

VISÃO COMERCIAL

PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO



Ricardo Coelho
CONSULT



**Guerra de Titãs:
Reservas X Sobras X Capital Social**

p. 06

**Sobra Real – A verdadeira visão
das sobras de sua Singular**

p. 04

**12 temas para reflexão
dos gestores líderes do
Cooperativismo de Crédito**

p. 15



Editorial

O Cooperativismo de Crédito é uma excelente solução para a sociedade brasileira, e nossa empresa nestes 8 anos de atuação através de suas Consultorias, Treinamentos e Palestras, se orgulha de poder favorecer o crescimento sustentado deste modelo de negócio frente a um mercado cada vez mais agressivo.

Mas é importante frisar que a missão formal da Ricardo Coelho Consult é compartilhar conhecimento e reflexões junto aos profissionais e executivos do Cooperativismo de Crédito. Pois assim, estamos diretamente apoiando para que sejamos engrenagens comercialmente competitivas no desenvolvimento de nossa sociedade.

Coerente com esta missão, investimos agora na segunda edição desta revista: Visão Comercial do Cooperativismo de Crédito, que será distribuída gratuitamente para 5.000 de nossos profissionais.

Contudo, precisamos manter dinâmica a nossa missão de compartilhar conhecimento e reflexões com vocês. Para tanto, há 5 anos adotamos a prática de enviar novos artigos via email para nossa grande base de profissionais que se cadastraram em nosso site na opção Newsletter.

São artigos que primam por uma abordagem clara para que você tenha reais contrapontos e possa desenvolver sua linha de reflexão, sendo assim ainda mais assertivo em suas tomadas de decisões.

Agradecemos aos nossos inúmeros clientes e parceiros pelo rico compartilhamento de ensinamentos.

Boas reflexões.

Saúde e Sucesso.

Ricardo Coelho Consult
Consultoria de Gestão e Capacitação Comercial para o Cooperativismo de Crédito
www.ricardocoelhoconsult.com.br



EXPEDIENTE:

Jornalista Responsável: Francisco José de Abreu Duarte / DRT: 1105-PR

Produção: Julho/2012

Tiragem: 5.000 unidades

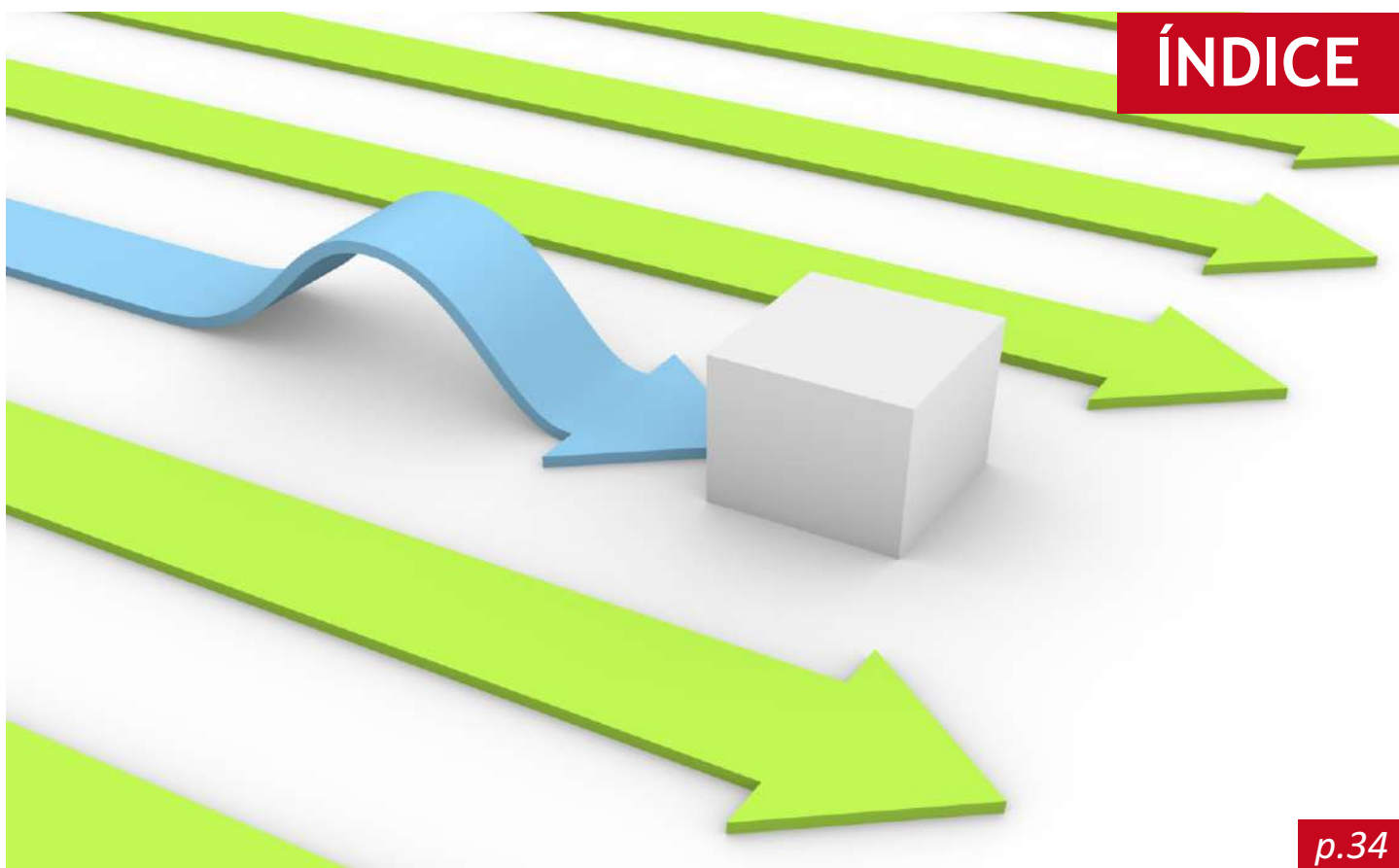
Circulação nacional.

Projeto gráfico: Pedro Carneiro

Fotos: br.fotolia.com

Gráfica: RM Dalmaz Serviços Tipográficos

Esta revista encontra-se disponível
para download em pdf em nosso site.



p.34



p.04



p.08



p.40

Sobra Real – A verdadeira visão das sobras de sua Singular	04
Guerra de Titãs - Reservas X Sobras X Capital Social	06
Capital Social - Sua não correlação com as Sobras	08
Sorria - Isto faz parte do seu salário	10
Resgatando a essência do Capital Social Mínimo Ideal por Sócio	12
Doze temas para reflexão dos gestores líderes do Cooperativismo de Crédito	15
Reengenharia das Sobras com apoio do legislador	20
A Deusa da oportunidade do Cooperativismo de Crédito	23
Governança - É prudente expurgar o Crescimento Vegetativo	25
Govenança Cooperativa em lua de mel com o Cooperativismo de Crédito	30
O Cooperativismo de Crédito faz happy hour com a Sra. Governança Cooperativa	32
Pênaltis nas Sobras para sócios desregrados financeiramente - Reflexões	34
Singularidade - esqueceram de mim na fusão	37
O impacto da baixa dos juros no Cooperativismo de Crédito	40
O caminho Selic no cooperativismo de Crédito	43



Sobra Real – A verdadeira visão das sobras de sua Singular

Como você, somos entusiastas do futuro de nossas Singulares, mas sabemos que é o mercado que definirá o grau de sucesso de nosso posicionamento e a nossa permanência neste cenário. Diante disto, não podemos achar que o cooperativismo de crédito vive em uma redoma de vidro, em que basta uma singular estar melhor “ranqueada” na região do que suas irmãs de mesma bandeira, ou quando muito, competindo entre suas irmãs de outras bandeiras. Esta é uma visão limitada e que compromete o saudável crescimento da singular em seu mercado.

Também, não podemos deixar que nossos líderes fiquem com a visão turva pelo conforto de seus tradicionais “grandes” resultados, em especial com a evolução de suas sobras. Pois neste cenário aparentemente generoso tendem a repetir velhas e engessadas verdades, como aquela que doutrina a não remuneração do capital social.

Somos favoráveis a remuneração do capital social pelos vários motivos tratados no recente artigo: Capital Social e sua não correlação com as Sobras. O capital social é um de nossos grandes pilares, portanto é nossa missão geri-lo de forma que seus donos sejam remunerados coerentemente para que se mantenha e evolua.

Reforçamos sempre que estamos em um dos modelos comerciais mais rentáveis do mercado, e sendo assim,

remunerar o capital social pela Selic é algo factível e deve ser a meta mínima de todos os gestores. Para clarear ainda mais este nosso ponto de vista, imaginemos que 100% dos recursos emprestados de sua singular fossem obtidos através do repasse da Central. Certamente sua singular pagaria não menos do que 100% da Selic. Então por que não pagar 100% da Selic ao capital social de seus sócios?

Sobra tradicional e seu erro potencial de interpretação

Diante dos argumentos acima, tendemos a incorrer em um grave equívoco de avaliação quanto a performance comercial de nossas Singulares. Sim, pois comparamos os valores das Sobras divulgadas sem nunca analisarmos se as Singulares envolvidas remuneraram ou não seu capital social. Algo que pode mudar abruptamente qualquer análise.

Apregoamos que este amadurecimento mental é urgente, já que nos permitirá mais coerência na comparação da eficácia comercial de uma, duas ou mais Singulares. Só assim nós, centrais e BC seremos ainda mais criteriosos e assertivos em nossas próximas decisões. Ao balizarmos equivocadamente nossas análises, tendemos a julgar números brutos e não realidades. Um erro que pode ser fatal para nosso modelo de negócio.

Sobra Real

Buscando suavizar nossos possíveis erros de interpretação quanto à eficácia comercial de Singulares de perfis próximos, propomos a **Sobra Real**, que é a leitura sempre líquida das Sobras. Ou seja, acataremos como **Sobra Real** as Sobras das Singulares que remuneraram seu capital social em 100% da Selic. Contudo, caso a Singular não o tenha remunerado ou o tenha feito de forma parcial, deduziremos de suas Sobras o custo de remunerar seu capital social em 100% da Selic. Assim, seremos mais assertivos ao equalizamos as comparações das Sobras destas Singulares.

Obs: Caso a Singular tenha remunerado seu capital social em 100% da Selic, serão iguais os valores da Sobra tradicional e da **Sobra Real**.

Agora vamos analisar com mais coerência a *performance* comercial de duas Singulares de portes parecidos:

- Uma Singular apresentou R\$ 100.000,00 de Sobras e remunerou seu capital social em 100% da Selic.
- A outra apresentou Sobras de R\$ 500.000,00 (5x mais que a primeira), mas não remunerou seu capital social, o que lhe custaria R\$ 750.000,00. Sim, esta segunda Singular deu um prejuízo de R\$ 250.000,00 no conceito de **Sobra Real**, pois não fez receita nem mesmo para remunerar seu capital social em 100% da Selic.

Portanto, neste cenário seria coerente aplaudir a Singular que apresentou R\$ 100.000,00 de Sobras e não a que apresentou R\$ 500.000,00, mesmo sendo este 5 vezes maior pelo conceito tradicional de Sobras. Assim, no conceito de Sobra Real, é ineficaz a Singular dita “grande”.

Responda: Qual é a Singular mais eficaz comercialmente? Qual deveria incorporar qual?

Sobra Real balizando Fusões

Precisamos refletir mais abertamente e sem emoção sobre a proposta de remunerar o capital social pela Selic, buscando sua razoabilidade técnica e comercial, para que assim não minemos nossas decisões estratégicas. Uma destas breves decisões será a que determinará quem “compra” quem nos processos inevitáveis de fusão, já que provavelmente o uso bruto dos números como “ranking” e os outros indicadores tradicionais podem nos remeter a perigosos erros de interpretação. Portanto, propomos a utilização também do conceito de **Sobras Reais** nas análises de fusão, se possível aplicando-o nas Sobras dos últimos anos.

Muito cuidado: Os processos de fusões são divisores de água de nosso modelo de negócio e precisam ser conduzidos com enorme astúcia e habilidade, já que as decisões devem ocorrer depois de uma boa “espremida” nos números brutos e indicadores para que confessem se o que sinalizam são ou não defensáveis comercialmente. Aconselhamos reler o artigo “Fusão – Sinônimo de competitividade?”.

Sobra Real & Governança Cooperativa

A **Sobra Real** é uma ótima ferramenta na implementação e manutenção da governança cooperativa, já que provê um forte balizador de gestão da Singular quanto aos quesitos transparência e coerência comercial. Ou seja, sempre que uma Singular se comunicar com seus sócios, inclusive nas AGOs, ou com suas centrais e BC apresentará além da tradicional Sobra, sua **Sobra Real**.

Reflexões finais

Norteados pela antiga premissa de que grandes números escondem imperfeições, pelo aprendizado no desenvolvimento do conceito da **Sobra Real** e pelo intenso trânsito neste mercado, acreditamos que a adoção da **Sobra Real** nos apresentará uma verdade distinta da apresentada pelo tradicional conceito de Sobras. Estimamos que 25% delas teriam dado prejuízos, apesar de alegarem ter tido Sobras neste último ano. Outras 40% teriam suas Sobras reduzidas a menos da metade. E para dar mais clareza a este novo conceito, relembramos que a remuneração do capital social é necessária em nosso modelo de negócio e que, muito em breve, a sua não adoção ficará insustentável comercialmente.

Assim sendo, propomos a você, leitor, que aplique a Selic cheia do último ano sobre seu capital social (caso não o tenha remunerado ou feito parcialmente). Isto lhe permitirá reconhecer sua **Sobra Real**. Caso você seja de uma Central, Confederação, Banco Cooperativista ou do próprio BC, analise a totalidade das instituições filiadas aplicando o conceito de **Sobra Real**.

Verá com mais clareza seu cenário, reconhecerá verdadeiramente quantas deram prejuízos, reverá a forma de fazer o ranking de eficácia comercial, poderá adotar medidas mais coerentes de acompanhamento e, até, quem sabe, poderá rever alguns processos em trânsito ou futuros de fusões.

O conceito de **Sobra Real** especifica as Sobras da forma mais próxima da verdade comercial, já que sempre deduz deste valor a remuneração de 100% da Selic para o capital social. Ele foi desenvolvido pela nossa consultoria para ser mais um dos inúmeros indicadores de Governança Cooperativa, que já criamos para suportar com mais eficácia e transparência a gestão do cooperativismo de crédito. De forma simples e focada, válida com elevado grau de assertividade a eficácia comercial e de gestão de uma Singular, de um grupo delas ou, até mesmo, das Centrais e do BC, favorecendo uma visão mais translúcida da totalidade das Singulares brasileiras.

Fica a reflexão: As sobras tradicionais devem ter seu conceito revisto, e em seu lugar poderíamos adotar preceitos mais coerentes como o internalizado pelas **Sobras Reais**.



Quem ganhará esta guerra de Titãs: Reservas X Sobras X Capital Social

Na mitologia grega, os Titãs estão entre a série de deuses que enfrentaram Zeus e os deuses do Olimpo na sua ascensão ao poder. Por vezes os deuses maiores são derrotados. Em outras, os rebeldes perdem e são afastados totalmente do poder ou ainda incorporados ao Panteão - deuses de uma determinada região. O que tem a ver os deuses Titãs com: Reservas, Sobras e Capital Social?

Vamos analisar juntos a correlação de força entre estes três importantes atores de nosso modelo de negócio, pois como gestores da eficácia de nossa engenharia comercial devemos fazer resultados através de uma coerente *alavancagem* de negócios. Mas, como fazer isto se há interesses tão díspares nas engrenagens de nosso funcionamento (gestores, sócios, clientes etc.). Vejamos apenas 3 deles:

1º - Sustentabilidade da Singular: Como executivos temos de permitir que a máquina flua com sustentabilidade comercial e, para tanto, não podemos priorizar o interesse individual do sócio. De forma macro, devemos buscar gerir o máximo de recurso a um menor custo (reserva, capital social, depósito à vista, depósito a

prazo...) e prestar serviços a um preço comercialmente interessante, nunca barato, passando a idéia que pelo custo pago, o atendimento e os ganhos estão acima do mercado.

2º - Sócios com elevadas posições de Capital Social: Eles podem estar desanimados com este seu investimento, como já explicitado no artigo “Capital Social e sua não correlação com as Sobras”, onde mencionamos que não há correlação entre capital social e sobras recebidas. Assim sendo, muitos destes clientes já se sentem desconfortáveis com a incoerência deste seu investimento aportado na Singular, em especial se a Singular não o remunerar ou se o fizer em percentuais abaixo da Selic.

3º - Usuários da Singular: Uma boa parcela do “lucro” da Singular será distribuída como Sobras aqueles que usaram suas soluções. Portanto, este tema só é relevante para o cliente, se a ele couber uma parcela “gorda” deste rateio. Em artigos apresentamos as várias distorções deste rateio, e após a LC 130-2.009 ainda não fomos capazes de transformar as Sobras distribuídas em algo “sexy”.

“Qual seria o percentual das Sobras Brutas a se direcionar para as Reservas?”

Os interesses antagônicos dos três Deuses Titãs: Reserva X Capital Social X Sobras.

Se a Singular seguir a coerência comercial remunerando seu capital social, lançará esta despesa de captações em 31/12, dando uma punhalada no grande Deus Sobras. Sim, pois, a remuneração do capital social é uma despesa financeira e reduz as Sobras brutas na AGO. **Atenção:** Podemos até apresentar este custo na AGO como integrante das Sobras do ano anterior, mas será apenas uma jogada comercial, já que é devida a remuneração aos sócios investidores. Também é um equívoco somar este custo no “atingimento” de metas e PPR, pois ele é despesa e não compõe o resultado.

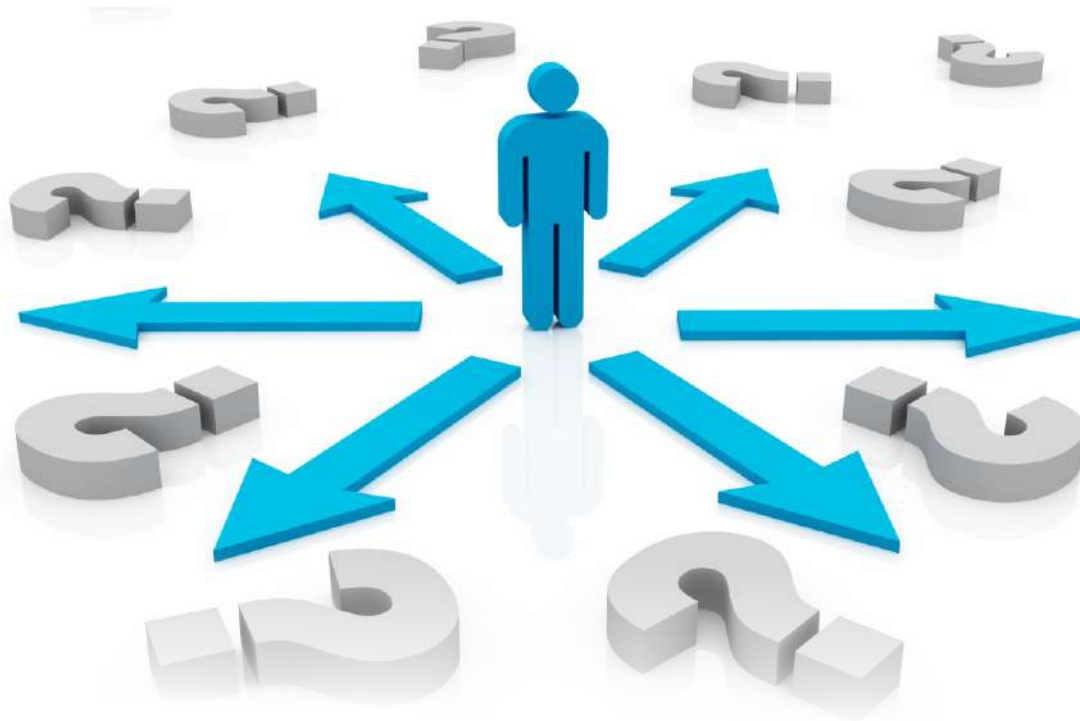
Mas o Deus Reserva também pretende dar uma punhalada no Deus Sobra Bruta quando da AGO, e fará de tudo para obter para si o máximo de recursos. Como gestores, sabemos que a Reserva é uma rica fonte de oxigênio para nossa Singular, em especial para as novas e para aquelas que desejam alavancar sua carteira de crédito e fazer frente à agressividade de seu mercado. É nossa missão gerir esta complexa fonte de recursos, já que a instituição precisa de alicerces e ações de longo prazo e os sócios/clientes são imediatistas e têm dificuldades em abrir mão de ganhos para aportar em Reservas. Mas qual seria o percentual das Sobras Brutas a se direcionar para as Reservas? Depende do momento da Singular, mas é sensato elevar gradualmente a percentuais entre 30% e 50%. Caso elevemos os

percentuais acima disso, agredimos os diferenciais comerciais já debilitados das Sobras, tornando-os insignificantes. Contudo, não se tem mostrado saudável a adoção constante de percentuais próximo aos 10% do mínimo legal. Assim, de forma macro temos que pensar nas Reservas como:

- Captações a custo zero e fonte de lucros já no próximo período, pois mesmo que não tenhamos tomadores para elas, serão remuneradas pela sua concentração financeira.
- Uma fonte sobre a qual a Singular não deve satisfação individual a nenhum sócio.
- Uma alavanca de concessão de crédito e um ótimo balizador para alavancar longos créditos.
- Um pilar que dá segurança aos líderes e favorece os preceitos da boa Governança, etc.

Mas o Deus Sobras Distribuídas fará de tudo para se esquivar das punhaladas do Deus Reserva e do Deus Remuneração de Capital Social. Irá alegar que sem valores expressivos não terá como se manter no panteão dos Deuses deste time e que seus discípulos irão buscar outros deuses, pois o diferencial vendido e entregue como um grande chafariz de vinho passará a ser um minguado filete de vinagre, que pouco soma racionalmente.

Que tenhamos sabedoria para gerir esta guerra de vaidades destes nossos três Deuses Titãs.



Capital Social – Sua não correlação com as Sobras

Há alguns dias conversava com o presidente de uma grande Singular que defendia fortemente a não remuneração do capital social pela Selic. Alegava que conseguia manter esta posição, pois facilmente demonstrava a seus ditos bons clientes, que o valor lhes creditado nas Sobras era expressivo e que, muitas vezes, superava em muito a remuneração cheia da própria Selic sobre o capital social.

Perguntei se poderia lhe expor as ponderações que levam nossa consultoria a construir uma coerência distinta da dele, pois, assim, eventualmente, poderia reavaliar esta sua crença. Fiz as seguintes ponderações:

a) Perguntei qual era o saldo de seu capital social, e simulamos rapidamente quanto custaria remunerá-lo pela Selic de 2.010. Concluímos que suas sobras seriam 70% menores do que havia divulgado. Comentei, então, que o ganho líquido (*spread*) gerado por este *funding* de origem no capital social é algo substancial, mas inexplicavelmente não custou nada para sua Singular.

b) Comentei que, em média, mais de 20% da base de sócios mantém cota capital, mas não movimentam a conta corrente, seja por não precisarem, não desejarem ou mesmo por não terem sido devidamente trabalhados pelos seus gerentes. Disse-lhe também que alguns destes saldos são antigos e de valores expressivos e, buscando ser mais assertivo, lhe perguntei quanto estes clientes ganharam na distribuição das últimas Sobras. Reconheceu que não ganharam **NADA** nas Sobras.

