

PJ - Boas oportunidades e grandes ameaças

PJ - Boas oportunidades e grandes ameaças

Nossos vividos pais nos avisavam desde nossa tenra infância sobre os riscos, caso optássemos por fazer algo que desconhecíamos e que sabiam que tinha tudo para dar errado. Mesmo assim, teimosos como éramos, os desdenhávamos e colhíamos sérios tropeços. E, mesmo quando cometíamos esses tropeços, eles nos confortavam, acreditando que não mais faríamos novas travessuras. Devemos a eles, então, muito carinho e amor. Agora imagine que você, profissionalmente, decide incorrer em erros inadmissíveis para os quais o regulador já o tivesse alertado, e, para os quais, você havia formalmente declarado novamente que não os cometeria. Contudo, sabe que, se de novo vier a cometê-los, o regulador não será complacente como nossos pais.

Nessa esteira de erros que geram grandes consequências, não podemos esquecer do Sr. Mercado, que, apesar de não ser formal em seus alertas, irá sempre punir rigorosamente aqueles que não observarem suas escusas e complexas regras, as quais a academia tenta reativamente explicar. Essas ponderações iniciais quanto aos riscos de se avançar sem maturidade em um cenário desconhecido permitem introduzir o segmento Pessoa Jurídica (PJ) com suas boas oportunidades e suas grandes ameaças.

Nosso avanço sobre as PJ: Passemos a analisar nossa evolução nesse segmento que tem boas oportunidades, mas potencializa grandes ameaças para aqueles que não estão maduros para esse jogo. Para começar, compartilho que há alguns dias participei do *Quarto Seminário Internacional de Cooperativismo de Crédito*, realizado pela PUC-PR, onde sou mestrando. Um dos palestrantes era um executivo do órgão regulador e, entre tantas informações, apresentou sua preocupação com nossa rápida evolução no segmento PJ. Assim, para explicitar seu ponto de vista, nos informou que:

- Em 2017, crescemos 19% no número de clientes PJ e apenas 7% no número de clientes PF;
- Em 12/2017, as PJ representavam apenas 12% dos cooperados, mas eram 35% dos créditos.

Diante dessas informações oficiais, fica explícita a enorme velocidade com que nosso modelo de negócio buscou alavancar seus resultados em PJ, onde, em uma primeira análise, têm um potencial nada desprezível. Mas a prática e nossos números de provisão e perdas com PJ demonstram que essa recente predileção por PJ não foi acompanhada de uma crescente maturidade comercial, já que esse é o mais complexo dos segmentos a nossa disposição. Ele é composto por astutos personagens, tem uma complexa e singular dinâmica, demanda formas não processuais de validação e acompanhamento, além de outras especificidades para as quais nossa história ainda não nos deu embasamento adequado para competir de igual para igual com os bancos de varejo. Eles atuam há décadas nesse segmento e têm processos e um quadro forjado nesse segmento, porém, mesmo assim, ciclicamente são surpreendidos por fatos indesejados.

Cliente Rural será PJ: Parte da explicação para nossa ainda não total maturidade junto as PJ é que, por décadas, nos especializamos em clientes PF, aqui incluindo os produtores rurais que, para muitas Singulares, foram ou ainda são seus principais sócios. Perceba que destacamos aqui que

incluímos os produtores rurais junto as PF, mas, a nosso ver, mesmo não dispo de um CNPJ, eles desenvolvem uma atividade fabril e de serviços, comum apenas as PJ. Os produtores rurais são eminentemente empreendedores e, portanto, são “PJ”. Assim sendo, tendo um comportamento típico de “PJ”, precisamos avaliar e monitorar como conduzem suas unidades de produção (empreendimento rural) para que possam nos pagar, investir conosco, fazer conosco seu giro de caixa e demandar nossas soluções que trafegam pelas suas contas correntes etc.

É importante frisar que essa constatação da tradicional inclusão dos produtores rurais como PF (e não PJ) nos impede que façamos uma leitura ainda mais efetiva dos dados oficiais quanto ao verdadeiro número de empreendedores e empresas atendidas pelo Cooperativismo de Crédito. Por fim, não seria prudente enquadrarmos os produtores rurais como um tipo de profissional autônomo, já que esses conceitualmente prestam serviços a seu cliente, e isso é feito de forma eventual e não habitual.

