarmos.

Fiquemos com as mensagens do Pequeno Príncipe: *“Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro”*; *“Tu te tornas eternamente responsável por aquilo que cativas”*.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento com Foco no Cooperativismo de Crédito

www.ricardocoelhoconsult.com.br – 41-3569-0466 – Postado em 25/01/2017