Argumentei, então, que estes recursos não remunerados de clientes inativos deveriam ser devidamente pagos, pois foram utilizados para:

- Dar substância e rentabilidade a carteira de crédito.
- Ajudar a cumprir e elevar a *alavancagem* dos percentuais prudenciais na concessão do crédito.
- Permitir obter receitas ao “aplicar” na central pelos excedentes de liquidez.
- Permitir menores recolhimentos das reservas de contingência sobre os depósitos a prazo e à vista, já que os recursos ali depositados não são marcados quanto a sua origem etc.

Obs: Adiantei a ele que é frágil e incoerente a alegação que esta não remuneração seria um pênalti a estes sócios, por não terem “usado” a Singular.

c) Eu o relembrei que até a LC 130 de 03/2.009 a legislação era frouxa e permitia inúmeras “criatividades” defensáveis, como a de eleger o capital social como um “produto” no rateio das Sobras. E que, com base naquele cenário, muitos destes saldos atuais poderiam estar ainda ali “aplicados” a pedido da própria Singular com promessas originais de altos ganhos e alta liquidez.

Assim, lhe expus que na sua base há saldos em cota capital de clientes inativos vegetando há quase 3 anos e que, em breve, seus donos poderão se aborrecer ao ver seus saldos inanimados e pedirão, de forma desconfortável e assertiva, sua saída da sociedade. Sociedade esta que assim atrita o bom senso e os mais básicos conceitos cooperativistas e de governança corporativa.

d) Ponderei que desde 03/2009 – LC 130 - o Capital Social não guarda mais nenhuma proporção com as sobras distribuídas. Ou seja, **Sobras nada têm a ver com o saldo em cota capital**, já que esta não faz mais parte do rateio das Sobras. Exemplifiquei, demonstrando que um sócio com R\$ 200,00 de capital social e que tenha utilizado muito bem a Singular pode ter recebido R\$ 10.000,00 nas Sobras (ou “remuneração” de X mil % a.a. do capital social na visão deste presidente). Por outro lado, um sócio que não tenha utilizado as soluções que balizam as Sobras, mas com capital social de R\$ 20.000,00 pode ter sido remunerado nas Sobras em R\$ 0,00 (**ZERO**).

Alertei que sua Singular podia ainda ter agido injustamente com alguns destes clientes que obtiveram ZERO nas Sobras, caso algum deles tivesse apenas usado outras soluções não contempladas no rateio das Sobras como: serviços (tarifas), consórcio, seguros, câmbio, previdência etc. Algo incoerente, já que são receitas que incrementam as Sobras, e mesmo assim os responsáveis por estas receitas não são reconhecidos. É frágil a alegação que isto é uma tradição ou que há falta de tecnologia, portanto nossa consultoria ainda procura entender qual a real origem deste vício, já que não mais se sustenta.

Atenção: Mesmo após a orientação legal da LC130, ainda há algumas Singulares que teimam em usar de forma criativa o capital social como balizador no rateio das Sobras. Um risco desnecessário de gestão, ainda mais se estiver em processo de implementação da “tal” governança corporativa.

e) Comentei ser um equívoco alegar que tudo está sereno em sua Singular baseado no fato de que seu capital social cresce de forma constante. Argumentei que deveria retirar desta análise as fortes injeções anuais das Sobras, as “capitalizações voluntárias” atreladas às liberações de crédito e também os parcos aportes líquidos dos novos sócios. Assim, diante deste cenário, perceberia que a evolução líquida de seu capital social foi irrisória, muitas vezes até menor que a própria inflação.

f) Orientei que sua **verdadeira** Sobra no ano anterior seria ainda mais irrisória (ou mesmo prejuízo), se considerássemos a despesa para sua Singular, como se tivesse havido a remuneração do capital social com base na Selic cheia, utilizando, assim, suas várias fontes de receitas. Uma vez que este é um custo devido e deve ser computado como despesa pelas Cooperativas de Crédito.

h) Afirmei que os investidores não aportam capital social em sua Singular, haja vista estar legalmente excluído das Sobras, ter baixíssima liquidez e não o remunerarem, nem mesmo com a correção da inflação. Portanto, é muito mais coerente que apliquem em depósito a prazo, pois este é bonificado nas Sobras e tem alta liquidez.

Contudo, ponderei que existe uma pequena parte destes investidores que ainda se sentem tentados pela sorte através do incentivo de aporte ao capital social atrelado a um “bilhete de rifa”. Algo que pode estar minando nossos verdadeiros diferenciais e transformando o capital social em algo efêmero, muito distante da visão saudável de grande pilar da sociedade.

i) Argumentei ainda que o capital social precisa ser reinventado em sua Singular, pois perdeu totalmente sua atratividade à totalidade dos clientes. Deve ser bem vendido como uma “aplicação financeira longa” que apoia a construção de uma relevante “previdência” para nossos bons, aderentes e longínquos clientes.

Finalizando o papo com o Presidente

Diante das inúmeras ponderações, percebi que o presidente estava mais receptivo. Então, lhe pedi que fizesse uma planilha listando os saldos em cota capital em ordem decrescente e na frente de cada um destes valores colocasse o ranking dos sócios quanto a valores distribuídos nas Sobras. Adiantei que ficaria ainda mais desconfortável ao ver a realidade destes números, pois certamente ela contestará sua “política”, já que não seguirá nenhuma regra aritmética tal qual a correlação defendida originalmente pelo presidente entre capital social e Sobras.

Assim sendo, ponderei que sua Singular foi injusta ao não remunerar coerentemente o capital social de muitos de seus sócios, inclusive alguns com elevado capital social, antigos e até fundadores, pois já havia se limitado a premiar com generosas Sobras também muitos sócios com baixíssimos capitais sociais, mas que foram durante o último ano grandes investidores em depósito a prazo ou à vista, ou grandes tomadores de crédito. **Reforçamos.** Caso a Singular tivesse remunerado o capital social, as Sobras distribuídas seriam bem menores e assim, menores os valores repassados a cada sócio.

Sugestão ao leitor: Adote também este procedimento de construir sua própria planilha para ter mais compreensão da verdadeira dimensão da remuneração das Sobras.

Reflexão final com o Presidente

O presidente ficou confuso com tantos desdobramentos distintos de um mesmo cenário. Prometeu discutir estes temas com seus pares executivos e analisar eventuais mudanças de atitudes, em especial quanto a realinhar seu discurso, esquecendo-se, assim, da ideia de que as Sobras serviriam para remunerar coerentemente o capital social. Contudo, ficou convencido de que precisa sempre buscar bons resultados comerciais, inclusive para poder um dia remunerar dignamente o capital social de seus sócios pela Selic.

Faça o mesmo, e reveja e redesenhe esta verdade em sua Singular. Esta é a hora.

Sorria. Isto faz parte do seu salário.

O que devemos esperar de um ótimo vendedor de soluções financeiras massificadas? Claro: atenção, cordialidade, proatividade e, acima de tudo, alguém de bem com a vida - FELIZ. Como consequência: maiores salários, oportunidades profissionais, atingimento das metas e sobras expressivas. “Ria, e o mundo rirá com você. Chore, e chorará sozinho”. Ella Wheeler Wilcox

Sabemos que todo vendedor tem seus problemas profissionais e pessoais. Mas quem não os tem? Só eles nos permitem crescer e “comemorar” conquistas.

Mas nós, vendedores de soluções financeiras, devemos ainda nos lembrar que, para nossos clientes, ir a agência de uma instituição financeira não é a coisa mais prazerosa que desejam fazer em seu dia a dia. Isso, sendo uma realidade inevitável, por que não transformá-la em algo prazeroso para você e seu cliente? Reflitamos sobre estes pontos:

O sorriso nos olhos

Nossos pais nos alertavam que os olhos são as janelas da alma e que eles transmitem mensagens involuntariamente. Diziam saber se um sorriso é falso, quando os olhos da pessoa não sorriem junto com seus lábios. Hoje, já adulto, facilmente percebermos na face singela de uma sorridente criança a sua ternura, naturalidade e sinceridade. Tudo nela sorri: **olhos**, boca, queixo, bochecha, testa...

Então, devemos atentar para que nosso contato visual permita uma ligação poderosa com nosso cliente, potencializando confiança e parceria e, assim, resultando em vendas. Mas, como está a eficácia de nosso olhar? Passemos a observar atentamente a nós mesmos e a nossos outros colegas vendedores, sempre considerando que os impulsos entre nossos olhos e cérebro trafegam dezenas de vezes mais rápido que os emitidos pelos ouvidos. Portanto, ao darmos um “bom dia” a nossos clientes, eles perceberão primeiro a nossa sinceridade e espontaneidade através das “atitudes” de nossos olhos.

Não há dúvida que podemos melhorar. Vamos treinar para abordar nossos clientes com os olhos, dando-lhes “boas-vindas”, sinalizando “sua importância para nós”, mesmo à distância. Passemos a olhar para nossos clientes tão logo adentrem em nossas agências, recepcionando-os com os olhos. Eles, como você, desejam ser notados. Só assim, aguardarão com conforto a sua vez de serem atendidos. Exercitemos nosso olhar para potencializar vendas, transmitindo antes de tudo segurança, interesse, parceria etc. Baixar os olhos para o amplo ambiente de sua agência limitando-se a sua mesa e tela é temeroso.



O sorriso como arma de venda

É mandatório que o bom vendedor seja amável, respeitoso e interessado na venda como uma solução para o cliente. Pessoas que sorriem de forma natural e sincera no ambiente de trabalho demonstram satisfação em poder ser útil a seus clientes. O sorriso sincero é a ponte para que o cliente perceba qualidades no profissional que o atende. Tudo que um cliente rentável deseja é sair confiante de que naquele ambiente há pessoas interessadas em atender suas necessidades. Realmente estes profissionais são pérolas comerciais. Sucesso a eles.

Atenção: Afaste-se do profissional que se rotula “vendedor” e que não sorri espontaneamente. Em especial aqueles com perfil ranzinza, crítico destrutivo e nada sociável. Os poucos destes “vendedores” que detêm razoável sucesso vendem produtos escassos e/ou muito baratos. Assim, é um equívoco ter em vendas um profissional só por que é um ótimo técnico ou de confiança. Pois, confiança: hoje é básico. Conhecimento técnico: facilmente se apóia. Precisamos, sim, de bons vendedores. Ter habilidades humanas pertinentes a um bom vendedor é algo mais raro, mas sem dúvida pode-se adquiri-las pela força de vontade do indivíduo. Problemas são meros facilitadores para os otimistas.

“Gosto daqueles que lutam com um sorriso nos lábios”.

Winston Churchill

Sorriso & Ambiente de trabalho

Em meus trabalhos de consultoria me deparo eventualmente com climas organizacionais de agências com “crise de alegria”, explicitada preferencialmente pela postura e atitudes dos profissionais. São inúmeros seus sinalizadores, mas usualmente me deparo com a seguinte justificativa: O “culpado” mora ao lado (a chefia/diretoria, o salário, a tecnologia, a qualidade da base, as metas etc.). Poucos se consideram co-responsáveis pelo clima “desmotivador”. Claro que algumas vezes isto é procedente, mas não com a ocorrência verbalizada. Para crescermos profissionalmente, devemos ser humildes ao admitirmos que eventualmente fazemos parte do problema e não somos uma ilha de eficácia como insistem em nos lembrar nossos entes mais queridos ou nosso ego.

“Gosto daqueles que lutam com um sorriso nos lábios”. Esta frase de Winston Churchill explicita o clima necessário em uma agência. Trabalhar em uma agência de instituição financeira não é fácil – é uma “guerra” como a quase totalidade dos outros empregos. Fomos contratados porque podemos “matar um leão por dia” com as armas que temos e porque não dispersamos nossas ricas energias em focos pouco produtores. Assim, acreditando que a alegria é uma relação bem estabelecida, devemos cobrar de nós e dos colegas a criação de um ótimo ambiente na agência para nossas vendas.

Sorriso & Felicidade em Vendas

Meus “professores” em vendas ensinavam que o sorriso é a menor distância entre duas pessoas e que a sintonia faz a venda. Entretanto, alertavam também do risco de não se alinhar o “sorriso” aos demais gestos e intenções na venda: olhar, aperto de mão, tom de voz, forma de aproximar, severidade do assunto etc. Assim, passe a perceber o pífio resultado de um desatento “vendedor” que se descuida destas prerrogativas ao atender sua base de clientes.

Estes mesmos “professores” alertavam da importância de criar um clima harmonioso com o cliente antes de tentar vender o que quer que seja. E para tanto, deveríamos saber a hora certa de iniciar nossas perguntas, fazendo-as com maestria e de preferência de forma saudavelmente “dissimulada”. Bom vendedor tem que ter em mente que quem domina uma negociação é quem pergunta, e que saber perguntar favorece a boa “intimidade”. Esta boa “intimidade” será bem vinda, pois vendemos soluções para

anseios mentais e problemas reais de nossos clientes nem sempre explícitos. Assim, além de respeitar a boa prática de que **“saber ouvir é um sinal de respeito e cortesia”**, garimpam-se respostas que potencializam maior aderência e ofertas ordenadas de soluções.

Sorriso na voz

Como pode um vendedor descuidar da voz? Lembro-me de um colega, diretor de uma grande central de *call center*, que exige **“sorriso na voz”** de seus funcionários, já ao entrevistá-lo por telefone. Não se trata de falar corretamente (o que é desejado), mas de falar em sintonia com os outros sentidos como: postura, olhar, semblante..., alinhando tudo isto a forma de cumprimentar, ambientação física, vestimenta, asseio etc.

Sendo assim, não existe apenas uma qualidade no vendedor. Ele deve ser uma orquestra de habilidades a serem moldadas para um determinado projeto/cliente, como também um conquistador de atenção, de quem gostamos de estar próximos.

Conclusão

Sorria. Isto faz parte de seu salário.

Criei esta frase – título deste artigo - durante um recente trabalho para uma grande central. Ela sintetiza minha mensagem aos profissionais de venda do cooperativismo de crédito.

Contudo, sabemos que a estética do sorriso não nos obriga a sorrir sempre, mas impõe a nós vendedores que estejamos sempre prestativos, corteses, fraternos e solícitos, transmitindo estarmos de bem com a vida. Sejamos felizes por estar naquele momento dando o melhor de nós para entender e atender aquele cliente, pois você pode ser o contato mais importante dele naquele dia. Por que desperdiçar esta rica e dinâmica oportunidade? Não nos esqueçamos de ter este mesmo cuidado com nossos colegas de trabalho.

Fiquemos com o ensinamento do século XVIII do filósofo francês Voltaire: “A felicidade é a única coisa que podemos dar, sem possuir” e com a pureza do artista do século XX, Charles Chaplin: “Te adoro simplesmente porque você existe!” Deveria ser este o seu mantra de bom dia ao ver um cliente.

Resgatando a essência do Capital Social Mínimo Ideal por Sócio

Não tem como! Se desejarmos perpetuar nosso modelo cooperativo de negócio, devemos rapidamente revisar e reinventar a utilidade do Capital Social. Calma! Concordo que este não é o modo tradicional de iniciarmos nossos artigos, mas achamos que esta introdução por si só já é uma boa reflexão e nos convida a ler com atenção as considerações a seguir.

Certamente nos preocupamos com o futuro de nossa Singular, mas observamos ainda um exagerado entusiasmo com nossos ditos “grandes” resultados e com as “pujantes” evoluções de nossas fontes de recursos. Esta realidade tende a levar grandes líderes a acreditar que não precisam rever seus dogmas, entre eles a crença de que não há novos cenários estratégicos para a eficaz gestão do capital social. Devem sim, internalizar que a perfeita gestão do capital social exige uma ampla e complexa visão estratégica, que não seja limitada a uma saudável fonte de recursos para a concessão de crédito.

Neste artigo veremos alguns aspectos focando o resgate da essência do **Capital Social Mínimo Ideal** por sócio e breves reflexões jurídicas feitas pelo Dr. Fábio Siqueira, sócio da Telles Siqueira Advogados, especialista em cooperativismo de crédito e parceiro desta consultoria.

1ª reflexão: O Resgate da Essência do Capital Social Mínimo Ideal por Sócio

O capital social é um dos grandes e dinâmicos pilares de desenvolvimento da Singular e devemos geri-lo coerentemente, conforme a realidade de cada sócio e a necessidade estratégica da sociedade naquele período. Portanto, cabe aos executivos propor em assembleia o **Capital Social Mínimo Ideal** por sócio e sua forma de integralização.

Nos últimos anos, diante da alta competitividade e da expansão do sistema cooperativista de crédito, muitas Singulares reduziram drasticamente seu capital mínimo por associado, chegando a valores ínfimos, próximos de R\$ 30,00, mas sem definir novos aportes estatutários. Neste cenário de baixíssimo aporte ao capital social na abertura da conta, é improvável que este tema ganhe notoriedade para o novo sócio. Esta realidade se agrava, já que sabidamente a “oferta” do capital social não é um dos

temas mais empolgantes na conquista de novos clientes, os quais são cada vez mais racionais, práticos e detêm pouca ou nenhuma familiaridade com os preceitos cooperativistas. Como consequência deste cenário, o capital social perde a relevância tanto para a sociedade como para os sócios.

Mas sejamos realistas. Apesar da redução do capital social para valores próximos de R\$ 30,00 ser um equívoco diante dos preceitos societários e cooperativistas de crédito, não podemos negar que foi um grande trunfo na atração de novos sócios. Uma vez que nosso quadro comercial não precisa mais “vender” ao novo cliente a ideia de que ele terá que aportar um valor expressivo para se tornar sócio, em especial se este novo cliente tiver um perfil de tomador de crédito ou urbano. Tornar atrativo e “vender” o capital social de valor expressivo é algo “complicado” comercialmente, já que este conceito inexistente em nossos concorrentes diretos, onde a maioria de nossos atuais e futuros sócios foi forjada.

Atenção: O fato de verificarmos o crescimento do saldo global do capital social não pode nos levar a considerar o valor de R\$ 30,00 uma decisão acertada para a pujança da sociedade. Tão pouco devemos achar correta a argumentação de que este valor é só uma referência para a entrada e que nem é lembrado no cotidiano. Como executivos, sabemos que é mais prático dar relevância unicamente ao saldo bruto do capital social da Singular e à sua evolução, mas orientamos que esta visão deve ser ampliada para que atentemos aos problemas decorrentes de não termos um balizador para um mínimo ideal de capital social pelos sócios.

Pelo histórico do cooperativismo de crédito e do mercado financeiro, é certo que a grande maioria de nossos novos clientes é formada por tomadores de crédito. Portanto, nosso capital social cresce de forma criativa e hiperconcentrada entre clientes que demandam crédito, mas sem que estes entendam, nem minimamente, a relevância deste pilar para a Singular. Na contramão desta afirmação, vemos os clientes investidores e os usuários de serviços com saldos em capitais sociais pífios que só crescem com as distribuições das Sobras. Para estes, a “utilidade” do capital social é pouco racional, desnecessária e ainda mais desinteressante se a Singular não o remunerar pela Selic.



2ª reflexão: Redefinindo o Capital Social Mínimo Ideal por Sócio

Diante deste intrigante cenário e da perda crescente da relevância do capital social para um número cada vez maior de sócios, devemos admitir que há riscos para o eficaz desenvolvimento da sociedade e assim, é preciso agir tendo em vista suavizar ao máximo este impacto.

Vamos juntos analisar este comum cenário. Uma singular que baixou há alguns anos seu teto mínimo de capital social para R\$ 30,00, agora decide estatutariamente elevar o **Capital Social Mínimo Ideal** de cada sócio para R\$ 5.000,00 (por ex.), vislumbrando os benefícios para a instituição caso todos os sócios atinjam este patamar. Mantendo, contudo, R\$ 30,00 como o aporte inicial para facilitar a conquista de novos sócios. Também estrategicamente estes executivos irão propor em assembleia mecanismos para que cada sócio possa ter seu plano flexível para atingir o **Capital Social Mínimo Ideal** (R\$ 5.000,00). Em contrapartida, estes executivos irão orientar sua força de venda para que respeitem a realidade de cada sócio, mas que foquem para que seja breve a integralização até o **Capital Social Mínimo Ideal**.

Sabemos que muitas Singulares adotam maneiras criativas de integralização, mas gostaríamos de compartilhar algo que possa gerar um equilíbrio gradual no crescimento do seu Capital Social. Este conceito irá favorecer imensamente o fato de que a maioria dos sócios rapidamente esteja em dia com o estatuto quanto à integralização de 100% do seu **Capital Social Mínimo Ideal**, que em nosso exemplo passa de R\$ 30,00 para R\$ 5.000,00.

3ª reflexão: Usando as sobras para ajudar o sócio na busca de seu Capital Social Mínimo Ideal

Imaginemos que uma Singular usualmente faz a distribuição das Sobras direcionando uma parte para a cota capital do sócio e a outra paga em dinheiro diretamente em sua conta corrente. Portanto, nossa proposta nasce da seguinte pergunta: O sócio já integralizou 100% do Capital

Social Mínimo Ideal? Se já integralizou 100% dos R\$ 5.000,00, por exemplo, então receberá os 50% das Sobras a ele devida diretamente em sua conta corrente, já que os 50% restantes já foram creditados em seu capital social. Mas e se o sócio ainda não integralizou o **Capital Social Mínimo Ideal** de R\$ 5.000,00 (ex.)? Neste caso, a parcela das Sobras que seria usualmente creditada em sua conta corrente será depositada em seu capital social. Assim, com a ajuda desta decisão estatutária extensiva a todos os sócios, rapidamente a totalidade dos sócios atingirá os R\$ 5.000,00 do **Capital Social Mínimo Ideal**. Algo coerente e necessário para a boa gestão da sociedade.

Faça uma pesquisa sobre sua base e veja quanto teria sido o incremento do capital social global da sua Singular se ela não tivesse creditado em conta corrente esta parcela da distribuição das Sobras dos sócios que ainda não tivessem atingido o novo **Capital Social Mínimo Ideal**.

O objetivo desta ação é dar notoriedade ao capital social, tornando-o sempre um tema relevante para a Instituição, para os sócios e para a força de venda, além de recompor o teto mínimo do capital social para valores mais representativos através da adoção do novo **Capital Social Mínimo Ideal** (por exemplo, de R\$ 30,00 para R\$ 5.000,00). Para os sócios que já atingiram este teto em capital social (R\$ 5.000,00), é saudável mantê-los investindo em capital social, contudo, adotando medidas coerentes que os bonifiquem, mas sem exagero para que não haja perda desnecessária de receita. Ou seja, pode-se comercialmente adotar formas escalonadas de bônus, motivando-os sempre a aportes de novos valores para atingirem rapidamente este teto ou mesmo para se manterem crescendo acima dele. Como exemplo, a Singular poderia bonificar uma parte ou o todo do pacote de tarifas, conceder uma discreta redução em uma taxa de juros de uma linha massificada etc. Por fim, esta ação, além de ter forte apelo mercadológico, faz com que o capital social volte a ter a devida notoriedade, cresça na velocidade e necessidade do modelo de negócio e venha a se tornar uma relevante providência para o sócio.

*... “distribuímos” ótimos prêmios a sócios “sortudos”,
mas com fracos perfis societários.*

4ª reflexão: Usando a remuneração do capital social para atingir o Capital Social Mínimo Ideal

Aconselhamos que as Singulares passem gradualmente a remunerar o capital social até o limite legal de 100% da Selic. Para tanto, é preciso que elas persigam ótimos resultados para fazer frente a esta saudável despesa. Esta remuneração manterá o sócio seduzido pelos seus coerentes benefícios, sejam eles enquanto “dono” da sociedade ou usuário das soluções. Além do que, este valor também será uma previdência autônoma atualizada por um excelente índice diante do ainda mediano valor “aplicado”.