Esse é um tema polêmico, mas, pelas suas especificidades, veremos com o passar dos anos o surgimento de novas carteiras segmentadas de clientes rurais, conduzidas quase como se fossem uma tradicional carteira PJ. Contudo, ainda por um bom tempo, o atendimento consultivo sempre será feito de gente para gente, e isso não muda se classificamos um cliente como Pessoa Física, Autônomo, Microempresário, Produtor Rural, Pessoa Jurídica etc. Como se sabe, nunca veremos um CNPJ entrando em uma agência, e, sim, pessoas que o representam.

Nossa experiência em PJ: Acompanho há mais de uma década nosso modelo de negócio e percebo essa evolução sobre clientes empresariais apenas nos últimos anos. Ela, muitas vezes, é justificada pela aprovação de sua Livre Admissão, mas, outras, é validada com a mesma coerência comercial aplicada com relativo êxito sobre os sócios PF. E a tentativa de edificação de segmentos PJ, em uma cultura predominantemente de PF de pequenas regiões que tendem a ser conduzidas pelo agronegócio, pode não ser suficiente para mitigar os percalços presentes na evolução do atendimento aos empresários, cuja dinâmica em nada se assemelha às características dos tradicionais sócios PF.

Não há dúvidas que nossas Singulares têm histórias de sucesso frente às empresas de sua antiga carteira, mas se verifica que muitas delas são empresas muito próximas do modelo comercial original de fundação da Instituição, ou empresas que orbitam esse modelo original, ou, ainda, que atuam em segmentos muito conhecidos de um ou mais líderes da Singular, entre outras conservadoras características.

Em alguns casos verifica-se que esse sucesso até aqui frente a clientes PJ pode ter sido favorecido, pois essas empresas estão localizadas na cidade sede da Singular e no seu entorno, onde os empreendedores e os detentores de patrimônios são de conhecimento dos líderes dessa instituição. Esse tema foi detalhado no artigo *“Espiral de Risco pela Dispersão de Mercado”* de 06/2018.

Digamos não às empresas médias e grandes: Para terem chegado a esse porte, essas empresas naturalmente administram suas finanças e suas oportunidades de serviços financeiros com extrema astúcia, quanto aos custos de seus potenciais fornecedores. Isso as leva a fazer com a “instituição A” apenas aquilo que lhes é interessante, e distribuir suas demais demandas entre instituições financeiras mais baratas, mesmo que essas atuem a nível nacional. Essas estruturadas empresas detêm equipes especializadas em sua gestão econômico-financeira que são constantemente avaliadas por aquilo que maximizam de ganhos para a empresa que as empregam. Portanto, quanto

maior for uma empresa, menos relevância ela dará para quem lhe prestar um serviço massificado de qualidade, já que ele sempre será prestado em um elevado grau de qualidade. Essas grandes empresas darão menos importância ainda se esse fornecedor tem ou não uma excelente proposta social, já que necessita ser eficaz em todas as suas frentes para maximizar assim o retorno aos empresários e sócios, donos desses capitais. E mesmo que para isso tenha de conviver com inúmeras instituições para poder escolher, após uma forte cotação, onde alocar sua necessidade de serviços financeiros.

Claro que temos grandes empresas em nossa carteira, mas, como comentado acima, elas tendem a ser empresas parceiras desde nossa origem, sendo que boa parte de seus líderes tem contatos quase que diário com nossos líderes. Caso contrário, é oportuno triplicar nossa atenção.

Também podemos estar eventualmente atendendo a médias e grandes empresas, em um grupo de serviços onde nossas soluções sejam para elas muito vantajosas. Dessa forma, por serem muito informadas, nos orbitam procurando sempre e somente aquilo que lhes é oportuno. Contudo, é recorrente terem um discurso cheio de promessas, de que muito em breve irão concentrar suas demandas conosco, o que, na verdade, nunca acontece. Isso ocorre principalmente porque demonstramos com enorme entusiasmo a intenção de atendê-las, ou pelo fato do seu profissionalismo acima descrito estar sempre atuando como o protagonista que irá maximizar o resultado dessas empresas. Outros fatores podem somar-se a esses motivos que levam essas empresas de porte a não cumprirem essas promessas de maior aderência a nossa Singular, como a pouca experiência de nossos profissionais nesse segmento e a nossa carência em rede, tecnologia, patrimônio... .

