

# Socorro! Meu sócio sumiu!

## **Socorro! Meu sócio sumiu!**

Tive o prazer de conviver por anos com o Sr. Samuel, um lojista tradicional no ramo de calçados em São Paulo. Ele primava pelo atendimento, chegando a ser quase piegas de tanto que se envolvia com seus clientes. Pela nossa proximidade, um dia perguntei a ele se isso não era excessivo, e ele respondeu que orienta seus vendedores a tentarem rapidamente entender cada carência ou dor que existia em cada um de seus clientes, e que isso permitia algum grau de amizade e favorecia a venda. Ele resumiu sua estratégia com uma frase fenomenal: “Boi gordo não pula cerca”. Acompanho há anos sua crescente evolução e hoje sua família possui uma pujante rede de lojas de destaque em inúmeros shoppings paulistas.

**Engordamos nossos bois?** E, nós, cooperativistas de crédito, também temos claras e eficazes estratégias para engordar nossos bois? Ou nos esquecemos dessa missão, focando em resultados globais e um ou outro indicador que sinalize discretamente a real satisfação de nossos sócios/clientes? Percebo que ainda são fracos ou previsíveis os nossos controles/estatísticas gerenciais quanto à perda de aderência de sócios, e isso se agrava, pois, apesar de termos cada vez mais enormes CRM, BI etc., não temos ainda uma engenhosidade simples e eficaz que informe proativamente ao pessoal comercial quando um sócio dá sinais de que irá deixar a Singular. Seja porque está reduzindo o valor mensal que transaciona a crédito em sua conta corrente ou cartão de crédito, ou se apenas mantém suas posições investidas, ou se seus descontos ou uso de limites estão minguando, ou, ainda, se passou sua restituição de IR para outro banco, entre outros tantos sinais discretos de perda de fidelidade, os quais, por enquanto, nossa inteligência automatizada não prima por analisar. E para agravar esse cenário, somamos o fato de que é raro vermos pesquisas descritivas junto a sócios que pararam

de movimentar suas contas correntes ou pediram para encerrar suas contas saindo da sociedade. Desta feita, são diminutas as nossas chances de reverter essa intrínseca realidade, ou mesmo de aprendermos com esses “insatisfeitos” ex-sócios.

Outro fato que faz com que não sejamos eficazes em “engordar nossos bois”, ou que os percamos facilmente, é que nossos sócios só são considerados como ex-correntistas ou ex-sócios se formalmente pedirem para sair da sociedade. Isso se lembrarem de assim o fazer! Percebamos que o grande grupo de sócios que deixaram (ou deixarão) inanimadas suas contas correntes por mais de seis meses, irão continuar sendo considerado nas posições gerenciais como correntistas e sócios ativos, o que acarreta leituras equivocadas da realidade. Reconheçamos que, em um banco, esse relacionamento é muito mais racional e formal. Um correntista que não movimente sua conta por mais de seis meses será tarifado mensalmente em R\$ 22,50 (ex. Bradesco) até zerar seu saldo, visando, assim, ressarcir o banco dos custos de manter viva essa conta em seus controles. Quando zerar o saldo, o banco unilateralmente usa a prerrogativa contratual de encerrar a conta.

**De quem é a decisão de cobrar tarifa de conta inativa:** Observa-se que são raríssimas as Singulares que a têm formalmente em sua tabela de tarifas, e são ainda mais raras aquelas que a cobram, e em um valor comercialmente coerente. Aparentemente, isso ocorre por a julgarem pedante, um ponto de estresse, de pouco retorno financeiro, ou até mesmo por não haver cláusula que evite transtornos legais em seu atual contrato de abertura e movimentação de conta. Contudo, se a Singular adotar a política de cobrança da tarifa de conta inativa, quando zerar esses saldos, racionalmente terá de encerrar um grande número de contas correntes. E, nesses casos, seria também racional devolver o Capital Social a esses sócios, excluindo-os da sociedade.

Diante desse real impacto na sociedade, entendemos que a decisão de cobrar essa tarifa deve ter sua formatação definida

pela DIREX, se, e somente se, o Conselho de Administração der seu aval. Isso, pois, a aprovação dessa cobrança gera um delicado problema político ao reduzir drasticamente os números de sócios a serem apresentado na AGO, nas mídias institucionais, nas comparações entre coirmãs, na penetração do Cooperativismo de Crédito a nível nacional, entre tantos outros. Contudo, o Conselho de Administração deve observar que esse fato será mais relevante no ano que aprovar a cobrança dessa tarifa, pois há um grande número de contas correntes com saldos pífios que podem zerar com a aplicação de uma ou poucas dessas tarifas. Depois disso, o impacto no número de sócios será cada vez menor e reduzirá tão paulatinamente quando for o perfil dessas contas e sócios.

**Outros aspectos da cobrança da tarifa de conta inativa:** Após a cobrança das contas inativas, deve-se coerentemente proceder à exclusão de sócios inativos concomitantemente com a devolução de seu Capital Social. Para muitas Singulares, esse fato pode gerar um possível impacto na liquidez. Não devemos esquecer que, para muitas Singulares, a devolução de Capital Social a esses sócios inativos e com contas zeradas gera a possibilidade de perda de receita financeira na centralização pelo menor volume lá depositado. Isso se agrava na medida em que a Singular não remunera seu Capital Social pela Selic, ou o faz em percentual abaixo de 100%.