Portanto, a boa prática orienta que este ganho da Selic sobre o capital social seja creditado diretamente no capital social dos sócios, transformando uma despesa original lançada em 31/12 em um grande aporte de cotas capitais. Ou seja, com esta despesa saudável para a Singular, estaremos ajudando todos os sócios a atingirem seu **Capital Social Mínimo Ideal** e indiretamente somando sempre à sua previdência.

Obs.: recentemente enviamos um artigo que versava sobre a importância dos gestores da Singular considerarem o impacto do crescimento vegetativo em todos os seus indicadores de desempenho. (Este artigo encontra-se postado em nosso site). Assim sendo, orientamos que em todas as AGOs haja recomposição do poder de compra do Capital Social Mínimo Ideal por sócio, baseado em um indicador oficial ideal. Uma ação singela, mas com excelentes benefícios à sociedade.

5ª reflexão: Repensando o sorteio como forma de incentivar a integralização do capital social

É usual vermos ações que relacionam o aporte de capital social a “sorteios”. Por mais que seja um bom evento promocional, social e apresente relevantes resultados numéricos, percebemos que fomenta pouco a busca da necessária postura de “donos” por parte de nossos sócios e da compreensão destes quanto à relevância e utilidade do capital social para sua instituição.

Neste cenário, podemos eventualmente até conviver com fatos pitorescos e não tão saudáveis para a instituição, como o de “distribuímos” ótimos prêmios a sócios “sortudos”, mas com fracos perfis societários. Dessa forma, não tendo antes premiado os ótimos sócios que primam no cotidiano por concentrar na expectativa de ganhar bônus racionais por esta parceria comercial. Estes clientes nos procuraram na expectativa de que os seus benefícios racionais fossem decididos com base na racionalidade comercial e esperavam que nossas ações realmente os reconhecessem por esta prática diária. Assim sendo, ações como a do sorteio, aqui colocada, devem ser usadas com parcimônia, e sempre após termos certeza que já premiamos de forma racional os sócios com maior aderência comercial à Singular.

Vale ressaltar que a boa prática comercial orienta que a venda de alguma de nossas soluções pode ser suportada por “sorteios”, em especial aquelas usualmente ofertadas no varejo financeiro massificado. Ou seja, aquelas que se baseiam em bons ganhos em função de escala ou tenham baixa racionalidade para o usuário final ou ainda sejam algo desconhecido como solução financeira massificada.

Diante desta exposição de motivos, devemos adotar formas de fomento do capital social que primem por manter a real nobreza que o tema merece. Além do que, sua evolução deve ser algo que devemos exigir diuturnamente dos sócios, que como donos da Singular devem cumprir com maestria suas obrigações societárias inerentes à economia e poupança. A eventual manutenção deste fraco entendimento por parte dos sócios pode, em médio prazo, demonstrar um problema para a saudável evolução do cooperativismo de crédito. Entretanto, com racionalidade podemos reverter este cenário.

Reflexão final

É oportuno que sua Singular resgate a totalidade dos temas correlatos ao capital social que direta ou indiretamente interferem na saudável edificação da instituição, dando especial atenção aqueles que aculturam cada um de nossos sócios quanto à realza do capital social, podendo assim nortear o processo individual de integralização de cada sócio frente ao **Capital Social Mínimo Ideal - CSMI**.



Doze temas para reflexão dos gestores líderes do Cooperativismo de Crédito

(artigo publicado em 04/2012)

Os sábios orientavam que, quando um problema parece complexo, é prudente que o esqueçamos temporariamente e o substituamos por um novo problema, que seja de preferência lúdico. Pois assim, o problema original sai de cena, para que foquemos no novo tema. Quando voltarmos ao tema original, muito provavelmente o veremos com outros olhos, mais oxigenado e com mais possibilidades de solução. Ou seja, sem o ranço original e a forte carga de emoção e tecnicismo que inicialmente existia. Dessa maneira, esse é o motivo deste artigo, já que o Cooperativismo de Crédito se vê diante de inúmeros temas recorrentes, que por vezes são empacotados como novos, como é o caso da redução de juros pelos bancos públicos.

Mas antes deveríamos analisar o que nos ofusca para que sejamos eficazes na gestão de nossa Singular. Será a complexidade da crise internacional e de como ela irá nos impactar? Será o desconhecimento de como o fluxo de capitais externos reagirá diante das abruptas reduções da Selic? Será que o “boom” econômico nacional já sinaliza estagnação? Será nossa baixa astúcia em antever e entender as ações “populistas” de todo governo próximo a eleições? Será que realmente conhecemos a previsão econômica de nosso micro-mercado para os próximos anos? E assim por diante.

Certamente temos respostas macros para muitas destas perguntas já que são realidades que podem vir a afetar nosso micro cenário no médio prazo. Assim, propomos

12 grandes temas para que sejam analisados em reunião junto com sua equipe sênior, permitindo que já nos próximos 60 dias desenhem uma estratégia vitoriosa para o segundo semestre.

1ª) Percepções políticas dos líderes

Sabemos que o cenário desenhado até 2.014 – fim do governo Dilma; Copa do Mundo - será muito influenciado por ações “populistas”, visando a atacar a “forma” e não o “conteúdo” dos problema socioeconômicos, tal qual como vimos com a ação de redução de juros pelos bancos públicos. Ou seja, atacam o que dá “mídia social”, sem foco nas necessárias ações macros como redução dos gastos do governo, reforma tributária, redução dos casos de corrupção, etc.

Percebamos que estamos há poucos meses das eleições para prefeitos e vereadores e “casualmente” vemos medidas “estratégicas” dos governos atuais potencializando suas reeleições, em especial focado na grande massa formada pela classe menos abastada que pode fazer toda a diferença no pleito. Mas este efeito na mídia será curto, pois há muitos fatos cíclicos que ganharão destaque e irão vender muito mais audiência, além do fato das campanhas suportadas por TV serem caríssimas, mesmo para a Caixa e BB. Ou seja, tão logo um novo tema “social” ganhe a mídia, rapidamente veremos a redução da dita eficácia socioeconômica da redução dos juros definida por uma “canetada” da Dilma.

Portanto, como os gestores da sua Singular vêem o peso político eleitoreiro das atuais medidas de redução de taxas de juros do BB e da Caixa? Sendo que essas medidas focam sobremaneira em consignado, veículos, crédito imobiliário (todos com garantia) e clientes atendidos por programas sociais, sempre pedindo “reciprocidade explícita” e abertura de C/C para que possam acessar taxas menores. Qual é o prazo de impacto, de duração e do destaque deste tema na mídia, diante a aproximação da eleição em seis meses para prefeito e vereador, da CPI do Bicheiro Carlinhos Cachoeira, dos dias das mães, dos finais dos campeonatos estaduais, das festas juninas, das férias escolares de inverno etc.?

Por fim, qual é o impacto na receita e nas sobras que a sua Singular pode absorver diante de qualquer medida de redução do *spread* líquido? Havendo redução de juros em linhas de crédito, sabemos realmente sua percepção de valor para o sócio e se isto será realmente visto por ele como uma ação indispensável para que nos elejam como sua melhor opção? E se adotarmos a redução de juros de forma intempestiva, sabemos claramente o risco que isto pode trazer na precificação de nossa inadimplência e no adiamento de projetos pela perda “inesperada” de recursos/sobras etc.? Assim, nossos líderes precisam ser mais reflexivos do que impulsivos.

2ª) Receita com Tarifas de Serviços

Não adianta atacar o problema da redução de juros como se fosse algo isolado. Nosso cobertor é curto. Temos que ter receita líquida eficaz e crescente, e as tarifas são parte deste bolo. Então respondamos: Sua Singular ainda tem um discurso retrógrado de que não cobrará tarifas, em especial pacotes de serviço, já que este seria um grande diferencial competitivo? Qual é a relevância que sua Singular dá (ou deu) para as receitas com tarifas, inclusive pela implementação eficaz do pacote de serviço? Qual será a estratégia comercial para que sua Singular tenha receitas representativas com serviços já para o próximo semestre? Como evoluíram as receitas de serviços neste primeiro semestre comparadas ao mesmo período do ano anterior? Quanto da despesa bruta da folha de pagamento é coberta com as receitas de tarifas saudáveis, excluindo as punitivas? Têm evoluído as receitas com tarifas punitivas perigosas como: adiantamento a depositantes, exclusão de CCF, multas etc.?

3ª) Força de venda

Sua Singular tem um plano de cargos e salários que foca preferencialmente na carreira dos profissionais de vendas? O plano de meritocracia é dinâmico, incentivador, respeita a produção, é no mínimo semestral e é individualizado ou no máximo agrupado pela agência? As avaliações semestrais dos profissionais são simples, focadas e feitas pelo seu chefe imediato? As seleções de novos profissionais seguem preceitos técnicos acompanhados por empresas terceirizadas ou apenas indicações? O pessoal de atendimento/venda tem recebido capacitação e reciclagem constantes? A sede se comporta como uma serviçal das unidades, apoiando-as eficazmente? O prêmio variável da sede está atrelado ao resultado médio das agências?

4ª) Aluguel do Dinheiro

Os critérios para definição de taxas de juros em sua Singular seguem o preceito de competitividade frente ao mercado ou simplesmente o preceito do “barato”? As taxas de juros realmente estão levando em conta a inadimplência potencial, esta baseada na safra, região, linha etc.? Há taxas de juros distintas para linhas com vários prazos, de tal sorte que estejam precificadas visando a evoluírem conforme o prazo, já que o prazo agrava o risco? Há ainda muitas taxas atreladas ao CDI sem que se tenha clareza da sua eficácia interna e atratividade comercial? Sua Singular tem uma área profissional para cobrança de crédito? Há visitas técnicas para conceder, acompanhar e eventualmente cobrar dívidas de porte?

5ª) Compra de Depósito a Prazo

Qual é a estratégia da sua Singular para continuar a crescer o saldo líquido em depósito a prazo, mantendo-o atrativo para seus contumazes investidores, sem agravar a concentração? Qual é a evolução em depósito a prazo nos últimos 12 meses em sua Singular, já deduzidos o crescimento vegetativo? Caso esteja havendo perdas líquidas nestes saldos, qual está sendo a ação efetiva para estancá-las? Esperamos que não estejam adotando a previsível e arriscada ação de apenas elevar ainda mais a remuneração do CDI, passando em alguns casos para índices muito acima de 100% do CDI. Vendemos confiança e esta ação em nada nos ajuda?

Qual foi a real percepção de seus gestores e executivos quanto à **perda líquida de 50%** de ganho em poucos meses destes tradicionais investidores? Já que com uma inflação prevista de 4,5% a.a., aplicavam a 12,5% a.a., permitindo um ganho líquido de 8% a.a. . Agora com uma taxa Selic de 9% a.a. irão ganhar apenas 4,5% a.a. . Ou seja, isso representa uma perda líquida de 50% em seus ganhos anuais ou, se preferirem, demoraram o dobro do prazo para multiplicarem seu patrimônio líquido investido.

O que fazer para que não fujam para investimentos especulativos ou empreendedorismo ou até mesmo para a velha e temida poupança? Precisamos e dependemos muito da permanência destes recursos em nossos depósitos a prazo.

Qual está sendo o impacto em sua Singular por não adotar uma tabela de remuneração que premie aos investidores proporcionalmente o valor investido e que se estes se comprometam a travar suas aplicações por mais tempo? Isso evitaria manter a perigosa concentração das aplicações naquelas que permitem resgates com 31 dias, pois estas não mantêm a coerência comercial frente o maior prazo da carteira de crédito, além de permitir o saque ao menor desconforto financeiro do cliente, sem qualquer pênalti.

Sua Singular está realmente utilizando o diferencial comercial potencializado pelo Fundo Garantidor de Crédito, quando necessário e oportuno? Seus gerentes de carteiras sabem realmente o objetivo final das aplicações dos seus 10 maiores investidores? E assim por diante.

6ª) Atenção a captação em Poupança

Como seus líderes analisam a provável e indesejável concorrência da Poupança que sempre ressurgiu quando temos Selic abaixo de 9% a.a.? Vamos ver este exemplo: Dificilmente um cliente ganhará 100% do CDI em uma aplicação, então vamos imaginar que ganhará 95% do CDI de 9% a.a. (ex), e deste seu ganho deduz-se o IR de 22,5%. Ou seja, seu ganho líquido será muito próximo a poupança. E pior, sabemos que poupança tem um direcionamento nada interessante para aquelas Singulares que pretendem avançar no varejo dito urbano, no qual precisam de astúcia para comprar recursos que possam ser alugados (emprestados a juros) para o varejo financeiro.

Mesmo sabendo da sua utilidade na linha rural, devemos ter cautela em promover o crescimento da captação em poupança, especialmente neste momento da economia. Reforço o que já orientamos anteriormente: “Nossos clientes querem poupar e não poupança”. Portanto, o depósito a prazo atende perfeitamente nossos clientes.

7ª) Compra do dinheiro

Nunca devemos nos esquecer de nosso grande gol. Precisamos fazer resultados consistentes frente a nosso modelo de negócio no micromundo, onde competimos. E um dos grandes desafios de nossos gestores será a boa compra de recursos. Seria saudável que diante do cenário cada vez mais competitivo que se desenha, entendêssemos a lógica de nosso mercado, pois é ela que dirá se iremos ou não nos manter saudáveis.

Assim, paremos de gastar esforços em nos envaidecer sobre nossas evoluções em números brutos baseados nos anos anteriores ou comparados com nossas coirmãs. Isto é importante em nossas AGOs, mas não é referência para o mercado financeiro massificado de varejo, no qual competimos. Além de nos afastar de nossa missão de perpetuar comercialmente nossa Singular em seu micromercado.

Sendo assim, precisamos aprender rapidamente a comprar nossos recursos da melhor forma, observando o prazo médio da sua provável alocação, além de obter um custo baixo, pois isto nos permite gerir com mais eficiência nossa carteira de crédito. Desta boa gestão, outra deságua naturalmente. Que é o recurso aportado em nossa central como reserva de liquidez, pois se nossos recursos forem baratos na compra, este montante “apartado” na Central se torna uma fonte real de receita e não um mero empate contábil.

A pergunta que sua Singular deve se fazer é: Somos eficazes na compra do dinheiro que vendemos? Na compra, os recursos já internalizados estão estáveis para um médio prazo e se mantêm a custos competitivos? A redução da Selic para 9% a.a. teve quais impactos em nossa gestão macro? Já foi sentido um “desconforto” junto aos grandes e concentrados aplicadores? Sua

Somos eficazes na compra do dinheiro que vendemos?

Singular é eficaz na conquista do Depósito à Vista já que é um dos *funding* mais baratos do mercado? Sendo apenas medianamente eficaz neste esforço frente ao Depósito à Vista, será que isso não seria pelo baixíssimo uso e aderência de nossos “sócios” as nossas soluções, incluindo aqui as soluções da conta corrente? O que estão fazendo para mudar esta perigosa realidade?

8ª) Sobras e Reserva

Como sua Singular analisa as últimas Sobras quando compara o verdadeiro potencial da base de associados e o realizado comercialmente? Acreditamos que em sua Singular há um grande caminho a percorrer para saturar saudavelmente sua base com as soluções comerciais disponíveis em sua prateleira de soluções. E dessa maneira, mesmo com Sobras numericamente crescentes, elas tendem a ser, de fato, fracas comercialmente.

Como as Reservas guardam uma relação direta com o volume das Sobras, se deduz que as Reservas foram convertidas em montante insuficiente para alicerçar o projeto de perenidade da Singular, mesmo que tenha sido direcionado 50% das sobras para esta conta.

Seria oportuno analisar o crescimento das Reservas da sua Singular, deflacionando a inflação, para ver se, apesar de crescente, ela não é fraca diante do real potencial comercial da instituição. Portanto, diante do cenário que se desenha, não seria prudente nos darmos ao luxo de apenas elevar o percentual direcionado das Sobras para a Reserva. Precisamos rapidamente crescer as Sobras com eficácia mercadológica, pois dela derivam as melhores opções para alicerçar consistentemente uma Singular que deseja competir de frente com os bancos de varejo massificado. E este é o único caminho possível.

9ª) Sobras e Capital Social

Como sua Singular está se estruturando para fazer uma reengenharia no valor e na utilidade do Capital Social? Na última AGO houve “**Sobras Eficazes**” (ver artigo específico sobre o tema) ou apenas os números brutos cresceram acima da inflação ou do esperado? Quanto foi direcionado para as Sobras a serem distribuídas em cota capital? Quanto foi creditado em Conta Corrente? Esta decisão focou no julgamento estratégico de curto ou longo prazo? Sua Singular precisa muito de fontes de recurso fortes,

distintas e travadas para fazer frente a sua carteira de crédito de varejo massificado. O Capital Social, junto com as Reservas, são seus grandes pilares, já que os repasses federais têm estruturas e focos distantes do varejo.

Então, sem rodeio, é hora de buscar crescer o Capital Social da Singular fortemente sobre os tomadores de crédito de varejo. Seja com aportes “voluntários” quando vierem demandar crédito, que muitas vezes são maquiados por “rifas” convertidas em capital social e que permitem concorrer a prêmios. Ou mesmo através do necessário e desajeitado Procapcred.

Imaginar crescer o Capital Social sobre os investidores é desconhecer o processador mental destes clientes. Contudo, pode haver alguns poucos investidores amigos dos executivos ou sócios fundadores que podem até vir a aportar mais algum capital, mas esta fonte logo seca. Portanto, os tomadores de crédito são o único caminho rápido e consistente para que cresçamos em Capital Social.

Fica claro que devemos crescer verdadeiramente em Capital Social, mas será que sua Singular não reduziu há poucos anos seu patamar para valores pífios, alegando que isto evitaria um entrave para a conquista de novos sócios? Será que esta decisão não pode estar sendo um tiro no pé, já que provavelmente não há incentivo (ou métrica) para que nossos sócios aportem mais recursos no capital social? Este tema tem inúmeros e sérios desdobramentos, que devem ser geridos em bloco, pois é algo muito delicado para ser analisado de forma pontual e intempestiva como usualmente se vê. Ele é um dos grandes temas discutidos em nossas consultorias e em nossos treinamentos de gestão para líderes e executivos seniores do cooperativismo de crédito. Estes líderes devem pensar e agir como banqueiros, para que possam competir no mercado e assim entregar os benefícios do cooperativismo a seus sócios.

10ª) Taxas Baratas

Calma ao optar por reduzir taxas! Se nós entrarmos neste jogo de cabeça quente perdemos muito, e esta ação descuidada pode ter consequências fatais para muitas Singulares, já que lhes faltarão recursos para reinvestir em tecnologia, marketing, pessoal, expansão, remunerar capital social, ou mesmo absorver inadimplências elevadas e não corretamente precificadas. Isso sem contar que muitas Singulares não dispõem de “gordura” nem mesmo para estas atividades tão elementares.

Observemos minuciosamente a nossa base e percebamos que para a grande maioria de nossos sócios este tema macro - redução de taxa - está sendo muito bem conduzido pelos executivos da Singular. E eles estão certos, pois somos um corpo vivo e não uma financeira onde só se atende crédito para “taxeiros”. Da mesma maneira, muitos de nossos clientes não irão fazer demanda de crédito neste trimestre, onde o tema está em voga, e, portanto, após baixar a poeira, tudo se manterá. Lembremos que tudo na vida é passageiro, e esta enxurrada logo perderá força, pois como exposto no

início deste artigo temos a chegada de fatos macros como uma importante eleição, CPI do Cachoeira, dias das mães, festas juninas, final de campeonatos regionais, etc. Todos temas tradicionais que sobrepõe involuntariamente os demais. Por mais que queiramos discordar, isto é o Brasil.

Alguns bancos comerciais sinalizaram reduções, mas na grande maioria delas você terá que trocar de banco transferindo seu salário para lá, ou são linhas com excesso de garantia e disponível apenas para alguns extremamente bons e antigos clientes. Vamos e convenhamos. Isto não funciona no Brasil. No fundo sabemos que os bancos de varejo são todos iguais e logo estaremos pagando o mesmo que no banco antigo (ou até mais nos créditos e nas tarifas). Além de contar com limites menores, já que não o conhecem e não tem a certeza que o banco antigo retirou seus limites. A tudo isto se soma o processo de abrir conta, a proximidade da nova agência, a necessidade de decorar novas senhas, entre outros problemas.

Os bancos públicos não podem ser o guia para as Singulares, pois irão fazer sempre estripulias comerciais desfocadas do bom senso mercadológico. Estas estripulias irão em breve desaguar em discretos, mas severos entraves comerciais, como: elevação do já deficitário atendimento com maiores reclamações junto ao Procon; maior inadimplência, pois muito do crédito é demandado por clientes já bem endividados e com contas e limites em mais de um banco; funcionários desmotivados, seja pelo excesso de serviço ou pela redução/extinção de prêmios por participação nos resultados, devido à redução abrupta de taxas com reflexos no resultados etc.

Este nosso mercado não é para amadores, bem intencionados e puros de alma. Não podemos agir como se fôssemos ingênuos e desatentos às jogadas previsíveis que de forma cíclica irão nos afrontar. Vemos casos de clientes (que não podem ser chamados de sócios) que bravam que no banco “X” é mais barato na linha tal. Mas será que este seria o perfil de sócios que estamos buscando para edificar nosso projeto? Se não é, então por que damos tanta atenção as suas bravatas, muitas vezes oriundas de poucos clientes “taxeiros”? Entretanto, por outro lado, muitas vezes já vimos depoimentos de alguns destes sócios “taxeiros” que foram nos bancos atrás das promoções de taxas e voltaram ao analisarem que no final das contas, eles perdem.

Somos bons e precisamos acreditar nisto, em especial na ponta da caneta no final do ano para quem nos prestigiou. É uma boa hora para saber quem são os nossos clientes que merecem ser reconhecidos pela aderência as nossas soluções e, por conseguinte, desejados no projeto de perenidade de nossa Singular. Se não formos seletivos, perderemos. Fora “tranqueiras”!

Precisamos de serenidade em nossas jogadas, pois como sempre orientamos quanto a nosso modelo de negócio: “não se pode jogar dama com peça de xadrez”. Seria prudente, de forma discreta e escalonada, irmos criando alguns movimentos para que nossos clientes percebam

“Podemos ofertar muito mais vantagens que os bancos.”

que, apesar de sermos muito competitivos em nossas soluções (e vantagens), estamos sempre analisando melhorias em nossas soluções. Quem sabe, não seria oportuno adotarmos a redução em uma ou duas linhas de crédito de financiamento já para os próximos 30 dias. Linhas estas que tenham realmente pouca saída para não expropriar nosso já delicado *funding*, mas tragam boas garantias. Ex: Crédito de veículos novos em 12 meses com 50% de financiamento a X%a.m., ou Crédito Consignado de clientes que recebam salário conosco, em até 06 meses com uma taxa hiper bonificada. Sabemos que poucos farão uso destas linhas, mas realmente estaremos demonstrando um movimento pró-ativo diante do cenário macro do mercado.

11ª) É hora de convocar nossos sócios para remar ainda mais?

Somos um modelo de negócio muito interessante para os sócios que concentrarem suas necessidades conosco. Mas isto não se observa por inúmeras razões, entre elas a nossa complacência com os sócios, deixando que se portem como espertos clientes. Esta inversão de valores dificulta que entendam nosso mantra com o qual batizamos uma de nossas palestras feitas aos sócios e potenciais sócios: **Concentrar para ganhar**. O cliente foge facilmente do desejado ganha-ganha ao nos cotar em uma solução específica como se fosse um leilão, colocando toda a brasa na sardinha dele, de tal sorte que só ele ganha. Somos uma sociedade de interesses comuns, e a concentração deste tipo de “parceiro” fará nosso projeto ruir. Este comum cenário é eventualmente encontrado em muitas Singulares que rezam que o cliente é “dono”. Se não os acompanharmos e os auditarmos, perderemos sempre.