Atenção: Devemos ter atenção redobrada quando essas empresas passam gradualmente a trazer suas demandas para nossa Singular, divulgando de forma explícita esse movimento como um atestado desta sua predileção por nós. Não há mágica nesse movimento, e, sim, uma grande chance dela estar precisando de “criativas” soluções creditícias, quando o mercado maduro de bancos já lhe cerceia novos créditos. Como sempre enfatizo: teoria não paga a conta, e sempre haverá agentes do mercado prontos para desovar suas “surpresinhas” nos fornecedores mais “afoitos” ou “imatuross”. Para melhor compreensão dessa abordagem, recomendamos a releitura do artigo *“Fuja da PJ que até ontem lhe desdenhava”* de 08/2018.

Padaria do Sr. Joaquim - Muitos de meus alunos conhecem a história do Sr. Joaquim que adorava a sua Singular e lá concentrava todos os seus negócios, gerados pela sua tradicional padaria. Ele foi crescendo e passou a ter cinco padarias, e, então, contratou um qualificado gerente financeiro para melhor administrar sua rede de padarias. Nesse momento, com a chegada desse novo profissional, a rede de padarias do Sr. Joaquim se equipara, quanto a oportunidades comerciais, com uma média e grande empresa. Ele obrigatoriamente irá cotar no mercado cada uma de suas demandas, e, naturalmente, o Sr. Joaquim irá se afastar da gestão do cotidiano para que seu investimento no novo profissional de finanças dê certo, maximizando seus resultados. Por fim, a Singular que o Sr. Joaquim tanto gostava, diante do seu crescimento empresarial, passou a ser apenas mais uma das opções à disposição de sua empresa. Sempre devemos estar atentos para a hora de pular desse barco.

Risco de PJ é exponencial e nossas ferramentas não são eficazes: Em nosso artigo *“As graves imperfeições da Resolução 2.682 – Risco AA a H”*, de 01/2018, fica claro que são equivocadas nossas

abordagens na concessão, acompanhamento e cobrança em nossa carteira de crédito, em especial frente aos créditos de PJ. Essa certamente é uma intrigante leitura para quem deseja crescer nesse segmento creditício e corrigir facilmente alguns descompassos de sua gestão creditícia. Relembro aqui uma abordagem feita em um artigo ainda mais antigo, no qual relatava que um eventual baixo percentual de provisão ou perda frente às PJ não poderia ser um atestado de eficácia nesse desafio, em especial se a instituição só conceder créditos a esse segmento com garantias reais.

Nosso negócio é de risco precificado, tanto que nossas taxas são edificadas com esse componente, e isso deveria nos impor o monitoramento dos riscos por linhas e safras de crédito, frente aos riscos de perda (não de provisão) que foram precificados originalmente, em cada uma delas. Usualmente vemos uma análise generalista com base em um único índice de provisão e de perdas, o que ainda é agravado, pois estes são retirados de regras com sérias imperfeições, como as descritas no artigo acima. Assim, nossa proposta é algo tão racional que entendemos como desejável em Singulares com Governança.

Por fim, clientes com boa reputação e que facilmente dão garantias reais são a “cereja do bolo” desse mercado. Mas, em contrapartida, eles são facilmente identificados e paparicados pelo mercado e, assim, por terem muita informação, são levados a cotar em demasia, gerando baixa rentabilidade à instituição que lhes concede crédito. A consequência são sucessivos baixos resultados, normalmente vindos de uma baixa agressividade comercial ou de uma elevada concentração em clientes tradicionais. Isso até pode parecer coerente, já que leva a instituição a ter baixas provisões e perdas, mas certamente potencializa um futuro nada promissor, em especial se ficar diante de coirmãs mais pujantes e capitalizadas, tendo em vista que naturalmente estas tendem a incorporá-la. E isso, se futuramente houver essa oportunidade.

Busca no mercado de gestores de PJ: Um dos movimentos nervosos que se vê quando se decide avançar no segmento PJ é a busca no mercado por ex-gestores PJ de instituições financeiras tradicionais, como se desse modo o problema se resolvesse. Claro que é uma opção a se ponderar, mas as coisas não são tão simples assim. Se a contratação for boa, ele precisa primeiramente entender e respeitar a cultura interna e os processos e soluções comerciais de uma Singular moldada em PF, Rural e que já atua com algumas empresas reconhecidamente de confiança dos líderes da instituição.

Esse profissional vindo do “mercado”, no início, tentará impor toda sua energia, pois quem o contratou espera que ele seja um ponto fora da curva e que possa alavancar essa carteira e ensinar a todos como é que se deve portar frente a esse mercado. Em pouco tempo, essa nova contratação diminuirá sua intensidade, pois perceberá que a lógica da Singular é mais lenta que aquela que imprimia em sua antiga instituição. E isso se agravará se ele logo perceber que as metas são complacentes e que não atingi-las não resultará em demissão ou qualquer tipo de punição. Nesse interim, já estará chocado e passará a se conformar com a morosidade dos processos, alçadas etc. sobre os quais nada poderá fazer para melhorar.