Surge aqui a necessidade de trazer outra reflexão sobre ganhos com o encerramento das contas e exclusão de sócios. Se a lógica do rateio dos custos adotada pelo “parceiro sistêmico” da Singular, que processa suas contas correntes (e indiretamente sócios), for unicamente o de contas correntes ativas, pode ser significativa a redução dos custos pelo simples fato de zerar e encerrar as contas correntes inativas pela aplicação dessa tarifa, sem haver a necessidade de excluir esses sócios de sua base. Contudo, a grande maioria dos rateios de custo dos “parceiros sistêmicos” leva em conta unicamente o número de sócios ativos e, nesse caso, a redução

de custos só existirá se efetivamente o sócio for desligado da Singular.

Por fim, havendo a gradual exclusão desses sócios, deve-se antever que esse “parceiro sistêmico” adotará medidas para reverter essa sua perda de receita, ou mesmo irá definir novos critérios de rateio para suavizar sua queda de arrecadação. Caso não o façam, e havendo gradualmente exclusão de contas/sócios por inatividade, veremos que o custo total atual do “parceiro sistêmico” para manter a totalidade das remanescentes contas ativas (ou sócios) será distribuído por um número cada vez menor, implicando na majoração do custo unitário das contas e/ou sócios para as Singulares que não fizerem essa “limpeza” saudável em suas bases.

**Importantíssimo:** As exposições de motivos e argumentações aqui publicadas não devem ser rejeitadas de imediato por nenhum de nossos líderes, por mais que tenham dogmas amalgamados quanto a sua não cobrança de conta inativa e/ou exclusão de sócios inativos. Devem recordar que pela “dormência” desses sócios é raro recuperar o relacionamento saudável anteriormente desejado, e o simples fato de acionarem esse cliente, tentando tirá-lo dessa dormência, deve fazê-lo pedir sua saída da sociedade com o resgate de seu Capital Social. Acreditando nisso, orientamos ser muito mais saudável direcionar a força de venda para conquistar novos e bons sócios, ações essas sempre seguidas de um ótimo programa de relacionamento.

Ressaltamos que tudo nos leva a crer que é prudente amadurecer o posicionamento da cobrança dessa tarifa e da exclusão de sócios inativos, já que a manutenção dessas contas/sócios é uma despesa direta raramente analisada em nossos custos. Além do que, essas contas/sócios inativos naturalmente irão crescer, e cada vez maiores serão seus impactos negativos nos resultados e nas posições gerenciais, como metas, segmentação, eficiência comercial, entre tantas outras.

Diante disso, é prudente, portanto, um estudo detalhado do

possível impacto dessa tarifa nas receitas para balizar minimamente essa eventual ação. Também é necessário analisar a existência de processo automático para tal, quantidade de contas/sócios impactados, bem como, validar se o atual contrato de abertura da conta corrente trata do tema e se está correta a exposição antecipada dessa tarifa na tabela de tarifa, entre outros. Ou, até mesmo, ponderar a não cobrança dessa tarifa no formato original, e, sim, creditar o saldo inativo em conta corrente desses sócios em sua Cota Capital, explicando-lhes, quando necessário, o motivo dessa saudável decisão, gerando, assim um menor estresse.

Tudo isso para depois subsidiar e orientar o Conselho de Administração da necessidade de se adotar alguma das ações já descritas. Mas aqui relembramos que essa ação que se finaliza com a exclusão do sócio inativo permitirá uma eficaz posição gerencial ao se analisar carteiras/agências/Singular... Isso, pois, essas posições só irão computar sócios “vivos” que de fato utilizam a Singular, mesmo que parcialmente, e esse interesse é validado pelo seu uso mensal da conta corrente.

**Reflexões Finais:** Além dos inúmeros pontos de atenção já compartilhados, destacamos que a mera cobrança da tarifa de conta inativa é algo operacional e não atende a prerrogativa de uma boa gestão. O foco é conviver com essa tarifa, aprendendo quais são os motivos que, por decisão exclusiva e racional do sócio/cliente, o levam naturalmente a manter inativa sua conta corrente, sendo que sobre essa sua decisão pessoal pouco se pode fazer.

Mas não é sensato aceitar como natural a inatividade de uma conta corrente, se o motivo for nossa deficiência na prestação continuada de serviços bancários. Isso, pois, temos soluções tão eficazes quanto as disponíveis no mercado, e, portanto, a diferença competitiva se resume na qualidade de nosso relacionamento. E tudo isso pode ser resumido na célebre frase do Sr. Samuel: “Boi gordo não pula cerca”.

Concordar é secundário. Refletir é urgente.

Ricardo Coelho – Consultoria e Treinamento Comercial para o Cooperativismo de Crédito

[www.ricardocoelhoconsult.com.br](http://www.ricardocoelhoconsult.com.br) – 41-3569-0466 – Postado em 14/01/2020