12ª) Foco no relacionamento e não em produtos

Devemos cuidar muito para que não haja esforço na promoção de um determinado produto ou serviço. Esta é uma visão imediatista e desfocada dos mais singelos preceitos comerciais, e com resultados nefastos ao nosso modelo de negócio e a perpetuação da Singular. Portanto, é equivocado acharmos que ganhamos algo comercialmente ao atender o cliente em uma solução

pontual. Só sobreviveremos se atender cada um de nossa base de sócios em sua gama de demanda. Qualquer foco fora deste é desconhecer a lógica deste maquiavélico mercado.

Na crise se cresce melhor, pois só há musculatura na medida em que há resistência a superar. É hora de convocar nossos sócios para que se portem como tal. Aqueles que se portarem como “taxeiros” de crédito ou de serviços devem ser disciplinados ou finalmente descartados. Já os “taxeiros” aplicadores, inclusive em capital social, devem sempre ser bem cuidados e muito bem vindos. Não desovar os recursos que aportam na Singular é um problema mais fácil de resolver do que buscar captação barata e de longo prazo.

Cabe aqui uma ressalva. Se há concentração nestes aplicadores e estas aplicações são de curtos prazos, deve a Singular ter ciência que precisam alongar e pulverizar sua captação de forma discreta e no médio prazo. Caso contrário, ela viverá unicamente à mercê das constantes e crescentes reivindicações destes poucos aplicadores. Um enorme e usual risco.

Reflexão final

A condução de uma Cooperativa de Crédito precede de uma fortíssima veia comercial, pois sem resultados não há como distribuir os benefícios sociais que estão contidos em nosso modelo de negócio, e muito menos apresentar para a sociedade local nossa solução como uma verdadeira e racional proposta.

Relembramos o que orientamos há anos. Devemos perseguir taxas e tarifas competitivas e nunca **Baratas**. Assim, diante do novo cenário pontual da redução das taxas de juros impigido pelo governo através de seus braços financeiros – BB e Caixa – é bom analisarmos os inúmeros outros coadjuvantes deste cenário. Estes apresentados em cada um dos 12 temas deste artigo.

Somos e podemos ofertar muito mais vantagens que os bancos **Baratos**. Nossos bons sócios que aqui se concentrarem terão ganhos racionais no todo e não em um produto ou serviço. Se formos nesta linha simplista de taxa e tarifa **Barata**, o futuro não nos pertence.

Boa reunião com sua equipe de executivos para discutirem estes temas.



Reengenharia das Sobras com apoio do legislador

Em nossas consultorias identificamos uma orientação “informal” e regional de legisladores, sinalizando que as Sobras devem ser distribuídas em função unicamente dos saldos médios dos 3 grandes grupos: investimento, depósito à vista e crédito. Ou seja, uma Singular que tivesse um saldo médio em 31/12 de R\$ 5 milhões em Depósito a Prazo, R\$ 4 milhões na Carteira de Crédito e R\$ 1 milhão em Depósito à Vista, teria de distribuir suas Sobras dividido-as de forma aritmética por R\$ 10 milhões. Assim, 50% iria para os investidores, 40% para os tomadores e 10% para os que fizeram Depósito à Vista. Vejam que a fatia que cabe ao crédito nas Sobras fica engessada pelo saldo médio da dívida e não pelos juros pagos. Parece pouco, mas aqui mora um grande entrave comercial e societário que pune sobremaneira estas Singulares. No segundo momento, que é quando se define a forma de distribuição aos sócios de cada uma das 3 fatias das sobras, a Singular passa a ter novamente autonomia. Porém, usualmente segue uma tradição de fazer o rateio do item por saldo médio para investimentos, depósito à vista e juros pagos para o crédito.

Vale ressaltar que esta “informal” normatização regional foi motivo de impugnação de inúmeras atas de assembléias que não seguiram estes “ditames”. Acreditamos que esta “normatização” se deve ao fato de também terem vivenciado algumas distorções antes da LC 130 de 2009,

onde alguns arranjos criativos faziam o capital social ser “tratado” como um produto muito bonificado nos rateios das sobras, e o depósito à vista ser considerado uma opção de investimento pelos ganhos nas sobras etc. Diante deste cenário, alegam que esta decisão evitou distorções e manteve a igualdade na sociedade.

Entendemos que estes desvios foram casos pontuais e assim deveriam ser tratados e acompanhados, já que atualmente são raríssimos. Ou seja, foi um excesso de zelo tratar sua pasteurização como uma “normativa” para 100% das Singulares regionais. Além do que, esta “trava” na distribuição das sobras se torna um grave equívoco comercial, por ferir primários preceitos de uma sociedade, como aquele que reza que um saudável relacionamento comercial deve sempre primar por um alto grau de certeza do cliente quanto às suas vantagens de se manter fiel a instituição. Não nos esqueçamos que esta medida “disciplinar” também é uma ingerência societária, já que a Singular tem autonomia legal para definir em assembléia a melhor forma de distribuir suas Sobras. São eles que conhecem seus sócios e têm autoridade para propor a melhor estratégia para sobreviver neste agressivo mercado. Portanto, a manutenção desta “normativa” regional dificulta ainda mais a condução de nosso modelo de negócio, sem qualquer ganho expressivo quanto à supervisão legal.

Diante deste cenário, o artigo trará reflexões para que os executivos das Singulares impactadas por esta “normativa” possam argumentar, e por que não, serem convidados pelo órgão regulador regional para discutir sua suavização ou mesmo sua extinção. Além de nossas sugestões, veremos breves reflexões jurídicas feitas pelo Dr. Fábio Siqueira, sócio da Telles Siqueira Advogados, especialista em cooperativismo de crédito e parceiro desta consultoria.

1º Contra-ponto: Esquece-se da riqueza do depósito à vista

Nesta “normativa” não há qualquer incentivo para que os clientes (sócios) concentrem seus movimentos cotidianos na sua conta corrente da Singular, já que o saldo global deste grupo será inexpressivo e com um retorno pífio nas Sobras. E vale aqui uma ressalva comercial: O não uso efetivo da conta corrente pelos sócios é o pior indicador de eficácia de uma Singular, pois sinaliza que só a usam para aplicar a boas taxas ou tomar créditos com critérios generosos. Portanto, nenhum outro número expressa tão verdadeiramente a opção do cliente por uma instituição financeira como a forma que se utiliza de sua conta corrente.

Cabe aqui uma oportuna reflexão. O que é um saldo médio mensal expressivo em conta corrente para um cliente? Depende. Para um enfermeiro que ganha de R\$ 2.000,00 a R\$ 4.000,00 em saldo médio é expressivo, já para um médico que fatura no mês de R\$ 40.000,00, R\$ 4.000,00 pode ser pouco. Ou seja, quanto é muito ou pouco não pode ser norteado pelo saldo médio de um cliente, e sim pelo seu perfil. O mesmo raciocínio se aplica ao saldo médio mensal em conta corrente de uma Singular. Se ela tem potencial para R\$ 3.000.000,00 por mês e só apresenta R\$ 600.000,00, tem muito a buscar junto a sua base. Portanto, números brutos de saldo médio em conta corrente não querem dizer nada, se antes não forem observados os parâmetros da individualidade da base de clientes.

Diante da falta de relevância do depósito à vista nas Sobras, propomos que festejemos 2.012 como o ano mundial do cooperativismo, mas também o elejamos como o ano em que iniciaremos uma grande cruzada para sermos mais eficazes na gestão da conta corrente como nosso grande serviço. E poderemos, sim, fazer um grande projeto, já que a premiação da conta corrente nas Sobras é um de nossos grandes diferenciais perante os concorrentes. Assim, passemos em 2.012 a premiar com sapiência e destaque o saldo médio em depósito à vista, já que a conta corrente é indubitavelmente a ponte para a perfeita harmonia entre nossos serviços e a percepção de utilidade pelos nossos clientes. Clientes, sim, pois há um elevadíssimo grau de racionalidade em nossas decisões quando buscamos parceiros para nossa vida socioeconômica, e assim sendo, não desejamos ser sócio de uma instituição que não consegue minimamente concorrer com os inúmeros bancos de varejo massificado a nossa disposição. Ser apenas uma boa opção de crédito ou de investimento é pouco e fatal.

2º Contra-ponto: Bonificação excessiva para tomadores de valores e prazos elevados

Cooperativas com excesso de liquidez tendem a “desovar” seu *funding* (dinheiro para emprestar) em créditos de longuíssimo prazo e a taxas baixíssimas. Pelo “engessamento” da regulamentação regional acima exposta, estes poucos clientes com elevados créditos pagam juros baixos, mas que se tornam juros consideráveis diante do vulto de seus créditos. E assim, passam a ser muito participativos na divisão do “bolo” a ser distribuído pelo critério de rateio “juros pagos”. E este elevado ganho de poucos é ainda potencializado, pois neste “bolo” de juros pagos há pouca relevância dos juros pagos pelos créditos de varejo (crédito parcelado e juros de cheque especial), já que esta Singular tem dificuldades de trabalhar esta modalidade de crédito.

E algo insano acontece. Estes clientes com altos créditos (e taxas baixas) terão nas Sobras benefícios tão elevados que chegam a ter seus créditos a um custo real abaixo do custo da captação da Singular, ou em alguns casos, Sobras superiores aos juros pagos no ano. Lembremos ainda que há uma grande chance destes clientes terem baixíssima aderência à Singular, já que grandes créditos são tomados por sócios muito bem informados e que cotam muito. Além de terem garantias reais, eles dispõem de muita oferta de financiamentos e são tomados sem a urgência vista no crédito de consumo (até 24 meses). Portanto, este “sócio” terá forte participação nas Sobras sem que sejam observadas coerentes prerrogativas de aderência à Singular, o que sinaliza uma insensatez comercial e societária.

Nesta mesma Singular, sócios que se utilizam das linhas de crédito de consumo, como cheque especial e créditos parcelados, terão baixos juros pagos frente aos clientes com altos volumes tomados. Portanto, participaram apenas de forma discreta do bolo a ser distribuído como juros pagos. Pela experiência de 3 décadas neste mercado, declaramos que são estes clientes de crédito de varejo que têm muito mais aderência à Singular, pois atrelam de forma cotidiana nossas soluções aos serviços da conta corrente. Assim, no quesito rateio pela carteira de crédito, a sugestão mais coerente societariamente e comercialmente é que ele seja feito pelos juros pagos de forma saudável. Contudo, precisamos que antes tenha sido definido livremente em AGO o percentual das Sobras que será canalizado para este item, sem “engessamentos” regulatórios. Portanto, longe da “regulamentação” que determina que a parte do “bolo” das Sobras será aquela relativa a representatividade do saldo médio devedor dos créditos, junto aos saldos médios de investimento e depósito à vista, fazendo dos três o balizador da distribuição das Sobras em 3 grandes grupos.

3º Contra-ponto: Incoerência na distribuição das sobras por investimento

Se o Depósito a Prazo é a única opção de investimento de uma Singular, fica simples distribuir as Sobras pelo investimento, mas o que ocorre quando captamos Fundo de Investimento e Poupança?

Sabemos que captamos poupança direcionando seu *funding* (dinheiro para emprestar) para alocação no crédito rural. Esta linha realmente é muito interessante para muitas Singulares, já que potencializa o surgimento de inúmeros outros negócios que darão fluidez e viabilidade a esta parceria. Portanto, não é complexo defender a participação nas Sobras do saldo médio em poupança, aglutinando este montante ao Depósito a Prazo e como sendo o saldo médio total o grupo Investimento.

Mas o que poderíamos orientar quanto ao rateio nas sobras oriundos dos saldos médios em Fundo de Investimento? Vamos por partes. Primeiro devemos ter em mente que nenhum valor captado em Fundo de Investimento se torna fonte de recursos para créditos, já que 100% dele é aplicado em uma empresa DTVM (Distribuidora de Títulos de Valores Imobiliários), podendo ser esta empresa do próprio sistema cooperativo ou não. A DTVM terá que comprar papéis para fazer frente à remuneração projetada para estes investidores. E estes papéis são usualmente DI (depósito interbancários) de bancos concorrentes, que ao nos venderem seus papéis alavancam sua carteira de crédito. Ou seja, retiramos recursos da região onde trabalhamos para fomentar o desenvolvimento de outra região escolhida pelo banco que acaba de receber nosso dinheiro pela venda de seus títulos a nós. Perguntamos: Por que considerar nas Sobras o Fundo de Investimento como um produto de captação se em nada alavanca nossa carteira de crédito? Neles, nossa receita fica circunscrita a prestação de serviços por empresas do grupo (ou terceirizadas), resumindo-se em um “tarifa” recebida da DTVM, como serviços pela taxa de administração ou de *performance*.

Atenção: Salientamos que Fundos de Investimento não devem ser um produto de captação fomentado no cooperativismo de crédito, haja vista os fatores já acima apontados, que podem ser resumidos pela sua não mutualidade, a qual norteia o cooperativismo, onde sócios com excedentes os vendem para a sociedade para que esta possa suprir carências do restante do quadro social. A manutenção deste produto de captação (e seu incentivo) mina sorrateiramente o cooperativismo de crédito, pois “educa” desnecessariamente os sócios investidores a aprenderem a só quererem aplicar nesta imperfeita solução. Como consequência, a Singular tem uma elevação gradual e temerosa no custo de seu *funding* (dinheiro para emprestar).

4º Contra-ponto: Inclusão do grupo de Serviços no rateio das sobras

Como já alertamos em vários artigos, não é atualmente concebível o ineficaz rateio das Sobras sob a alegação da falta de tecnologia ou por ser este modelo uma praxe, tradição ou costume que vem de anos. Propomos que se inclua o **4º grupo: Serviços**, já que são verdadeiros sinalizadores de aderência do cliente as nossas mais dinâmicas e corriqueiras soluções. Além do que, estas “tarifas” somaram-se às Sobras e devem vir a bonificar neste rateio aqueles sócios que as pagaram. Sim, pois já não se sustenta comercialmente e societariamente distribuir para os 3 grupos tradicionais (investimento, crédito e depósito à vista) os ganhos advindos de pacotes de serviços,

doc’s, ted’s, cobrança de títulos bancários, prêmios de seguros, taxas de administração de consórcios etc.

Importante: Nesta linha de pensamento do que seja “Serviços” incluiríamos os ganhos da Singular, originados dos valores pagos pelo cliente como taxas de administração (ou performance) em função de suas posições administradas nos Fundos de Investimento. Ou seja, sugerimos que os Fundos de Investimentos sejam excluídos do grupo de rateio de **Investimento**, passando-o para o de **Serviço**.

Reflexões Finais

Este artigo traz grandes temas que deveriam ser pontos de atenção dos órgãos reguladores, ou seja, tratar exceções como tal e analisar profundamente as especificidades das soluções ofertadas pelas Singulares e as praxes mercadológicas antes do julgamento do mérito.

Precisamos rapidamente recuperar a correta interpretação da regulamentação que norteia o rateio das Sobras, estabelecidas na legislação societária das cooperativas [art. 4º, VII da Lei 5.764/71], que diz: “retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado”. Porém, antes devemos eliminar a “expansão” ortográfica dada para a palavra “operações” desta regulamentação, que passou a ganhar ares atuais de apenas 3 grandes grupos: Investimentos, Crédito, Depósito à vista (e antigamente Capital Social), os quais seriam distribuídos conforme a conveniência, ora como saldo médio, ora como juros pagos. Mesmo porque, a evolução normativa resultante da criação do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo prevê expressamente no art. 8º da LC 130/09 que é obrigação da assembléia geral deliberar e estabelecer a fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de Sobras e no rateio de perdas. E para tanto, norteado nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício.

Mas onde está o grupo de Serviços?

Somos eminentemente prestadores de serviços através da intermediação financeira. Tudo que fazemos gera despesa ou receita e impacta nas Sobras, portanto, tudo que temos em nossas “prateleiras” deve ser considerado na distribuição dos resultados ou prejuízo. Esqueçamos de uma vez por todas nossas desculpas de anos do porquê não elevarmos a eficácia da lógica por detrás das Sobras, como por exemplo, a falta de tecnologia: “isto sempre foi assim” etc., Isto realmente dificulta nossa gestão e crescimento. Claro que o ótimo é inimigo do bom, mas devemos perseguir o ótimo sempre. Como líderes, não podemos ficar inanimados esperando por mais 12 ou 24 meses para alinhar medianamente o rateio das Sobras ao ideal comercial e societário. Quanto mais rápido e aprimorado for o rateio das Sobras, maiores serão as chances de sucesso do cooperativismo de crédito, pois só nós temos este enorme diferencial e estamos longe de saber gerir e vender as Sobras em sua plenitude comercial.

As discussões dos temas deste artigo não se encerram aqui, mas de forma macro já há muitas reflexões a serem feitas por você, leitor, junto a seus pares e também pelos órgãos reguladores já que juntos lutamos por um cooperativismo de crédito socialmente e comercialmente justo e forte.

A Deusa da Oportunidade do Cooperativismo de Crédito

É gratificante conviver com pessoas mais experientes e dispostas a nos aconselhar. Tive a sorte de ter como amigo por décadas um sábio senhor de quem tenho saudades. Recordo-me quando o procurei buscando conselhos diante de um grande desafio profissional, e ele com um sereno semblante de guru fez duas breves e singelas ponderações.

Primeiro argumentou que só crescemos quando admitimos que também erramos diante de qualquer erro coletivo, no qual somos uma engrenagem atuante, e que, portanto, é imaturo imputar este erro apenas aos outros. Depois disso, falou que tudo em nossa vida é cíclico e que raramente somos apresentados a “Deusa da Oportunidade”. Falou-me de uma parábola sobre uma mulher linda, nua e que passa poucas vezes por nossas vidas, mas que é careca e tem um tufo de cabelo na testa, por onde deveríamos agarrá-la. Assim, reforçou que deveríamos ser rápidos em absorver sua estranha beleza e entender seu dissimulado sinal, para não perdermos uma rara e grande oportunidade em nossas vidas.

Você deve estar se perguntando: O que o fato de não delegar aos outros os nossos erros e a questão do encanto da “Deusa da Oportunidade” têm a ver conosco? A resposta começa a surgir quando somos francos em responder o porquê do Cooperativismo de Crédito só desabrochar no Brasil após 2.003, mesmo sendo uma proposta centenária, coerente e vitoriosa em vários países.

Acreditamos que em 2.002 encerrou-se um grande ciclo de governos de direita patrocinados fortemente pelos grandes bancos, entre outros fortes segmentos

concentradores de renda. Após isso, iniciam-se os governos de “**esquerda moderada**” – Lula e Dilma que apoiam e patrocinam abertamente a causa social internalizada pelo Cooperativismo como um todo. Tanto que, nestes últimos 10 anos, tivemos o maior crescimento histórico, em muito favorecido pelo advento e manutenção da livre admissão, dos benefícios fiscais, da isenção de IOF anual, do não recolhimento de depósitos compulsórios sobre depósitos à vista e a prazo entre outras benesses. Isto sem computar a imensa vantagem comercial por ainda termos um fraco sindicato funcional.

Consequentemente, acreditamos que muitas Singulares podem não sobreviver caso percam esta alavanca de sucesso. Portanto, é oportuno que saibamos aproveitar este tempo de bonança que nos resta deste ciclo de governos de “esquerda moderada”, alicerçando nossos pilares de competitividade e políticos, com vista a competir com as mesmas regras dos bancos de varejo.

Sintetizando os dois ensinamentos ao Cooperativismo de Crédito

O primeiro ensinamento nos alertava que só aprendemos realmente quando admitimos nossas limitações e erros, e, portanto, mesmo com crescentes e ditos “belos” números, é perigoso não considerar em nossas análises que somos protegidos por um cenário de racionais benesses. Assim, como agentes vivos neste cenário, é frágil delegar que um fraco crescimento comercial é em função da maior inadimplência, de maiores custos, da agressividade “desleal” dos bancos etc.

“Vida longa a nós, pois só assim poderemos ser uma forte ferramenta social aos governos.”

O segundo ensinamento orientava a perceber os sinais discretos da “Deusa da Oportunidade”, que em nosso modelo de negócio se chama: Governos “moderados de esquerda”. Eles já estão no mando há 10 anos e ainda não fomos eficazes na absorção da bela injeção que nos deram para que sejamos suas eficazes ferramentas em seus projetos socioeconômicos. Ainda há tempo. Se tudo na vida é cíclico, então é prudente alicerçarmos nosso modelo de negócio para os novos e desafiadores ciclos que certamente virão.

Reflexão final

Em nosso mercado, o efeito de uma sequência de erros e de uma mediana eficácia comercial tem consequências previsíveis. Sejam como a formiga. Ela não arruma culpados para um problema real e eminente como a escassez de comida no inverno. Foca em armazenar mantimentos durante a fartura promovida pelo bom tempo do verão. Esqueçamos a cigarra que no verão assovia banhando-se ao sol, e no inverno delega suas carências às agressividades do meio onde vive, pedindo ajuda para sobreviver, dando continuidade a um ciclo de dependência sem fim.

Façamos logo nossa lição de casa construindo fortes pilares e desde já nos esforcemos para que os próximos governos sejam também simpáticos ao Cooperativismo de Crédito ou apenas tenham que nos aceitar pela força comercial e representatividade política que construiremos neste período de calma. Vida longa a nós, pois só assim poderemos ser uma forte ferramenta social aos governos.



Governança – É prudente expurgar o Crescimento Vegetativo

Trabalhei em um grande banco de varejo que adotou em 1.995 o valor de R\$ 1.065,00 como renda mínima para a abertura de conta para novos clientes, algo próximo a quatro salários mínimos da época. O interessante é que, naquele ano, um motorista de ônibus urbano não podia abrir sua conta, pois ganhava apenas R\$ 800,00, ou seja, 84% deste patamar. E ficava ainda mais impossível para o cobrador de ônibus que ganhava apenas 45% deste patamar (R\$ 550,00). Três anos após adotar este patamar engessado, os motoristas acumularam correções salariais e passaram a ganhar mais de R\$ 1.065,00 podendo então abrir sua conta corrente. E após cinco anos foi a vez dos cobradores terem salários nominais acima de R\$ 1.065,00. Este patamar de R\$ 1.065,00 ficou congelado por sete anos (até 2.002), quando passou a representar apenas pouco mais de dois salários mínimos.

Apesar dos crescentes números de novas contas, o não reajuste por sete anos do patamar de R\$ 1.065,00 mascarou um enorme problema junto à qualidade da base de clientes, já que esta estava sendo inflada, ano após ano, por clientes que não detinham o poder de compra líquido mínimo definido anos antes pelo banco. Para melhor contextualizar o real problema gerado ao banco na época, lembremo-nos que na década de 90 a base da pirâmide social estava sedenta por ter sua primeira conta, de preferência em um grande banco. O mais incrível foi ver como esta grave desatenção em um aspecto tão elementar de gestão permitiu que o banco comemorasse uma expansão nunca vista de clientes, sem “inexplicavelmente” conseguir obter receita desta classe de clientes.

Você deve estar se perguntando: “Como um grande banco pode ter cometido um erro tão primário, já que qualquer gestor sabe que a realidade nacional nos obriga à adoção de processos cíclicos para descartar o crescimento vegetativo, seja ele ocasionado pela inflação ou por outro índice que venha a impactar nossos balizadores numéricos e nossos negócios?” Isso nós não vamos responder diretamente, já que o objetivo deste artigo é alertar para que isto não ocorra no cooperativismo de crédito. Reflitamos!