Essa nova contratação para PJ, vinda do “mercado”, muito provavelmente trará logo nos primeiros meses os mesmos clientes que atendia na antiga instituição, sem que esses a deixem efetivamente. Essa “carteira” era algo muito valorizado no passado, pois o nível de informação era baixo e o relacionamento pessoal era relevante.

Hoje, essa abertura de contas, que já eram do conhecimento do profissional contratado, já se apresenta como de baixa eficácia comercial no médio e longo prazo. Assim, após essa correria inicial “trazida” do antigo empregador, a evolução da carteira ficará lenta. Entretanto, mas no decorrer do tempo, há uma forte tendência de que isso gere consequências sérias na provisão e na perda, para as quais a Singular não tem experiência para mitigar, gerando uma bola de neve de difícil controle.

Por fim, assustado com os efeitos nocivos dessa “lua de mel”, a liderança irá procurar um culpado para apresentar aos demais membros do conselho e da diretoria, como forma de demonstrar que algo foi feito para minimizar o problema, usualmente demitindo esse profissional de mercado após uns 18 meses de convívio. A liderança, visando se recuperar do susto e mostrar controle da situação, também irá informar que as regras de aberturas de conta e crédito para PJ serão severíssimas e concentradas apenas em profissionais de elevado posto. E, assim, indiretamente passará por uma longa quarentena quanto à possibilidade de buscar novos reforços para gerir sua carteira de PJ. A prática demonstra que uma solução híbrida é a mais indicada, dando prioridade para a valorização dos atuais funcionários a fim de que possam se capacitar para esse desafio, podendo, inclusive, não haver contratação externa em um primeiro momento.

Capacitação para atender PJ: É prudente que, de forma simples e prática, possamos lapidar nossos profissionais para que sejam ainda mais eficazes frente a esse complexo segmento. Assim, diante de tantas demandas de nossos clientes de consultoria, passei a ministrar com enorme sucesso um programa intenso de 16h de treinamento, focado 100% na gestão saudável de uma carteira PJ, e que permite um rápido crescimento e maturidade de nossos funcionários que têm a missão de atender e acompanhar clientes PJ, incluindo o pessoal técnico da retaguarda. São impressionantes os resultados práticos e a evolução desses profissionais.

Em um ambiente de muita prática, debates e com uma linguagem focada e simples, abordamos a conquista e manutenção, a gestão dos sócios, dos seus funcionários e dos fornecedores, as visitas comerciais, as linhas de créditos, os riscos não formais, a internalização do fluxo financeiro, pontos de atenção nas garantias, os recebíveis, e outros temas correlatos. Isso permite que os profissionais evoluam de forma saudável nessas parcerias, e se esquivem de PJ com sinais negativos quanto à rentabilidade ou a riscos. Assim, estamos à sua disposição para essa oportuna e rica parceria.

Reflexões Finais: Além dos inúmeros motivos acima, que deixam claro que devemos ser mais cautelosos nesse nervoso segmento, devemos ser menos otimistas ao vermos coirmãs surfando com aparente sucesso nesse segmento. Isso, por si só, não nos autoriza a avançar nesse mercado, como também não nos autoriza a avançar nesse mercado o simples fato de recentemente termos obtido a Livre Admissão ou estarmos convivendo socialmente com inúmeros empresários de nossa cidade, que até então não podíamos atender.

Clientes PF e PJ representam dois mundos antagônicos, e esse último é 100 vezes mais complexo do que o primeiro, tanto que será um dos grandes entraves para a perpetuação de Singulares que avançam de forma acelerada e concentrada nesse segmento.

Teoria e ousadia só são bons guias quando não temos nada que seja nosso em risco. Assim, passemos a ouvir a sapiência dos mais vividos, cometendo apenas erros novos! Erros novos são esperados até mesmo para aqueles que avançam com prudência em campos desconhecidos.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Esse será um dos grandes temas do *6º Fórum Nacional de Líderes do Cooperativismo de Crédito* a ser realizado dias 14 e 15/02/2019 em Foz do Iguaçu.

Ricardo Coelho - Consultoria e Treinamento Comercial para Instituições Financeiras

www.ricardocoelhoconsult.com.br - 41-3569-0466 - Postado 15/01/2019