Introdução ao tema: Crescimento vegetativo e o Cooperativismo de Crédito

Conduzir com eficácia uma Singular sempre foi um projeto complexo e audacioso. E esta complexidade tende a se agravar pelas premissas da governança, pelo nosso crescimento no mercado, pelas nossas soluções mais estruturadas e pelo crescimento de nossas áreas de abrangência, porém, se agrava principalmente pela urbanização e elevação exponencial do grau de informação comercial de nossos clientes e de suas inúmeras opções de escolha.

Portanto, estamos apenas começando uma dura e longa batalha e seria imprudente estarmos confortáveis com nossas posições mercadológicas, seja qual for o ranking sinalizado pelos nossos números. Diante da complexidade ardilosa do mercado de varejo financeiro seria prudente acreditarmos que sempre haverá “monstros” esquecidos que surgem das trevas e nos obrigam a rever abruptamente nossas meias-verdades, como a de que o cooperativismo de crédito vive um mercado cativo e com regras mercadológicas próprias.

Neste artigo falaremos da miopia de gestão que pode estar habitando uma Singular, já que é usual vermos a adoção da análise da evolução bruta dos grandes números e indicadores sem, contudo, deflacionar seus crescimentos vegetativos. Certamente este esquecimento não é uma estratégia, mas sim, um vício perigoso da gestão que conduz a análises irreais, além de impactar seriamente o planejamento estratégico, as definições de metas, os planos de meritocracia etc.

Não pretendemos esgotar este complexo tema, do qual derivam repostas engenhosas dignas de um intenso e acalorado seminário. Todavia, manteremos a linha explícita de nossa consultoria de sempre compartilhar temas críticos e atuais com os gestores do cooperativismo de crédito. Com isto, esperamos permitir que se desenvolvam claras reflexões, criando julgamentos e antecipando os riscos decorrentes desta desatenção e seus reais impactos na gestão e sustentabilidade da Singular.

Equívocos macros da gestão sem o expurgo do crescimento vegetativo

É raro encontrarmos Singulares, Centrais e suas estruturas superiores que tenham o cuidado de divulgar seus números, indicadores e projeções somente após expurgar o efeito do crescimento vegetativo. Algo que também presenciei nos seminários cooperativistas de crédito que participei este ano na Espanha e Alemanha.

O não expurgo do crescimento vegetativo acarreta um grande equívoco, já que passam a capitalizar como mérito da atual gestão 100% de toda variação vegetativa de seus números. Este cenário pode ocorrer muito provavelmente por mera desatenção ou até mesmo, em raros casos, pela elevada oportunidade política que este esquecimento potencializa. Vale reforçar que, mesmo que não façamos nada, todos os nossos números se inflam de forma autônoma, seja pela correção do poder de compra da sociedade, seja pelos custos de oportunidades nossas e dos clientes, seja pela arbitragem do BC quando define as metas e o custo médio da rolagem da dívida pública etc.

Neste cenário de números sempre inflados pelo crescimento vegetativo, algo chama ainda mais a atenção. Ocorre que seus sócios, dirigentes, conselheiros e interlocutores da sociedade, como os órgãos de controle,

raramente têm conhecimento deste relevante detalhe técnico e do seu impacto na análise da eficácia da Singular. Assim, muitos destes, por depositarem crenças nos líderes desta instituição, tendem a ficar em estado de torpor e maravilhados diante de belos gráficos, sobras crescentes e outros números que sinalizam conquistas ditas irrefutáveis da Singular. Só que o mercado é soberano e irá punir severamente aqueles que, deliberadamente ou não, consideram o crescimento vegetativo como um componente líquido e fruto dos esforços comerciais.

Expurgando o crescimento vegetativo

O não expurgo do crescimento vegetativo afeta inúmeros temas que interessam diretamente à nossa Singular, mas visando dar praticidade ao artigo abordaremos brevemente 10 macros temas. Neles orientaremos quanto à prudência em analisá-los sempre de forma líquida, deflacionando seu crescimento vegetativo.

Uma Singular que em 31/12/2010 tivesse R\$ 1.000.000,00 em depósito a prazo pode ter definido uma meta de crescimento para 2.011 de 20% (R\$ 200.000,00). Ocorre que só a correção vegetativa deste saldo pela Selic em 2.011 já será próximo de 12% (R\$ 120.000,00). Ou seja, se a Singular apenas mantivesse o saldo original já teria atingido 60% da meta. Ou se preferisse, bastaria crescer reais 7% na captação durante o período, que a própria remuneração destes novos recursos já se encarregaria de preencher o volume faltante.

Fica notório que é algo incoerente acreditar que 20% de evolução ao ano foi resultado comercial. Este recorrente erro tem um impacto enorme na sustentabilidade comercial da cooperativa, em especial nas metas e suas premiações. Este mesmo conceito serve para Fundos, Previdência, Poupança etc. Assim sendo, Singulares que definiram crescer em 2.011, 12% a.a. em depósito a prazo, definiram na verdade 0% (zero) de meta. Reveja suas metas dos últimos anos, passe a desenhar seus gráficos apresentando apenas o crescimento verdadeiro (líquido) e verá eventualmente que o crescimento histórico em depósito a prazo foi negativo ou pífio diante do já divulgado.

Há um tema que se destaca e que cabe aqui ressaltar por este estar diretamente ligado a boa gestão do depósito a prazo. Temos muitas Singulares que trabalham com financiamentos rurais, seja com recursos próprios ou repasse, retendo em depósito a prazo uma parte dos recursos liberados para serem aplicados na colheita, por exemplo. A lógica de reciprocidade também é muito aplicada ao pedir que o cliente faça um saldo médio em depósito à vista após liberar o crédito. Assim sendo, independente de onde o cliente depositará seu “excedente” do valor liberado em linhas de repasse, devemos ter em mente que não foi uma verdadeira e líquida captação comercial de depósito a prazo (ou à vista), e sim uma “natural reciprocidade” negociada quando da

liberação do recurso. Portanto, neste cenário, o saldo em depósito a prazo (ou à vista) tende a crescer na mesma intensidade dos créditos de repasses. Sendo assim, este incremento não pode ser 100% delegado a esforços comerciais para elevação líquida do depósito a prazo, como os que usualmente vemos em bancos de varejo massificado. Este cenário é um dos grandes entraves das Singulares rurais quando se expandem em meios urbanos, já que não têm vivência para entender e atender estes esclarecidos e astutos clientes, tampouco acumularam bagagem para buscar os verdadeiros investidores em depósito a prazo de centros urbanos. Estes são poucos e, na média, bem atendidos pelos segmentos mais elaborados dos bancos de varejo.

2º) Depósito à Vista & Crescimento Vegetativo

Define-se uma meta de crescimento para o saldo em depósito à vista sem deflacionar a correção do poder de compra de nossos clientes assalariados ou, no caso de empreendedores, sem deflacionar a elevação de receita advinda da sua renda, seja ela obtida através de: *commodities* agrícolas, produção médica, contratos com terceiros, vendas comerciais etc.

Há algumas categorias que tiveram correção de mais de 10% sobre seus salários no último ano e outros empreendedores tiveram uma correção no valor de venda de seu produto acima de 20%, como alguns agropecuaristas de café, leite etc.

“Portanto, inflarão seu saldo médio na proporção direta de sua elevação monetária.”

Assim, certamente estes recursos extras advindos destas correções de ganhos irão transitar por sua conta corrente, já que há uma grande chance de que seja mantida a aderência comercial destes sócios na sua Singular. Portanto, inflarão seu saldo médio na proporção direta de sua elevação monetária. Percebe-se, então, que esta evolução vegetativa não é ganho líquido da “conta corrente” da Singular, mas sim uma correção vegetativa das receitas dos clientes. Resumindo: somente valores acima deste patamar deveriam ser considerados como ganho líquido, e, portanto só este excedente balizaria o atingimento ou não de metas em depósito à vista. Dessa forma, não pode ser delegada 100% da elevação líquida do saldo médio em conta corrente como fruto saudável da evolução comercial da singular. Caso tenhamos dificuldade em definir qual seria o percentual vegetativo para deflacionarmos o nosso crescimento em depósito à vista, em especial por trabalharmos com vários tipos de profissionais,

aconselhamos usar índices que reconhecidamente explicitem a real inflação brasileira ou que demonstrem a evolução do poder de compra da população.

Por fim, chama a atenção o fato de muitas singulares devolverem parte das sobras em conta corrente, o que acreditamos ser um equívoco, algo já tratado de forma branda em recentes artigos. Mas o fato é que este crédito entra em conta corrente, infla de forma súbita o saldo médio, mas nada tem a ver com o preceito da evolução comercial advinda das soluções materializadas pelo “conta corrente”.

3º Crédito & Crescimento Vegetativo

A enorme maioria de seus clientes tem uma vida social tradicional. Certamente terão seus desembolsos sociais anualmente inflacionados e crescentes pelos novos serviços ou majoração dos atuais, sejam eles: IPTU, IPVA, IR, transporte, pacote de serviços, escola, clube, supermercado, padaria, combustível, diarista, restaurante, internet, TV a cabo etc. A isto devemos agregar ainda o fato de que, com o passar da idade economicamente ativa, suas rendas e suas demandas de crédito evoluem. Se isto é fato, então é coerente admitir que, sendo ele um tomador de crédito saudável, suas necessidades sociais e sua renda crescem quase na proporção de seus gastos. Donde se deduz que suas demandas por créditos também serão maiores e, portanto, crescem nossos limites alocados e nossos valores emprestados. Portanto, seria incoerente delegar 100% da evolução em crédito a nossa eficácia comercial, já que algo próximo de 20% ou mais não tem a ver com nossos esforços comerciais de elevação líquida de crédito, e sim a crescimentos vegetativos de renda e gastos de nossos clientes, suportados por nossas elevações naturais de limites alocados e valores concedidos.

É importante frisar que este raciocínio não pode ser apartado da gestão do depósito a prazo, já que este saldo também terá um crescimento vegetativo, o qual muito provavelmente será *funding* (dinheiro para emprestar) para esta evolução vegetativa em nossos créditos. Contudo, muito provavelmente, não será suficiente para fazer frente à evolução real e líquida da carteira de crédito. E neste caso usamos rotineiramente outras fontes de recursos como sobras, reservas e depósito à vista sem dar conta deste desvio, muitas vezes em valores expressivos.

4º) Capital Social & Crescimento Vegetativo

Apenas algumas Singulares direcionam 100% do montante a ser rateado das Sobras para o capital social. É usual creditar 50% destas sobras em conta corrente e o restante depositar nas contas capitais dos sócios, totalizando assim o novo capital social da instituição. Percebe-se que neste processo de rateio das Sobras não houve um trabalho comercial para aportes voluntários de capital social junto aos sócios, e sim um crescimento vegetativo oriundo de 50% (ou mais) destas sobras distribuídas como benefícios aos seus sócios e mantenedores.

Além do crescimento do capital social explicitado acima, é importante salientar que muitas Singulares já remuneram o capital social pela Selic, a qual “internaliza” a média da inflação e um expressivo ganho real. Esta remuneração é algo que aplaudimos, já que muito em breve ficará indefensável a não adoção desta propositura. É importantíssimo frisar que após as sobras serem integralizadas, passar-se-á a receber no próximo exercício também o crescimento vegetativo pela Selic sobre este novo saldo, e assim ano após ano. O que em conceito é muito bom, desde que saibamos analisar tecnicamente a exata composição de nosso capital social e quanto disto é esforço comercial. Neste cenário, o total do capital social da Singular foi acrescido vegetativamente pela remuneração da Selic, sem nenhuma interferência comercial.

Outro fato que pode ocorrer e favorecerá o capital social é o não cômputo dos aportes voluntários mensais em capital social até o saldo estatutário, que muitas Singulares não observam, mantendo sempre o aporte mensal do cliente de forma indeterminada. Essa é uma ótima decisão, já que este recurso é do “cliente” e está bem aplicado. Portanto, essa evolução “gratuita” do saldo em capital social o eleva de forma não comercial, já que não houve uma venda do capital social, e sim apenas um cumprimento estatutário.

Outro tema intrigante é o fato de muitas Singulares não se atentarem para a correção vegetativa que deveriam também aplicar sobre o valor, que outrora definiram como teto do capital a integralizar, seja ele R\$ 30,00, por exemplo, ou de R\$ 8.000,00 como vemos em muitas Singulares mais elitizadas. Uma vez que este foi definido corretamente há anos, quando da abertura da Singular ou em uma reunião posterior de consenso com seus associados, mas hoje pode ter perdido muito seu poder de compra original (ou sua utilidade). Esta correção anual, por dedução, deve ser aplicada na integralização mensal a ser feita pelos seus sócios, já que são raros aqueles que têm R\$ 8.000,00 para integralizar já na abertura da Conta Corrente.

Deve-se também analisar o crescimento do capital social advindo dos “aportes voluntários” solicitados ao sócio quando demandam uma das nossas soluções creditícias. Este montante deve ser considerado como integrante da meta, pois demanda esforços comerciais, mesmo que não seja um puro preceito de crescimento líquido e autônomo de capital social. Estes “aportes voluntários” ajudaram e ainda ajudam sobremaneira a manter competitivo o cooperativismo de crédito nacional.

Também vale destacar, quanto ao crescimento vegetativo do capital social, que as Sobras a serem creditadas em cota capital devem ser percentualmente mais representativas que a inflação ou, se possível, maiores que a variação da Selic. Desta feita, o saldo do capital social crescerá mais que o vegetativo dos indicadores oficiais, e, portanto, recuperando parte do seu “poder de compra” monetário, permitir-se-á uma eficaz gestão dos recursos próprios.



Com base nestas ponderações sobre capital social e incluindo aqui também os aportes em capital social incentivados por “rifas”, percebe-se que em nenhuma delas houve o aporte realmente espontâneo pelo cliente em capital social. Isto seria um marco histórico no cooperativismo de crédito, pois estaríamos diante de verdadeiros “donos” investindo no crescimento líquido do pilar central da sua empresa (Capital Social). Como desconhecemos este estado ideal, orientamos que a evolução do capital social seja deflacionada pelos vários balizadores acima descritos. Isto evitará a leitura entusiasta e equivocada advinda dos grandes números que inevitavelmente irão aparecer, os quais podem ser relevantes para a gestão da singular, mas, contudo não podem ser considerados aportes espontâneos em capital social ou totalmente incrementos líquidos.

5º) Concentração financeira & Crescimento Vegetativo

Todas as Singulares são obrigadas a colocar uma boa parte de seus depósitos à vista e a prazo na centralização financeira como uma medida prudencial, os quais serão remunerados basicamente pela Selic. Ocorre que, pelos motivos já expostos, estes saldos irão crescer vegetativamente e isto irá certamente impactar os saldos e os “ganhos” desta centralização, em especial pela remuneração de juros sobre saldos cada vez maiores nominalmente. Isto tende a ter uma conotação mais complexa quando estamos diante de Singulares com um exagerado excesso de liquidez, pois estes ditos ganhos financeiros tendem a ser cada vez maiores, sem que seja este verdadeiramente um resultado de eficácia comercial. Este cenário se agrava, se a Singular estiver captando de forma cara, concentrada e sem ter na sua base clientes que possam dar vazão a créditos de varejo massificado com segurança, de maneira diluída e a um *spread* interessante, que permita ganhos e internalize a previsão de risco. Portanto, pode, sim, uma Singular ter dificuldades estando com excesso de liquidez, e este cenário se agrava na proporção direta do crescimento vegetativo de seus já grandes saldos captados.

6º) Balizamento de metas & Crescimento Vegetativo

Vemos de forma temerosa algumas Singulares e até Centrais delimitando seus futuros crescimentos com base em saldos brutos dos finais de anos anteriores, sem deflacionar o crescimento vegetativo dos períodos anteriores e do exercício futuro. Portanto, definindo de forma nominal as metas de depósito a prazo, depósito à vista, carteira de crédito, receita com tarifas, capital social, sobras etc. Este equívoco já acarretou sérias imperfeições nas análises passadas e assim impactará as projeções futuras, que serão realmente perigosíssimas se também não se considerar o crescimento vegetativo nas previsões de crédito, suas provisões e suas decorrentes metas.

7º) Tarifas & Crescimento Vegetativo

É usual os gestores adotarem uma vez por ano uma revisão nas tarifas cobradas, em especial no tocante a pacote de serviços, majorando-os muito acima da inflação. Usualmente alegam que estes valores estão baixos, ou porque só recentemente passaram a cobrá-los ou porque estão muito aquém do mercado bancário. Olhando os números brutos acredita-se que as receitas com tarifas cresceram verdadeiramente, mas na prática o que houve foi uma majoração unilateral anual e não um ganho líquido com tarifas advindo da eficácia mercadológica.

8º) Redução de Custo & Crescimento Vegetativo

Quanto mais delicada for a condição comercial da Singular, mais veremos gestão com foco na redução das despesas. Neste caso, definem-se metas, como por exemplo, reduzir 10% a folha de pagamento no próximo ano. Contudo, ocorre que, quando da definição desta meta, muitas vezes se esquece que o restante dos funcionários terão um elevação de seus salários de forma vegetativa, que pode chegar a 7%a.a., por exemplo. Assim sendo, não basta reduzir 10% dos custos com base nos valores de 31/12 do ano anterior. Há de se fazer muito mais cortes, para que em 12 meses tenhamos apenas 90% de custo com a folha. Parece algo simples, mas facilmente esquecemos disso, colocando em xeque nossa meta.

9º) Indicadores de Governança & Crescimento Vegetativo

Se o amigo leitor considerar aceitáveis as colocações deste artigo, deve concordar que o não cômputo do crescimento vegetativo traz riscos à gestão. Se traz riscos à gestão, então diretamente afeta os preceitos de governança que tanto buscamos e que ainda não conseguimos ajustar nem medianamente às especificidades de nosso modelo de negócio.

Desta feita, seria prudente que este expurgo fosse tecnicamente considerado como métrica da Governança em seus vários cenários. Por mais que nos embriaguemos

com nossos grandes saldos e conquistas comerciais, o “esquecimento” do crescimento vegetativo é algo hipertemeroso mercadologicamente, já que são enormes seus efeitos negativos nas leituras da sustentabilidade de uma carteira, Pac, Singular, Central, Confederação, Banco e talvez até do próprio modelo de negócio. Neste contexto de “esquecimento” tendemos a uma análise bruta, pouco astuta e nada técnica, algo distante da gestão eficaz e pública apregoado pela governança.

Sugerimos que os temas tratados neste artigo sejam deflacionados dos crescimentos que não sejam realmente méritos da força de venda, e que assim possamos construir indicadores de governança mais acurados estrategicamente, tais como alguns que já expomos em recentes artigos.

10º) Metas Efetivas & Crescimento Vegetativo

Há uma grande probabilidade de sua Singular não ter se atentado para os reais impactos que os crescimentos vegetativos históricos e futuros terão sobre a gestão de suas metas. Mas, pela coerência matemática, muito provavelmente verá que, na sua grande maioria, diminuirão substancialmente as conquistas já divulgadas. Assim, sugerimos que as metas para 2.012 sejam revistas na íntegra, pois sua manutenção sem o devido expurgo dos mais relevantes crescimentos vegetativos certamente trará sérios transtornos para a sustentabilidade da Singular. Esta correção de rumo nos permitirá aplaudir verdadeiras eficácias comerciais e premiar e motivar devidamente os bons profissionais, permitindo buscar a sustentabilidade mercadológica da Singular.

Reflexão Final sobre Crescimento Vegetativo

Diante da severidade advinda da não adoção do expurgo do crescimento vegetativo, aconselhamos analisar seu impacto na quase totalidade de seus indicadores de eficácia comercial, seja quanto a ranking, metas, meritocracia e leituras distorcidas do que divulgamos em nossas recentes AGEs, AGOs e até mesmo pelo que foi percebido pelas entidades controladoras.

Orientamos também se atentar para que as Sobras a serem distribuídas superem os crescimentos vegetativos, em especial a Selic, pois os sócios precisam sempre ser bem remunerados para que validem a boa gestão dos executivos e vejam prosperar seu investimento em nossa/sua instituição.

Por fim, tendo em vista atender aos preceitos básicos de transparência e profissionalismo da Governança, sugerimos que sua Singular reveja as prerrogativas atuais de gestão, de tal sorte que neutralizem ao máximo os efeitos negativos deste “esquecimento”, já que realmente contaminam o sucesso e a perenidade de nosso modelo de negócio. Portanto, reforçamos que seria prudente refazer seu planejamento estratégico e as metas deles decorrentes, explicitadas no plano de ação comercial para o(s) próximo(s) ano(s), retirando destes o impacto dos crescimentos vegetativos.

Governança Corporativa em lua de mel com o Cooperativismo de Crédito

A parcela mais aguerrida comercialmente do Cooperativismo de Crédito – livre admissão e empresários – está em lua de mel com a Governança Corporativa. E para que seja uma vida repleta de realizações e felicidade é necessário transparência e parceira na saúde e na doença. Portanto, esta formosa esposa deve explicitar suas verdades. Só assim aproveitaremos seus ricos ensinamentos apregoados aos quatro ventos, em especial junto as grandes empresas com ações negociadas em bolsa. Caso contrário, estaremos casando atraídos pela sua beleza plástica e modismo como acontece com um ingênuo adolescente diante do seu primeiro amor. Isso traria perdas irreparáveis de tempo, recursos e oportunidades para a Singular.

Tudo bem. Admitimos, então, que ela é uma dama de ouro e nosso relacionamento tem tudo para dar certo. Porém, antes de entrar de cabeça neste relacionamento e nos mudarmos para a casa da Sra. Governança, precisamos que ela nos conheça profundamente e não nos pasteurize como se fôssemos os outros relacionamentos que já teve. Só assim poderá se sintonizar a nossa realidade e gradualmente nos apoiar, em especial, no esforço de nos fazer esquecer de alguns paradigmas de gestão que edificamos anos a fio e que pouco irão nos ajudar na implementação do projeto de Governança.



Mas que a bela dama Governança não se engane! Ela deve primeiro aceitar que uma grande parcela do cooperativismo de crédito irá se casar (ou já se casou) com ela não por desejar, mas sim por ser esta uma determinação legal. Portanto, ela deverá ter calma e tato político e profissional para conduzir com maestria esta mudança de visão e atitude na mente de nossos líderes. Caso contrário, serão pífios os benefícios desta união, com um divórcio previsível e custoso para as Singulares.

Já que muitos de nós vão ser obrigados a se casar com a Governança, vamos ser práticos e lhe expor algumas de nossas verdades para que ela não venha alegar desconhecimento. Só assim nos ajudará como uma equipe – marido e mulher – que busca edificar algo grandioso durante anos a fio.

Vamos juntos analisar certas premissas internalizadas em alguns de nossos líderes e que precisam ser revistas com a ajuda da Sra. Governança, agora nossa esposa:

a) Uma parcela de nossos líderes ainda não domina completamente a complexidade da gestão de uma instituição financeira massificada frente à competitividade deste agressivo mercado.

- Alguns líderes necessitam de intensa capacitação em gestão comercial para que possam dar fluidez ao processo de perpetuação da Singular. Só assim, com resultados aplaudidos pelo mercado é que haverá espaço para que estes executivos absorvam e apliquem os ensinamentos da Governança. Atenção: Em época de crise de sustentabilidade não há clima para aprimorar conceitos sem elevado estresse. Como costumamos dizer: Criança com fome ou estresse não aprende.

b) Muitos dos atuais executivos acreditam no projeto da Singular, mas mantêm uma intensa vida política e comercial na sociedade. Pela sua carência de tempo, apoiam o projeto emprestando sua notoriedade e nome à direção da Singular, bem como concentram nela a movimentação financeira de seu grupo socioeconômico. Neste cenário de falta de tempo e apenas superficial conhecimento do negócio, delegam ao(s) executivo(s) líder(es) a condução da Singular.

- Como consequência direta, são deficitários nos pré-estudos dos temas pautados para as reuniões do conselho, não permitindo um debate saudável dos direcionamentos estratégicos da Singular. Assim, não dispõe de notoriedade no tema e no mercado para apoiar ou propor metas, posicionamentos mercadológicos e o planejamento estratégico, tendendo a concordar com o(s) executivo(s) líder(es). Portanto, ainda mais fracos serão na cobrança e acompanhamento dos resultados. Este cenário não se muda pela simples aprovação de um belo organograma na AGO direcionado para atender ao órgão regulador.

c) A Governança orienta que nossos conselheiros sejam conhecedores da lógica de nosso negócio para poder absorver os anseios dos sócios e retransmiti-los como missão macro para a diretoria executiva. Devemos gradualmente rever os critérios de seleção de conselheiros, buscando profissionais que, além da força socioeconômica, tenham desejo e tempo para aprender cada vez mais sobre nosso negócio, e assim realizarem sua missão com eficácia. Portanto, tenderão a dar parcial expediente e não mais estarão presentes somente em breves e esparsas reuniões. Em contrapartida teremos que elevar substancialmente as remunerações (cédulas de presença) para podermos mantê-los motivados a crescer com a instituição. Um custo direto da Governança.

d) Diante da Sra. Governança há uma tendência a definir no organograma dois cargos de presidentes: Conselho (Institucional) e da Diretoria Executiva (Operacional). Como passaremos de um modelo de décadas baseado em um único presidente para um novo modelo com dois presidentes e ainda não temos maturidade aguda para lidar com dois cargos de mesma nomenclatura, sugerimos que na Diretoria Executiva o cargo mais elevado seja o de Diretor Superintendente ou Geral. Uma vez que ficaria estranho em nosso meio nós termos um “Presidente da Diretoria Executiva”, haja vista que presidente é um cargo acima de diretor.

- Apesar de termos mudanças de cargos e mandos formais, devemos lembrar que cultura não se muda por decreto definido na última AGO e aprovado pelo BC algum tempo depois. Por um bom tempo ainda teremos a hierarquia real apontada em um de nossos recentes artigos: “A” manda em “B” que manda em “C”. Ou seja, será comum vermos um presidente do conselho, participando e conduzindo a diretoria executiva, contratando e demitindo funcionários, aprovando créditos, apesar de seu nome eventualmente não constar na ata.

e) Será um enorme aprendizado para o cooperativismo de crédito fazer com que seus atuais diretores executivos, e que passam a conselheiros, se limitem aos temas estratégicos delimitados pelo anseio de seus sócios na AGO. Pois, devem se abster totalmente dos temas operacionais que tanto se envolviam e lhes davam a percepção de utilidade prática e liderança.

f) Há outro aprendizado a ser imputado aos conselheiros. Ocorre que a diretoria executiva (Direx) deverá ser uma réplica das boas práticas de mercado para que possamos atrair e reter bons profissionais. Ou seja, deveremos propor uma boa remuneração fixa com atrativos benefícios, além de altos ganhos variáveis por metas atingidas. Ocorre que alguns conselheiros tradicionais tendem a considerá-los elevados e uma afronta ao preceito do cooperativismo. Algo a ser gerido.

g) A Governança é uma elevação substancial dos custos de uma Singular, sem certeza de melhoria nos resultados operacionais em curto prazo. Portanto, poderá ser um agravante a ser implementado e administrado por Singulares pequenas ou debilitadas financeiramente.

h) Há algo delicado quando à Governança e que pode causar um certo desconforto, já que usualmente temos três executivos remunerados. Na nova configuração, apenas o presidente do conselho será remunerado e o resto do conselho só receberá cédula de presença. Assim, dos três atuais executivos, um teria sua situação resolvida, o outro poderia se utilizar da abertura legal de ser o único do conselho com cargo de diretor executivo, mas o terceiro ficaria sem remuneração.

i) Outro tema é que a contratação e a demissão de um diretor executivo é algo impactante para qualquer empresa, em especial para as Singulares que ainda não detêm *expertise* frente a um tema tão delicado. Assim, poderá haver equívocos de gestão com demissões recorrentes com perda gradual de governabilidade para a Singular, potencializando o ressurgimento do mando operacional do antigo líder, mesmo sobre as vestes da Governança.

- Não será fácil contratar diretores executivos no mercado sem estes chamarizes, além do que muitas grandes Singulares estão localizadas em cidades pequenas que podem não ser atrativas para os profissionais mais preparados do mercado.

Para pensarmos:

- Quem demitirá o diretor executivo que também é conselheiro? Como ficará sua situação diante dos demais conselheiros, funcionários e sócios?
- Qual a utilidade para a Governança e para o BC de conselheiros e diretores executivos sem patrimônio? Suscita um risco pífio pessoal e nenhuma perda de patrimônio diante dos demais conselheiros com patrimônio.

Reflexão final

Muita calma nesta hora e extremo cuidado com o uso excessivo do jeitinho brasileiro diante das prerrogativas da Governança Corporativa, em especial quanto à simples mudança de nomenclatura e organograma para atender o prazo, o processual do BC e a plástica da Governança.

Saibamos aproveitar os ensinamentos desta coerente proposta nos apresentada pela Sra. Governança e passemos a implementá-la gradualmente em nosso modelo de negócio, sempre respeitando cada Singular em seu momento, tamanho, história, capacidade financeira e humana, e em especial, sua ambição mercadológica.

Por fim, fiquemos espertos, pois sabemos que ainda não somos os melhores do mercado e se desviarmos muito esforços (pessoas, tempo, recursos...) para este projeto, poderemos debilitar nossa eficácia mercadológica. E é o mercado que nos julgará, com ou sem Governança Corporativa.



O Cooperativismo de Crédito faz *happy-hour* com a Sra. Governança Corporativa

O Cooperativismo de Crédito se aproxima em alta velocidade da Governança Corporativa, o que pode comprometer a absorção de seus ricos ensinamentos. Assim, fizemos um oportuno happy hour com a Sra. Governança, visando a um relacionamento mais próximo onde pudéssemos conversar sobre alguns temas para os quais não há documentação acadêmica ou legal, ou mesmo temos dúvidas.

No início deixamos claro a ela que somos favoráveis a seus ensinamentos e que pretendemos, em breve, aplicar seus preceitos em nosso modelo de negócio. Depois disso, pedimos sua orientação em alguns relevantes e específicos temas do cooperativismo de crédito.

Veremos a seguir a descrição de apenas uma parte do interessante diálogo que tivemos com a Sra. Governança, já que ela não autorizou reproduzir as respostas, alegando que, quanto mais aderíssemos a seus ensinamentos, mais as respostas surgiriam de forma dispersa. E, como consequência, isto tornará maiores nossos resultados na gestão e também a nossa pujança mercadológica.

Veja as perguntas que fizemos a Sra. Governança e que acreditamos sintetizar nossas ansiedades:

a) A Sra. espera que no início da implementação da sua filosofia o cooperativismo de crédito opte por uma gradual profissionalização da Diretoria Executiva (Direx), visando a uma oxigenação e a um eventual salto de gestão e competitividade frente a este agressivo e complexo mercado?

b) A Sra. orienta ter Conselheiros e Diretores Executivos com, no mínimo, faculdade ou basta que sejam eficazes na missão a eles delegada?

• Tema já tratado no artigo: “Governança Cooperativa - Não nos esqueçamos dos nossos líderes”.

c) Como a Sra. irá atestar que o Conselho está capacitado para a função frente à Governança?

d) Já que a Sra. exige a profissionalização das empresas onde atua, então, como orientaria aquelas Singulares que optaram por promover seus gerentes seniores operacionais a diretores executivos estratégicos?

• Já que este *modus operandi* não se muda da noite para o dia na mente de um profissional que foi forjado por anos em complexos processos administrativos. Eles precisam de tempo e orientação para “desabraçar” da árvore e poderem ver a floresta (visão estratégica).

e) A Sra. prefere Diretores Executivos CLT ou estatutários? E por que esta é a ação mais eficaz para a sustentabilidade do projeto de Governança no cooperativismo de crédito?

f) Para a Sra., qual dos dois formatos acima é o mais atrativo para os gerentes seniores que estão sendo “convidados” a ascenderem a categoria de diretores executivos. Por quê?

g) A Sra. apóia o BC quanto à promoção de gerentes seniores a diretores executivos, acreditando que assim terão mais responsabilidade com a integridade financeira da Singular pelo risco criminal e arrasto de bens? E como a Sra. vê este comprometimento no caso de não terem bens?

h) Para a Sra. quais são os efeitos na gestão, na estabilidade e na solidez societária da eleição de conselheiros/diretores sem patrimônio mínimo condizente a sua responsabilidade executiva?

i) Já que a Sra. não é a favor que as funções operacionais cotidianas sejam realizadas por diretores executivos, como orientaria o preenchimento do antigo cargo e da função administrativa da Singular – que passa a ficar vago pela “promoção” destes profissionais a diretores executivos – sendo que estes cargos estão no organograma e devem ser preenchidos, têm utilidade e custos?

j) A Sra. concorda que nada evoluiremos quanto a seus ensinamentos se não houver um salto qualitativo na visão e na atitude dos nossos profissionais, separando as missões e ações dos conselhos, dos diretores executivos e da área administrativa?

k) A Sra. faz questão de alguma nomenclatura específica da Direx ou deixa a cargo do Conselho?

• Acreditamos que há necessidade de uma macro padronização das nomenclaturas e missões, já que as Singulares que terão governança são parecidas quanto a seus *modus operandi*.

l) A Sra. aprova o mínimo de dois Diretores Executivos ou isso depende do perfil da Singular?

m) Quanto à Diretoria Executiva, a Sra. propõe alguma hierarquia que favoreça a operacionalização da Governança, permitindo desempate de ideias e macro decisões? Pois, precisamos saber se é fundamental ter um ponto focal na Direx que fará a ponte com o Conselho quanto aos grandes projetos e também a voz frente à força operacional.

• Havendo apenas dois Diretores Executivos (ex: Financeiro e Administrativo) com cargos de mesma relevância, sem uma hierarquia formal e claras missões, há uma propensão velada para conflitos de função, em especial os temas políticos ou ambíguos, sendo estes explicitados ao contatarem o Conselho ou quando se posicionarem frente a seus profissionais CLT. Além do que, há uma tendência para que estes Diretores rapidamente se enfraqueçam frente ao Conselho.

n) A Sra. teria recomendações a uma Singular que já tenha empossado sua Diretoria Executiva e para a qual não foi determinada uma hierarquia formal entre os diretores? Ou isto é irrelevante?

o) A Sra. vê necessidade de ter um dos diretores executivos nomeado como “Presidente da Direx” e aconselharia que este fosse o único conselheiro que poderia ser também Diretor Executivo?

p) Como a Sra. vê o uso da nomenclatura de “Presidente” para dois ambientes dentro de uma Singular (Conselho e Direx), sendo um, em conceito, demissível a qualquer momento pelo Conselho, mas formalizado pelo seu presidente?

• Deveríamos ponderar se não seria mais prudente ter apenas um Presidente (do Conselho), ou, em casos raros, manteríamos temporariamente o Presidente da Direx como uma adequação ao seu atual mando cotidiano. Lembremos que no antigo e recente modelo a maioria dos presidentes eram também “fortes” superintendentes operacionais.

q) Para a Sra., havendo hierarquia na Direx, a demissão de um Diretor subordinado pode ser pedida pelo Diretor líder da Direx (ou Presidente da Direx)?

• Havendo esta prerrogativa, podemos ter um “Presidente” da Direx muito mais atuante que o próprio Conselho, já que ele será líder de uma equipe e não parte de um grupo de executivos.

r) A Sra., após conhecer as especificidades do cooperativismo de crédito, considera mais eficaz a eleição do Conselho através de delegados ou pelos sócios presentes na AGO?

s) Havendo eleição por sócios presentes na AGO, a Sra. poderia definir qual é a participação mínima percentual de sócios votantes em uma AGO para que sua proposta de gestão seja realmente representativa da totalidade da base de sócios?

• A tendência é termos cada vez menos participantes em nossas AGOs. Assim, fica questionável rotular o Conselho como representante verdadeiro dos anseios da base. Mas, atenção! Delegado tem falhas quanto à representatividade e será tema de um breve artigo.

t) A Sra. deve saber que uma Singular é uma torta feita de fatias de vários grupos heterogêneos (profissão, região, tempo de casa etc.) que crescem desordenadamente através de fusões. Assim sendo, a Sra. teria alguma orientação matemática para que os conselheiros tivessem uma devida representatividade destes vários grupos, evitando a concentração em só um perfil macro de sócio?

u) Como a Sra. vê a opção de ganhos variáveis anuais aos executivos remuneráveis (Presidente do Conselho e Diretores Executivos) ser balizada pela sobras apresentadas em 31/12, sendo esta, inclusive, em alguns casos, inflada equivocadamente pelos juros pagos ao capital? Haveria alguma proposta de modelo de remuneração variável distinta para estes profissionais?

v) A Sra. teria alguma ponderação a fazer para que nossos atuais planos de cargos e salários sejam um facilitador da implementação da Governança no cooperativismo de crédito?

w) Como a Sra. irá lidar com a perenidade de seu projeto, caso uma chapa de oposição ganhe a eleição e seja toda composta de executivos sem uma cultura estável para a Governança?

• Neste caso, ficam fracos os antigos líderes e conselheiros que patrocinavam a Governança. E, incoerentemente, a nova gestão poderá manter a “Governança” inicialmente por força de lei, tentando mostrar que pode fazer mais e de forma ainda melhor, inclusive revendo se permanecem os diretores executivos, que podem ter sido gerentes seniores.

x) A Sra. previu situações de fusões de Singulares, em que apenas a fraca tem Governança e a forte, que a incorporou, não tem Governança ou apenas a tem para atender a formalidade legal?

y) A Sra. teria uma coerente orientação processual e política para as Singulares que estão com prejuízos e mesmo assim terão que implementar Governança?

z) Para a Sra., qual seria o prazo desejável para que o restante do cooperativo de crédito tenha Governança? A Sra. tem projetos para estar presente nos demais modelos cooperativistas?

• Somos uma rede e o mercado nos vê como filhos da palavra “Cooperativa”. Isso independe se formos de crédito, produção, plano de saúde etc. Qualquer fato que macule a marca pai – “Cooperativa” - impactará direta ou indiretamente sobre as Singulares de Crédito.

Reflexão final

Com simplicidade e foco busquemos na prática as respostas que a Sra. Governança tem para o Cooperativismo de Crédito. Será uma rica jornada de aprendizado, contudo, longa e custosa.

Para tanto, diante deste nosso momento de mudança, refletimos sobre o ensinamento do filósofo inglês do século XVI, Francis Bacon: **“A verdade é filha do tempo, não da autoridade”**.



Pênaltis nas Sobras para sócios desregrados financeiramente - Reflexões

Muito em breve estaremos realizando pré-assembleias e assembleia geral para decidir como será o rateio das Sobras. Neste momento é oportuno recordar que nossos sócios devem ter uma vida socioeconômica ilibada para somar na construção de nossa sociedade, a fim de serem merecedores das Sobras, proporcionais à utilização dos serviços disponibilizados pela cooperativa.

Devemos lembrar também que o estatuto reza que qualquer sócio pode ser eliminado, caso cometa inadimplências nos compromissos assumidos junto à sua cooperativa, como atos financeiros ou sociais que comprometam a sustentabilidade e a credibilidade da Singular. Apesar destas prerrogativas, é raro vermos a aplicação da pena de eliminação do quadro social. Seja por complacência ou outras razões menos nobres, se opta por mantê-los como clientes e sócios, não deixando de lhes aplicar as cotidianas multas financeiras e juros de mora. Dessa maneira, o que chama a atenção de nossa consultoria é que, se tratando de uma sociedade de pessoas, estes sócios infratores não sofrem o efeito negativo correspondente, quando do rateio das Sobras, participando igualmente do rateio destinado aos sócios que se comportaram de forma retilínea. E, em muitos casos, recebem Sobras até maiores que os bons clientes, pois só eles pagaram encargos punitivos. Algo para refletirmos.

Precisamos urgentemente reduzir estas distorções. Este artigo apresenta propostas defensáveis para que a Singular aplique de forma equalitária a verdadeira proporção entre

aquilo que o associado contribuiu com a cooperativa e aquilo que ele causou de custos e despesas. Ou seja, que o associado tenha um reflexo punitivo financeiro previsto aos “sócios” que agrediram seus pilares de credibilidade e sustentabilidade, já que estes são os baluartes do sucesso de uma instituição financeira massificada a serem construídos pelos seus sócios. Além de nossas sugestões, veremos breves reflexões jurídicas feitas pelo Dr. Fábio Siqueira, sócio da Telles Siqueira Advogados, especialista em cooperativismo de crédito e parceiro desta consultoria.

1º FOCO: Pênaltis nas Sobras aos sócios que expuserem nossa credibilidade mercadológica

Como vimos, ações financeiras desregradas de alguns sócios, mesmo que involuntárias, denotam que estes não tiveram compostura societária e expõem a risco de imagem o nome e a credibilidade da Singular e, por isso, poderiam estatutariamente ter sido eliminados da sociedade. Contudo, a simples manutenção na sociedade não poderia ser a prerrogativa para manter esses associados imunes de consequências pelos custos adicionais e riscos a que expôs a Singular. Mesmo que esses riscos sejam de ordem subjetiva como a redução do valor da qualidade da nossa marca no mercado – o que exigirá investimentos para sua recomposição original – ou custos mais concretos, como a elevação das despesas administrativas e provisões acima do previsto, não ocasionadas pela grande maioria dos sócios “saudáveis”.

Ou seja, aceitamos que estes clientes desregrados financeiramente afetam negativamente nosso modelo de negócio, mas como somos uma sociedade de pessoas, eles também impactam toda a sociedade por não cumprirem seu papel de agente ativo de desenvolvimento e por causarem despesas acima da média dos sócios. Neste cenário muito específico, acreditamos que lhes é devido um ressarcimento destes “custos” diretos e indiretos, em especial se forem originados em uma das três ações desregradadas abaixo.

Vamos refletir sobre 3 ações desregradadas que devem refletir negativamente na distribuição de Sobras:

1ª ação desregrada: A emissão de cheque sem fundos (alínea 11 e 12)

- É sofrível a credibilidade de uma instituição financeira que não zela pela qualidade de seus clientes. Esta é explicitada no comércio pelo elevado número de seus cheques sem fundo.
- Não é mais possível legalmente punir com tarifas clientes PF que emitam cheques sem fundo.
- Clientes PJ que emitem cheque sem fundo sofrem apenas suaves encargos monetários diante do potencial estrago que se faz na credibilidade da Singular, que é o maior bem da instituição.

2ª ação desregrada: Adiantamento a Depositante (AD)

- Mesmo que o cliente pague tarifas e taxas punitivas, realmente ele só terá seus cheques pagos (ou compromissos honrados) na Singular por uma exceção especial dos gestores da instituição, já que não há saldo ou limite para tanto.

Importante: Teve esta benesse sem qualquer tipo de reforço de garantia, ou seja, em seu benefício pessoal colocou em risco a sociedade.

3ª ação desregrada: Atraso de parcelas ou na liquidação de contratos com vencimento único

- Visando punir o sócio inadimplente, que unilateralmente descumpriu o contrato, aplicamos mora e multa nos créditos parcelados ou de contratos com vencimento único. Mas lembremo-nos que sendo também sócio, causou impactos societários que agrediram a sustentabilidade e credibilidade da instituição. Dessa forma, não podendo ser liquidados apenas com multas eminentemente contratuais.

Assim sendo, caso o sócio incorra em uma ou mais destas atitudes de inadimplência ou exposição da Cooperativa a riscos maiores, deve o associado ressarcir a sociedade pelos danos potenciais de imagem, despesas e custos financeiros acarretados pela sua descompostura.

Como aplicar: Aconselhamos que a Singular aprove em suas assembleias, em cumprimento à determinação do art. 8º da LC 130/09, a fórmula de cálculo aplicada na distribuição de Sobras e no rateio de perdas, proporcionalmente às operações realizadas ou mantidas pelo associado durante o exercício, de forma que se considere os desregramentos havidos durante o ano, conforme regulamento aprovado em assembleia. Assim, com parâmetros objetivos e explícitos, baseados em valores estimados dos custos extras originados pelo sócio desregrado financeiramente, institui-se em regulamento um valor de pontuação que será identificado com o correspondente valor monetário do ressarcimento deste ônus que acarretou à sociedade. Assim, novamente lembrando que já poderiam ter sido sumariamente eliminados na data que incorrerem em uma destas faltas graves.

A tabela de ressarcimento dos custos por sócios desregradados financeiramente seria algo próximo de:

Fato desabonador do sócio	Pontos a acumular
Emissão de cheque sem fundos (alínea 11)	3 p/ cheque
Emissão de cheque sem fundos (alínea 12)	9 p/ cheque
Adiantamento a depositantes	3 p/ ocorrência
Parcelas atrasadas no ano	6 p/ parcela

Tabela de pontos	Valor a deduzir das sobras do sócio infrator, e a ser direcionado para o FATES
3	R\$ 30,00
de 4 a 6	R\$ 60,00
de 7 a 9	R\$ 90,00
de 10 a 12	R\$ 120,00
de 13 a 15	R\$ 150,00
de 16 a 18	R\$ 180,00
acima de 19	R\$ 300,00

Importante:

- a) Estes valores debitados nas Sobras do sócio infrator seriam convertidos ao FATES, visando a educação financeira da totalidade dos sócios, e evitando, assim, ano após ano, a prática destes atos falhos.

b) No caso das Sobras do sócio não suportarem estas reduções devidas, zera-se sua participação nas Sobras, zerando também seu saldo negativo de impacto nas Sobras, decorrente dos “tropeços” do ano passado. Deve-se então agir de forma a orientar o infrator sobre estas indesejáveis práticas societárias, alertando-o formalmente que, em caso de reincidência, poderá vir a ser eliminado da sociedade.

2º FOCO: Pênaltis nas sobras aos sócios que pagam juros de origens punitivas

De uma forma geral, é incoerente considerar nas Sobras os juros pagos pelos sócios oriundos de atrasos contratuais ou uso desregrado da conta corrente acima do saldo ou limite. São desvios de conduta que impactam sobre os custos da sociedade, portanto é incoerente premiar estes sócios utilizando na base de cálculo das Sobras os encargos sociais pagos em razão da inadimplência contratual aplicados no ano anterior. Seria um prêmio pelo seu mau comportamento. Algo insano estatutariamente e diante da inteligência econômica cooperativa, que tem a mutualidade como pilar.

Assim sendo, deveríamos excluir das Sobras:

- a) Os juros pagos na *conta corrente* oriundos do Adiantamento a Depositantes (AD).
- b) Os valores pagos em caráter de multa contratual e mora.
- c) Juros pagos oriundos de créditos renegociados, já que é um crédito de alto risco societário e que traz uma complexa série histórica quanto ao risco creditício, custos e impactos negativos a sociedade.

3º FOCO: Pênaltis nas Sobras para os sócios de alto risco em operações ativas

Seguindo a lógica deste artigo, propomos que na assembleia se defina que qualquer cliente que esteja em 31/12 em risco “D” ou acima não participe de nenhum valor nas Sobras, sendo suas Sobras destinadas ao abatimento da sua dívida com a sociedade.

Ocorre que um cliente com risco “D” leva a cooperativa a provisionar 10% de sua dívida em 31/12, sendo este valor deduzido das Sobras a serem distribuídas a todos os sócios na próxima AGO. Ou seja, um cliente com uma dívida inadimplente de R\$ 10.000,00 impacta as Sobras em R\$ 1.000,00, e pode vir a se tornar um risco “H”, reduzindo as próximas Sobras em 100% desta dívida. É insano distribuir qualquer valor como Sobras para este cliente que impactou o resultado em R\$ 1.000,00, ainda mais se for crédito em Conta Corrente.

Sabemos que o risco no crédito faz parte de nossa natureza comercial, mas isto deve estar internalizado na taxa de juros que aplicamos na operação. Contudo, sabemos também que as Sobras têm a característica de premiar os bons sócios, extirpando os “mau-pagadores” societários, seja este rótulo voluntariamente desejado pelo sócio ou não. Portanto estes clientes com risco de crédito já potencializado e formalizado não são merecedores de qualquer parte nas Sobras, pois penalizaram o resultado da sociedade.

Uma breve observação: Este tema específico foi tratado de forma breve em um artigo escrito há mais de dois anos, mas percebemos que algumas Singulares o adotam parcialmente, retirando das Sobras de clientes com risco “D” (ou mais) apenas a parte que lhes seria devida pelos juros pagos. Permitindo assim, que ainda tenham ganhos nas Sobras pelo saldo em Depósito à Vista e Depósito a Prazo. Entretanto, a prática demonstra que dificilmente este tipo de cliente inadimplente teria saldo em aplicações em Depósito a Prazo ou saldo médio representativo em conta corrente no ano anterior a AGO. Assim, parece-nos mais coerente excluí-lo por completo das Sobras.

4º FOCO: Pênaltis na assembleia para sócios inadimplentes

A democracia nas cooperativas é exercida, sobretudo, com base no direito sagrado dos sócios de votar e ser votado. Mas, para exercer cargos estatutários em instituições financeiras, como são as cooperativas de crédito, é obrigatório aos pretendentes o cumprimento dos requisitos normativos previstos pelo Conselho Monetário Nacional - CMN, inclusive ter reputação ilibada e estar adimplente com suas obrigações contratuais. [Res. 3.041/02, art. 2º, I e V]

O mesmo não acontece com o direito de voto dos sócios, que é um direito social. Mesmo que esteja inadimplente com suas obrigações perante a sua cooperativa, o sócio continua tendo o direito de voto em assembleia. Essa interpretação decorre da regra prevista no art. 37, inciso III da Lei 5.764/71, no sentido de que a cooperativa deve assegurar a igualdade de direitos dos associados, sendo-lhe proibido estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

Por outro lado, em condomínios é regra legal que um morador inadimplente não possa votar nas assembleias gerais, já que está verdadeiramente atritando os estatutos, a integridade e a sobrevivência socioeconômica do empreendimento. Seguindo esta lógica estatutária, no sentido de que a cada direito corresponde uma obrigação, propomos a reflexão sobre se é justo que o sócio inadimplente continue tendo direito de voto em assembleia.

Nesse sentido, é oportuno que o movimento cooperativista, a exemplo dos condomínios, proponha no Congresso Nacional alteração no inciso III do art. 37 da Lei 5.764/71, para permitir que os estatutos das cooperativas estabeleçam restrições de voto a associados inadimplentes com suas obrigações contratuais e estatutárias, mediante comprovação e prévia notificação ao mesmo.

Reflexão final

Visando a premiar os bons sócios e a competitividade e perenidade da Singular, seus líderes devem adotar medidas estatutárias para que haja **“pênaltis nas Sobras para sócios desregrados financeiramente”**.



Singularidade – Esqueceram de mim na Fusão

É usual que alguns processos de gestão ganhem tamanha notoriedade que passam a ser conduzidos como se não fossem parte integrante de um todo. Isto está acontecendo em alguns projetos de fusões onde as prerrogativas da Singularidade vêm sendo esquecidas.

É mister que tenhamos em mente que a Singularidade Comercial é o diferencial que nos permite identificar a realidade social e econômica de cada uma das micro-regiões onde atuamos. Esta compreensão potencializa nossa eficácia comercial, com soluções alinhadas às ansiedades desta sociedade. Ocorre que nosso modelo de negócio vive, nos últimos anos, em êxtase em função do seu aparente crescimento quando comparada a suas co-irmãs de bandeira, mas que ainda é pouco se comparada as oportunidades perdidas ou ao mercado bancário. Viver este frenesi inconscientemente nos distancia do preceito de um de nossos grandes diferenciais: a Singularidade.

Todos nós somos favoráveis a “fusões” desde que sejam saudáveis. Contudo se observa que um dos motivos da dilapidação da Singularidade são as “fusões” sem que haja a manutenção das fortes riquezas das Singulares fusionadas (em especial da menor). Doravante explicitaremos a força da Singularidade e os riscos de seu esquecimento quando das “fusões”.

Bancos de Varejo sabem vender tareco no grosso?

Recentemente participei de um evento na região norte do litoral de Alagoas e no horário de folga fui conhecer a bela e pequena cidade. E para minha surpresa havia uma indústria de bolachas com um grande letreiro dizendo que vendia “Tareco” no “Grosso”. Entenderam? Vamos ajudar. “Tareco” é um tipo de bolacha pequena e arredondada e “Grosso” é o termo local para o que comumente rotulamos de Atacado. Isto sim é que é Singularidade!

Será que nossos concorrentes diretos – bancos de varejo - têm Singularidade? Afirmo que não. Por mais que tenham belos números e uma invejável plástica visual quando tratam de temas considerados massificados, isto não suaviza os equívocos comerciais. Estes originados pela falta de entendimento das diversas realidades sociais e comerciais dos rincões nacionais. Esta falta de habilidade em respeitar as inúmeras regiões onde atuam é fruto de sua grandeza, do uso desenfreado da alta tecnologia e de terem executivos muito acadêmicos e globalizados.

Em alguns de meus eventos trato da relevância do tema Singularidade apresentando um slide com a tela inicial do site de um grande banco internacional, com forte posição no Brasil. Nela se vê a foto de uma jogadora asiática de golfe vestida a caráter e junto há o destaque do banco como patrocinador de uma liga mundial deste esporte. Realmente é um belo esporte, mas por conhecer bem sua clientela brasileira acredito que menos de 1% conhece as regras deste esporte e menos de 0,01% joga golfe. Mas, é importante frisar que mais de 90% de seus executivos no Brasil praticam golfe, e poucos são fãs de futebol por preferirem Criket.

Acredito que só sua forte posição mundial e seus crescentes lucros por aqui é que podem justificar esta letargia mercadológica em não querer aprender a vender tareco no grosso em Alagoas. Observamos que a permanência deles em nosso mercado precede de humildade e respeito às realidades onde atuam, as quais não estão explicitadas na academia e não serão atingidas por cópias de soluções alienígenas a nossa cultura.

“Aqui se vende fiado”

Estivemos em consultoria na Região norte do Mato Grosso e visitamos um de seus PACs localizado em uma pequena cidade próxima ao Pará. Lá conhecemos uma pujante loja que para nossa surpresa ostentava uma bela placa com os dizeres: **Aqui se vende fiado**. Por mais que possa transparecer uma aberração acadêmica ou comercial, afirmamos que funciona muito bem para aquela micro-região. Sei como se sente, pois fui por mais de uma década professor universitário de marketing e vendas e nunca imaginei me deparar com algo tão antagônico e ao mesmo tempo tão rico em ensinamentos e percepções. Certamente uma rica Singularidade.

Singularidade X População Urbana

É comum observar que facilmente esquecemos da Singularidade quando atuamos junto a população urbana, em especial, quando passamos a ser de livre admissão. Esquecemos que esta casta da sociedade tem preceitos nada condizentes com os mantras originais do cooperativismo. Ou seja, temos que atuar em outro cenário, mas demonstramos pouca habilidade em trocar nosso processador comercial, o qual nos norteou por anos a fio. Ele está programado para o conforto de atender a cativa clientela de um único ramo comercial em cidades menores, e para conviver confortavelmente com bons sócios e/ou com o apoio da entidade patrocinadora e/ou fundadora.

Sim. É complexo aceitar que temos que nos reinventar para sermos competitivos no atendimento ao público urbano, pois são raríssimas as Singulares que obtém sucesso nesta praça de guerra. Neste novo campo de batalha é mandatário um discurso racional e uma entrega coerente, mas sempre que possível regada por emoção e valorização do contato pessoal. Estes detalhes são cruciais para o sucesso junto a este distinto público. Caso contrário, os grandes e belos números podem até surgir nos primeiros anos nesta nova área de ação (em especial se frutos de “fusão”). Certamente estes números esconderão a debilidade comercial por não termos encontrado a veia mental daquele público urbano e a transformado em uma entrega de valor. Neste cenário urbano temos a árdua missão de reinventar o tema Singularidade com novas e inusitadas roupagens. Cabe-nos lapidar para que a riqueza do diferencial Singularidade se mantenha relevante, bem como que nos policiemos para não a esquecer.

Singularidade X Fusões

Os processos de “fusões” só são saudáveis se conduzidos visando à união de dois casos de sucesso. Qualquer outro modelo de “fusão” explicita “equivocos” anteriores de gestão. Assim sendo, seja qual for o motivo da “fusão”, a Singularidade ficará seriamente comprometida, haja vista que tínhamos dois públicos e duas verdades regionais, que agora devem convergir para um novo e, muitas vezes, não tão harmônico modelo comercial.

Vejamos dois aspectos subjetivos da “Fusão” que podem minar a Singularidade. **O primeiro** é que a comunidade da Singular “fraca” fusionada perde a representatividade numérica, funcional e política e tende a ser tratada como mais um/alguns pac(s) da Singular “forte”. Isto dissolve as prerrogativas que foram os pilares da sua criação, como a visão de coletivo local, da gestão por pessoas com identidade local, do desenvolvimento regional e da circulação da riqueza naquela micro-região. Dissolve também o real conhecimento da riqueza informal e do risco de crédito da área de ação da singular fraca, bem como dissolve a acessibilidade junto a formadores de opinião e investidores promovida pelo antigo quadro de executivos. **O segundo** aspecto subjetivo é que crescerá a rede de PACs da Singular “forte”, passando a idéia que o cliente participa de uma rede “pasteurizada”, sem mais identidade e fronteiras regionais, tal qual fosse uma rede bancária. Isto corrói a percepção de ser uma instituição local, bem como a sensação de “pertencer” ou como preferem alguns - “ser dono”. Estas constatações minam gradativamente a Singularidade.

Fusão: Ser grande é prerrogativa de eficácia comercial?

Não é raro vermos processos de “fusão” onde a Singular dita “forte”, “comprou” a menor, unicamente porque a outra era pequena ou apresentou resultados abaixo da média das suas co-irmãs. **Atenção:** É temeroso usar como régua os resultados das co-irmãs para validar como “grande” a eficácia comercial de uma singular. **Reflitamos:** O que é ser uma Singular grande neste modelo de negócio? Será que basta apenas ter grandes números quando comparada as co-irmãs? Será que uma “dita” grande Singular, que só detenha 3% de participação mercadológica em sua área de ação, teria realmente habilidades para incorporar uma dita “fraca” e “pequena” co-irmã, a qual detenha 30% do seu mercado?

Quem é a mais eficaz? A que tem grandes números internos, mas pífios para seu mercado ou a que demonstrou força regional e eficácia comercial, cumprindo a promessa contida no plano de viabilidade aprovada pelo BC?

A resposta é simples. Eficaz é aquela que sabe vender bem Tareco no Grosso na sua praça. Se a “grande” for “fraca” em sua missão mercadológica estatutária, seu rótulo é tão relevante como o obtido por um pequeno time de futebol que foi campeão da terceira divisão. Portanto, é muito mais prudencial usar a régua do mercado, e não a régua de uma Central, da Bandeira ou deste modelo de negócio.

Visando manter coerência com esta exposição de motivos, em nossas consultorias damos baixíssima atenção aos grandes números como: sobras; associados; pacs; recursos administrados etc, pois a prática demonstra que eles individualmente não são bons sinalizadores de eficácia comercial e de gestão, e não são garantias de perpetuação da Singular.

Fusão Eficaz precede de Singularidade Eficaz

Uma fusão eficaz é conseqüência de eficazes Singularidades e não o inverso como querem acreditar alguns gestores. Precisamos sempre buscar saber que resposta a Singular “forte” tem para defender o seu rótulo de “grande” e “pujante”. A pergunta deve validar se, pelo seu tempo de fundação, ela detém um respeitável percentual do seu mercado e atende com maestria seu desafio estatutário de clientela e área de ação. Se a resposta for: **Depende, Veja bem, Estamos, Mas...**, realmente não há substância para uma “fusão” saudável, seja ela já concretizada ou não.

Assim sendo, devemos nos policiar para não sermos tentados a concluir “falsas” verdades e adotar ações simplistas e desfocadas. Vejamos: Não é mais prudente, fácil e menos estressante se, em um processo de “fusão” orquestrado, pudéssemos primeiramente, com apoio da “forte”, da central e da bandeira, ajudar a “fraca” a viabilizar com maestria seu projeto original? O qual foi aprovado pelo BACEN e que se resume em: **Ser Singular e forte localmente**. Este é o nosso grande gol e isto precede qualquer inferência sobre “fusão” e Singularidade.

Importante: Vemos “fusões” onde os números macros ficam inflados e impressionam num primeiro momento. Entretanto, com o tempo, a perpetuação do projeto torna-se temerosa pelos atritos decorrentes da desatenção as básicas e cristalinas prerrogativas da Singularidade. Este cenário pouco saudável na “fusão” é notório quando feitas unicamente porque uma co-irmã apresentou prejuízo. Questiono este posicionamento simplista. Ao admitirmos isto como coerente, fugimos da nossa própria responsabilidade como coadjuvantes na co-gestão indireta dos motivos que levaram uma de nossas co-irmãs ter chegado ao fundo do poço. O furo não é no barco do inimigo.

Outras vezes este cenário de “fusão” teve origem na fraca busca de aprendizados “inter-cooperativistas”, ou pela inexistência de ações pró-ativas e parceiras seja de co-irmãs, central ou da bandeira. Ainda há algumas “fusões” baseadas em comparações contábeis, onde rotulamos uma Singular de “fraca” por apresentar pequenos “números” quando os confrontamos com suas co-irmãs. Contudo **alertamos** que as “fusões” mais agressivas a Singularidade são àquelas feitas entre Singulares de áreas limítrofes que tenham “discórdias” regionais (mesmo que velada), ou rixas “classistas”/“polítiquesas” ou ainda fomentadas por motivos pessoais menos nobres.

Por fim, não é raro ouvirmos a cômoda explicação de que a fusão é uma tendência saudável no mercado, tentando sinalizar que “**ganho de escala**” é uma novidade que só agora está sendo perseguida. Ponderemos: Se sempre buscamos ganhos de escala não deveríamos ter criado tantas Singulares no Brasil, muitas do mesmo segmento e com áreas de ação até sobreposta. Bastava apenas que tivéssemos uma de livre admissão (desde 2.003) sobre o manto de uma única bandeira. Antes do necessário ganho de escala precisamos ter eficácia quanto a **Singularidade**, caso contrário, em breve, seremos mais um grande banco de varejo.

Conclusão

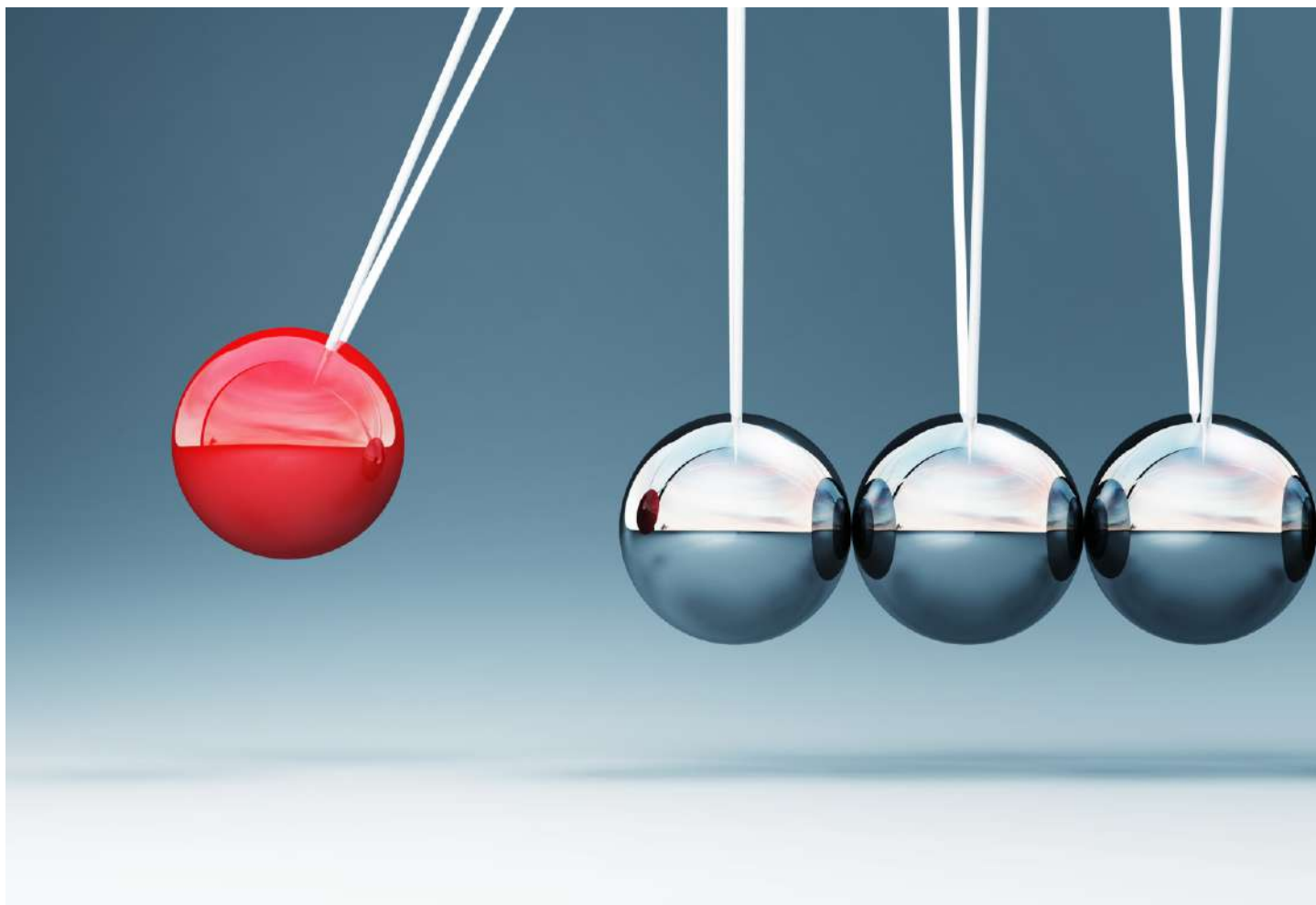
Reflitamos: Sua singular é **SINGULAR**? Ou seja, mesmo que já fusionada, respeita as verdades comerciais das micro-regiões onde atua e é eficaz na adoção das missões do cooperativismo de crédito? Que corriqueiramente resumimos na eficácia quanto ao desenvolvimento da riqueza local, com ações locais feitas por gente local. Caso contrário, poderá estar vivendo um perigoso estado de **êxtase** patrocinado por “grandes” e “crescentes” números ou por crescimento através de “incorporação” de co-irmãs ou abertura de pacs. Se este for seu cenário, cuidemo-nos, pois estamos favorecendo que nossa clientela já nos rotule com as mesmas frias prerrogativas de um banco de varejo massificado, que entre outras deficiências, não respeita a Singularidade.

É insano admitir que o próprio Cooperativismo de Crédito mine um de seus grandes diferenciais. Ou temos Singularidade ou perderemos mercado, mesmo que cresçam nossos grandes números. Neste assertivo artigo fica tácito que arranhamos a Singularidade quando nos “fusionamos” sem que tenhamos observado suas prerrogativas, ou quando “pasteurizamos” nossas ações a nível macro-regional, estadual ou até nacional. Sem dúvida, o mercado está punindo nossa ineficácia por não nos capitalizar a boa e velha Singularidade.

Estamos diante de um tema acalorado para ser discutido em grandes plenárias. Quem sabe este não seja o momento de reflexão para realinharmos a Singularidade a uma nova realidade mercadológica, esta balizada por clientes mais urbanizados. Mas isto não dispensa que reavivemos o tema Singularidade em nossas mentes e nas mentes de nossos funcionários, em especial daqueles vindos de outras culturas e/ou com alta carga acadêmica.

Reflexão final

Que o Cooperativismo de Crédito não se esqueça da Singularidade em seus processos de fusões, para que continue hiper competitivo ao respeitar nossos milhares de Brasis.



O impacto da baixa dos juros na Caixa e BB no Cooperativismo de Crédito

(artigo publicado em 04/2012)

A notícia abaixo sinaliza que nós, cooperativistas de crédito, devemos colocar a barba de molho, pois irá, sim, afetar nossos diferenciais competitivos. Agora, mais do que nunca. É a hora de buscar o eficaz relacionamento com nossos sócios como antídoto para estes *tsunamis* que doravante irão surgir. Relacionamento, sim, e não a frágil decisão de focar na venda de um produto ou serviço isoladamente.

O centro da questão

Nesta segunda – 09/04/2012 – os grandes bancos públicos – BB e Caixa – irão anunciar taxas de juros de primeiro mundo, ou seja, uma jogada política e populista de enorme envergadura, mas de efeitos de médio e longo prazo nada saudáveis para a livre economia de mercado e, portanto, para nosso modelo de negócio.

O BB e Caixa irão praticar após segunda-feira taxas baixíssimas, a saber:

Cheque especial PJ e PF	média de 8,0% a.m.	para média de 1,4% a.m.
Crédito parcelado 36 meses	média de 3,5% a.m.	para média de 1,6% a.m.
Rotativo de Cartão de Crédito	média de 9,0% a.m.	para média de 3,0% a.m.
Financiamento de veículos	média de 1,8% a.m.	para média de 0,9% a.m.
Crédito Consignado	média de 2,2% a.m.	para média de 0,8% a.m.

Efeito perverso no mercado de ações

Após o anúncio da medida no final desta semana, as ações dos bancos privados chegaram a cair 6% em um dia, inclusive o do Banco do Brasil. Aí mora o perigo. Pois a Caixa tem um caríssimo custo operacional e é focada no fomento e nos repasses de benefícios sociais. Portanto, vive recebendo aportes a fundo perdido do governo para dar continuidade as suas atividades sem ter foco macro na eficácia comercial. Mas não podemos falar o mesmo do seu coirmão Banco do Brasil. Ele é uma empresa de capital aberto e deve satisfação e retorno a seus acionistas, dos quais um deles é o governo federal. Ou seja, os acionistas do BB irão exigir retratações pelo uso de seus investimentos com viés político. Eles são investidores esclarecidos e não irão aprovar que suas poupanças se dilapidem por uma ação populista, intempestiva, incoerente e de eficácia macroeconômica questionável.

Um pulo mercadológico da Caixa e BB depois de uma canetada

Sem dúvida na crise internacional de 10/2.008, os bancos privados retraíram seus créditos, perdendo mercado para a Caixa e BB, haja vista estes terem aproveitado para alavancar suas carteiras de financiamentos empresariais. Contudo, não tiveram o mesmo efeito sobre suas carteiras de pessoa física, a não ser aquelas que tinham vínculo com benefícios sociais como aposentadoria e financiamentos de veículos.

Seguindo esta mesma lógica, estes bancos públicos devem novamente avançar seu posicionamento mercadológico, mas agora não pela sua eficácia comercial, e sim por uma determinação política – uma canetada - com a alegação e intenção dita de correção do fluxo da economia. Estes bancos se não fossem públicos já teriam quebrados várias vezes, após terem sido usados em ações políticas e abruptas, haja vista as inúmeras vezes que foram socorridos com enormes recursos a fundo perdido.

A história se repete

Esta ação terá um ruidoso e desnecessário efeito no mercado, lembrando muito quando em 1.990 Collor chamou nossos carros da época de carroça e, sem critério, abriu o mercado para os importados. Claro que após duas décadas podemos aproveitar desta abertura, mas não há dúvida que o caminho não foi o mais coerente. Ou por que não lembrar de 1.990 quando a ministra Zélia, visando a atacar um problema estrutural da economia, usou como corretivo o bruto confisco da poupança, penalizando toda uma geração que poupava em confiança aos governos que a antecederam.

Devemos nos lembrar de outra ação desastrosa muito parecida com esta, feita em 2.003 pelo implodido Banco Popular, hoje um cinzento setor do BB. Ele dava R\$ 50,00 de crédito a taxa de juros baixa para todo cidadão brasileiro que não tivesse o nome sujo, com objetivo de

“bancarizá-lo”. Diziam estar testando sua adimplência no crédito, na crença incongruente de que as pessoas humildes são, por natureza, empreendedoras e que honram seu nome. Consequência: tiveram uma inadimplência estratosférica e um fracasso total do projeto. Prejuízo faraônico para a sociedade.

Governança foi abatida

É inconsequente fazer estas ações populistas com o dinheiro do contribuinte, ainda mais em período eleitoral de um governo de esquerda moderada, ferindo brutalmente a Governança, que ainda nem atingiu a puberdade.

Os acionistas do BB irão fazer entrar cisco no olho deste projeto, se posicionando em pé de guerra. Esta enorme queda de rentabilidade fará com que os acionistas do BB tornem a gestão desta instituição um tormento além de uma procedente guerra judicial. Esta ação já mina fortemente o valor das ações do BB, acarretando terríveis sequelas ao modelo acionário de nosso mercado. Também colocou em cheque todo o projeto de Governança que dava transparência e governabilidade das instituições com ações em bolsa (ex: BB).

Inadimplência

Agora, novamente basta o cliente ter o nome limpo e sem aval ou histórico na instituição, para que possa acessar uma linha hiperbonificada. Assim, desprezando os profundos estudos que determinam que a inadimplência deve ser precificada e aplicada na taxa de juros. Ao expurgá-la, algo errado e traumático irá acontecer. Inadimplência em alta e não precificada. Isto é brincar de roleta russa com um revólver totalmente carregado. Boa coisa não resultará, mas como tudo nestes bancos, por terem seus executivos com viés políticos, nada lhes acontecerá, e o errado será o mercado ou uma outra muleta qualquer.

Devemos lembrar sempre que a Caixa e BB têm histórico de serem apenas medianos em suas ações de cobrança da inadimplência de suas carteiras massificadas. Portanto, imaginemos como ficará doravante este processo, se sua carteira tende a triplicar em um curtíssimo espaço de tempo. Portanto, mais inadimplência, menos resultados, menos atratividade, menor valor da ação, custo maiores de captação, e por fim, veremos novamente o governo aportando recursos externos para equilibrar as finanças da Caixa ou do BB. E assim, menos recursos para educação, saúde etc.

Vale ressaltar que um enorme percentual dos tomadores de crédito PF e os empreendedores tentem a já estar em seu limite saudável de endividamento. Dessa forma, o risco agrava-se, seja pela elevação destes atuais limites ou pela chegada de novos clientes sem histórico ou experiência diante destas dinâmicas e traiçoeiras linhas massificadas.

Qualidade do atendimento

Outro fato chama a atenção. Se apenas 20% da massa de novos clientes projetados nesta ação procurarem o crédito “de graça”, ficará questionável o nível de seus atendimentos, já que atualmente não são balizadores de qualidade em atendimento. Ou seja, é baixa a qualidade dos serviços à população e clientes da Caixa e BB, em especial pelo custo de sua folha comparada a qualidade dos serviços dos bancos privados. Assim, ganharão mercado apenas uma canetada política, já que nada mudou em sua essência mercadológica.

Tenho conta da Consultoria na Caixa há 5 anos, movimentando um bom fluxo de recursos sempre pela internet. Nunca recebi uma visita ou um telefonema se quer. Meu cadastro não é atualizado desde a abertura. Creio que este atendimento tende a piorar, se isto é possível. No BB o atendimento a clientes medianos e pequenos também não é tão diferente. Nos bancos privados há uma pressão para que haja reciprocidade, e os bons clientes ou o potencial são monitorados para a perfeita parceria.

Portanto, após uma canetada da presidente, não podemos esperar que sem nenhum investimento em pessoas e equipamentos estes bancos sejam mágicos para dar vazão a este *tsunami* de demandas. Não será uma reunião com os gerentes das agências na quinta na véspera da páscoa que mudará este cenário, permitindo que se mude a logística da agência para absorver o impacto da enorme ação, que será potencializada pela forte mídia. Portanto, torceremos para que a ação não tenha nem 10% do projetado de eficácia quanto à elevação de fluxo de clientes novos a estas instituições, para que não cheguemos a verificar um padrão sofrível de qualidade de atendimento.

Por fim, devemos ser prudentes ao acreditar que o caixa automático e até o *internet banking* irão fazer sozinhos o papel de atender esta nova demanda por créditos e serviços. Focar fortemente no crédito é uma estratégia comercial perigosa, em especial para instituições massificadas. Devemos sempre buscar minimamente a coerência do relacionamento comercial do cliente com sua instituição financeira e não aceitar que nos usem como financeira, tornando-os “taxeiros” e descompromissados com o aprimoramento do relacionamento para ganhos estruturados e longos.

Fonte e custo do *funding*

Outro ponto de atenção que poderá minar esta ação é que a Caixa e BB anunciam que terão bilhões para emprestar a custo baixíssimo. Não há mágica. Todo recurso a ser colocado a disposição destas instituições para fazer frente a este mega projeto tem seu custo balizado pela Selic e poderá ficar ainda mais caro pela maior carência de recursos livres a disposição do mercado. Assim, nesta linha de pensamento, devemos lembrar que a Selic baliza o

custo mínimo do dinheiro no Brasil, e que este está muito próximo da nova taxa média destes bancos, isto sem considerar outros custos.

Portanto, a conta racional não fecha e, para agravar, o custo do dinheiro é muito influenciado pela despesa com os salários, sendo que nestes bancos este custo chega a ser 3 vezes acima dos bancos privados. Assim, provavelmente irão apresentar prejuízo já nos próximos anos, pois suas receitas levaram uma dura queda, com elevação dos custos administrativos e de captação. Não se sobrevive no mercado vendendo melancia mais barato do que se compra, ainda mais tendo despesas administrativas tão acima do mercado.

E quanto ao *funding*, não é oportuno acreditar que a tábua de salvação serão os recursos originários do depósito à vista. Diferente do que muitos pensam, ele tem um custo elevado de processo, administrativo, compulsório, e, para piorar, ele oscila inversamente a liquidez da economia. Ou seja, ele cai quando mais a população precisa dele, e cresce quando esta está solvente. E sua média não é uma boa métrica para uma carteira de crédito de prazo acima de 6 meses, já que agride os preceitos de Governança. Portanto, Depósito à Vista é uma nervosa e custosa fonte de *funding* e não poderia alicerçar uma ação desta magnitude.

Resultado da Caixa e BB para 2.012 e anos seguintes

Esta ação irá elevar a carteira de crédito destes bancos, mas não seus resultados, além de agravar sua inadimplência e a satisfação de seus necessários acionistas (no caso do BB).

É uma ação política e intempestiva para o nosso momento econômico e desrespeita o fluxo da história. Certamente o mercado irá cobrar uma dura fatura destes bancos, pois há uma enorme redução da receita, sem cortar qualquer despesa. A conta não fecha.

Vale ressaltar que é uma ação mercadologicamente descabida, pois beneficia toda a carteira de clientes, sem qualquer respeito à história, aderência e a adimplência do cliente. E nunca foi saudável ter na carteira clientes “taxeiros”. Somos muito mais que financeira!

Reflexão final

Este artigo traz reflexões para que junto a seus pares ponderem os prováveis impactos desta novidade mercadológica imposta pela caneta social da Dilma em ano de eleição. Apenas sugerimos que entendam o seu cenário local e não tomem nenhuma ação nestes próximos 30 dias, pois há uma boa possibilidade de ser uma marolinha para nós e um tsunami para a Caixa e BB. Lembrem-se: **Muita calma nesta hora.**



Caminho de Santiago de Compostela realizado em 05/2012

O Caminho Selic no Cooperativismo de Crédito

(artigo publicado em 03/2012)

Sem métricas e padrões não podemos avaliar se algo está correto ou se desenvolve a contento. E, para tanto, inventamos medições para quase tudo que nos cerca como: distância, pesos, glóbulos brancos, índice de desenvolvimento humano (IDH) e assim por diante.

Entre todas estas métricas, a que atualmente mais me fascina é a que determina a distância, peso e tempo, pois no final de abril, acompanhado da esposa e de uma mochila de 10 kg, faremos a caminhada de 30 dias pelos 800 km do Caminho de Santiago de Compostela, cruzando a Espanha. Investimos horas na avaliação e harmonização de temas coadjuvantes que poderiam minar ou favorecer nosso projeto, mesmo que fossem aparentemente insignificantes como a escolha da marca e formato do “band-aid” que levamos. Estávamos fisicamente e mentalmente preparados para o início do “Caminho”, tendo muita afinidade com os novos parceiros: mochila, botas, bolhas, colchonetes, trajes, alimentação, chuva, frio, piso... . Será um bom “Caminho”.

Mas o que este projeto particular tem a ver com a gestão do Cooperativismo de Crédito? Ocorre que vemos muitas Singulares levando em suas mochilas de gestão, pesadas e desconhecidas pedras de gelo, sem saber qual a sua real utilidade e desatentas ao seu descongelar em grandes pingos por um deserto inóspito. Uma destas grandes pedras de gelo é a **Selic**. Vamos a ela.

Selic. A grande e pesada pedra de gelo em nossa mochila de gestão.

Muitas Singulares carregam esta grande pedra de gelo sem analisar detalhadamente os benefícios e malefícios em sua instituição. E para agravar, tendem a dar-lhe atenção unicamente nas 8 vezes ao ano, quando a cada 45 dias há reuniões do COPOM – Comitê de Política Monetária. E com esta visão superficial, traçam ponderações descompromissadas sobre o real impacto da Selic.

Se a distância, peso e tempo são relevantes como métricas para o projeto do Caminho de Santiago, a Selic deveria ser uma das mais importantes métricas a ser gerida com sapiência pelos gestores do Cooperativismo de Crédito. É sabido que sua manutenção ou oscilação seguem vieses econômicos e políticos, já que esta “torneira” permite que rapidamente o governo controle o consumo ou o investimento, e conseqüentemente o apetite da inflação, além de balizar o custo da sua dívida.

Uma inferência pretensiosa. CDI a 8% a.a. como métrica de competitividade

Pelos cenários macros internacionais e nacionais há uma forte sinalização que a gestão da Selic pelo COPOM para o ano será de manutenção em patamares próximo a 9% a.a., chegando eventualmente ao “número mágico” de **8,75% a.a.** Sim, pois esta é a trava mental para a Selic no Brasil. Basta observarmos que na série histórica saudável da

Selic nestes últimos 15 anos, iniciada em 1.997 quando o Plano Real amadureceu, não tivemos índices menores que 8,75% a.a.. Além de que, nos recentes governos de “esquerda moderada” (Lula e Dilma), 8,75% a.a. é o patamar de mais longa sequência de toda a série histórica, sendo 6 reuniões do COPOM em 9 meses corridos.

Este cenário pode ser melhor compreendido se revermos as ponderações do nosso artigo postado no site: “CDI – Amor platônico do martelo por um prego”, no qual propomos, entre outras reflexões, a que baliza o ganho mínimo de 4% a.a. aceito pelo investidor, já descontado a inflação que oscila em 4% a.a.. Ou seja, uma Selic nunca menor que 8% a.a.. Com uma taxa menor que essa o governo terá sérias dificuldades em dar atratividade para que os investidores comprem seus papéis visando a rolar sua dívida pública. Nesse artigo, ainda orientávamos a usar uma Selic conservadora de 8% a.a. para todos os cenários do Planejamento Estratégico e dos Planos de Ação Comercial. Se uma Singular for eficaz ao patamar de uma Selic de 8% a.a., há grandes possibilidades de vir a ser um sucesso.

Onde a Selic pode impactar o Caminho das Singulares – visão macro:

a) Muitas Singulares coerentemente já pagam Selic cheia pelo Capital Social aplicado pelos seus “sócios”, outras o fazem parcialmente. Assim, com a redução e manutenção deste indexador, a remuneração custará menos ao ano, favorecendo a elevação das Sobras.

- Vemos muitas das Singulares remunerando o Capital Social em apenas um percentual da Selic. Assim, buscam no índice de poupança uma alternativa para declarar ao sócio que seu investimento foi minimamente corrigido, contudo omitem que ele ainda pagará 15% de IR.

b) Com a Poupança mais atrativa, as Singulares passam a captar menos em Depósito a Prazo, podendo isso ser um sério problema para manter a rentabilidade da Singular ou até mesmo manter a carteira de crédito enquadrada nos índices oficiais.

- Devemos ficar atentos, pois a solução Poupança vem recebendo intensos estudos do governo para mudar a regra de ganhos para novas contas e aportes, visando a acabar com o tradicional ganho fixo de 6% a.a.. Sim, pois em época de Selic baixa, a Poupança se torna muito competitiva, em especial por não incidir IR, atraindo indevidamente investidores especulativos e não apenas os pequenos poupadores, que é o objetivo maior deste produto.

c) Como medida prudencial muitas Singulares aplicam na centralizadora parte de seus passivos e/ou seus excedentes de caixa, ou seja, quanto mais tiverem recursos na centralizadora e mais a Selic baixar, menos “receita” será somada às Sobras. E para muitas Singulares hiper aplicadas esta variação negativa da Selic poderá determinar perda já neste exercício ou um enorme impacto nas Sobras. Assim, com este enorme saldo “parado” na centralizadora, irão abrir mão de uma receita cativa anual de 2,5% a.a. (Selic de 12/2011 a 11,50% a.a. contra 9% a.a. provável em 12/2012). E como usualmente as Singulares hiper aplicadas não sabem dar crédito de varejo, podem estar diante de um impasse existencial e de um cenário de risco.

d) Algumas Singulares são desatentas à definição de suas taxas de captação em Depósito a Prazo, pagando sempre alto, inclusive para aplicações de curto prazo, mesmo que não tenham demanda por este recurso. Assim, a médio

prazo, haverá sérios impactos na engenharia das Sobras, e em muitos casos, podem nem identificar a tempo a causa. Já que é fácil incrementar ou estancar a carteira de empréstimos, mas a lógica por detrás da captação é muito mais sutil e astuta. Este tema é um dos inúmeros orientados em nossas consultorias, que muitas vezes precisam de melhorias pontuais e novas estratégias na gestão de recursos.

e) Muitas Singulares indexam a grande maioria de seus créditos parcelados ao CDI, o qual segue muito de perto a variação da Selic. Portanto, com a queda do CDI, as receitas futuras destes créditos irão cair substancialmente, impactando as Sobras. Contudo, beneficiando agora estes clientes, pois poderão vir a ter sua taxa de juros real menor que o custo do dinheiro da Singular.

- Além disso, fica descasado o prazo entre captação e alocação do recurso, sem que haja garantia de que a aplicação será mantida pelo prazo médio dos longos créditos concedidos. Portanto, uma baixa remuneração, faz com que boa parte dos investidores procurem novas opções ao tradicional depósito a prazo e fiquem inquietos quanto a baixa remuneração do Capital Social.

f) Confrontando a lógica mercadológica, algumas Singulares reduzem ou sobem suas taxas de juros de varejo, unicamente porque a Selic (CDI) oscilou. Ora! O custo do dinheiro a emprestar é composto por uma gama de complexas variáveis e não unicamente pelo custo financeiro da captação. Portanto, não pode sozinho deflagrar a delicada ação de alterar os juros.

g) Outras reflexões poderiam estar aqui explicitadas, mas deixemos que vocês as construam.

Reflexão Final

Percebemos que nestes quase 20 anos a Selic e o seu fiel escudeiro – CDI – influenciaram uma gama de aspectos da gestão do Cooperativismo de Crédito. Contudo, não é usual vermos muita disposição em observar e entender os sinais de advertência e de oportunidades atreladas às variações da Selic. Reconhecemos que é complexa a análise dos impactos da Selic no Cooperativismo de Crédito, mas cabe aos executivos, em especial aqueles do Conselho de Administração em Singulares com Governança, estudar e entender profundamente a Selic, como também os demais temas macros de gestão da sua Instituição.

Importantíssimo: Com a manutenção da Selic em baixa, é urgente que oxigenemos nossas fontes de receitas, através da venda de todas as nossas soluções e não somente das aplicações e créditos. De imediato, devemos viabilizar: tarifas avulsas e pacotes de serviços bem precificados; cobrança de títulos em valores coerentes; repasse rentáveis de seguros, consórcios, cartão de crédito etc.; uso da conta corrente e dos débitos automáticos. O mercado já pune fortemente as Singulares que não agregam a sua base todos os serviços do varejo financeiro massificado. Por mais ágil e “fácil” que possa parecer, é arriscado o “Caminho” focado em captação e crédito. A sobrevivência do Cooperativismo de Crédito passa pela entrega de nossos serviços agregados, na medida exata do que “couber” em cada um de nossos sócios. **“Fidelização é a satisfação pela concentração”.**

Portanto, o Governo é quem criou a Selic e, gostemos ou não, ele a conduz sem qualquer ponderação quanto a sua relevância ou impactos ao Cooperativismo de Crédito. Então temos aqui mais uma métrica para nos guiar.

Saibamos usá-la a nosso favor. **Bom “Caminho” a nós.**

SEMINÁRIOS E TREINAMENTOS:

Um dos grandes desafios do nosso Cooperativismo de Crédito é capacitar de forma focada, prática e simples seu quadro de profissionais, visando respeitar as importantíssimas e discretas realidades de cada Singular ou Central.

Nestes oitos anos de fundação nos dedicamos exclusivamente a potencializar o Cooperativismo de Crédito, já tendo milhares de profissionais beneficiados com nosso compartilhamento de conhecimento.

Os temas abordados nas capacitações são sempre previamente ajustados junto aos executivos e gestores da Singular ou da Central, para que sejam os mais úteis àquele seu momento e tenha uma didática ajustada àquela plateia.

Abaixo alguns dos temas macros trabalhados por nossos profissionais:

CAPACITAÇÃO COMERCIAL

- Qualidade no atendimento com foco em bom atendimento ao bom cliente
- Reconhecimento de nossos diferenciais racionais e como vendê-los
- O saudável atendimento a pequenos e médios empresários
- Identificar o potencial comercial da base de clientes e como buscá-lo
- Desenvolver habilidades comerciais nos profissionais de atendimento
- Formação de gestores de clientes focando reciprocidade e aderência
- Visão ampliada para Caixas com foco na carreira comercial
- Formação para executivos focados na área de gestão comercial do negócio
- Formação eficaz para Diretores Executivos frente à Governança
- Desenvolvimento de técnicas de visitas comerciais

CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA

- Definição do custo do dinheiro e estratégias para sua Compra e Venda
- Gerenciamento do fluxo de recursos frente a clientes e a Singular
- Gerenciamento das linhas e carteiras de crédito massificado
- Gestão saudável dos riscos potenciais e da carteira inadimplente
- Definição e gestão dos custos envolvidos na definição de uma taxa de juros...
- Definição e gestão da política de preços: taxas de captação e de juros, tarifas e pacotes de serviços, convênios...
- Segmentação de clientes para gestores de carteiras e superintendentes
- Definição de rentabilidade líquida de clientes e soluções massificadas
- Política racional e saudável para o crescimento da base
- Governança Corporativa – seus ganhos e pontos de atenção
- Gestão de pessoas, carreiras internas e de seus pontos de atenção
- Definição de metas e gestão de suas inúmeras especificidades

Informe-nos sua necessidade para que juntos montemos as capacitações mais focadas a sua realidade, mesmo que estas sejam de temas não referendados acima. Contato@ricardocoelhoconsult.com.br

PALESTRAS:

PALESTRA PARA PROFISSIONAIS E EXECUTIVOS DAS SINGULARES E CENTRAIS:

- Relacionamento de Resultado - Uma Visão Prática
- Superação de metas. Foco: Saturação da base
- Cooperativas de Crédito com visão de resultados
- Novas Perspectivas para a eficácia nos negócios
- Resultados “máximos”. A hora é agora
- Direcionamento de esforços para Gestão e Vendas
- Qualidade de vendas em serviços financeiros massificados
- Fusões – Reflexões e contra pontos
- Cadastro positivo – Oportunos contrapontos

PARA CLIENTES DE SINGULARES:

- Cooperativa de Crédito – Sua melhor opção
- Concentrar para ganhar
- Atitudes vencedoras em finanças pessoais
- Crédito Produtivo e Orientado
- Como vender mais e melhor para seus clientes

CONSULTORIAS:

O objetivo geral das consultorias é identificar e propor oportunidades de gestão comercial, buscando a melhor rentabilidade da base, ganhos de aderência e foco na competitividade, além de identificar formas realistas de incremento da base.

As consultorias são totalmente ajustadas à realidade do cliente. A equipe do cliente, alocada para acompanhar a consultoria, é envolvida desde o início do projeto para que possa conduzir a bom termo o trabalho, após seu encerramento.

Visando a uma ideia prática e de resultados mensuráveis evita-se teorias e modismos acadêmicos que não agreguem valor ao esforço comercial ou a perpetuação da Singular. Assim, o projeto é desenhado junto ao cliente, e após análise macro do cenário e o pré-diagnóstico comercial, são conduzidos de forma ordenada dezenas de temas para que o cliente reflita e valide as propostas. Por fim, definem-se as ações ajustadas ao cotidiano do cliente e as realidades específicas da sua micro-região.

São dezenas de consultorias já realizadas com total sucesso. Estes clientes crescem em sua qualidade de gestão e na força comercial, já que em um período curtíssimo obtém uma vasta experiência específica para seu modelo de negócio. E sendo assim, aprendem que, de imediato, com sua força funcional atual podem dar enormes saltos de eficácia.

A partir disso, os benefícios reais são a mudança gradual de cultura focada em resultados e aderência junto a base de associados, a revisão de ações usuais que podem minar no médio prazo a Singular e inúmeros outros pontos que podem estar em desacordo com as melhores práticas de mercado. Conseqüentemente, todos os profissionais da Singular – executivos e funcionários - tornam-se mais competitivos e focados em negócios e em ações que realmente irão permitir a perenidade da Singular.

Nossas consultorias visam dar eficazes ganhos de gestão administrativa e comercial para que as Singulares de nossos clientes possam realmente distribuir os reais benefícios sociais do Cooperativismo de Crédito.

Ricardo Coelho Consult
Consultoria de Gestão e Capacitação Comercial para o Cooperativismo de Crédito
contato@ricardocoelhoconsult.com.br
www.ricardocoelhoconsult.com.br





RICARDO COELHO

Ricardo Coelho, 52, 36 anos de experiência no segmento financeiro, é graduado em Economia (FAE), especialista pela Buffalo University/NY/USA, com pós-graduações em Administração, Marketing, Gestão Imobiliária e MBA em Gestão avançada de Pessoas. Participou em 2.011 dos seminários cooperativistas de crédito de Mondragon – Espanha e Montabaur – Alemanha. Por 20 anos foi professor universitário de cadeiras como: Gerenciamento de Clientes, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor e Criatividade.

Vem trabalhando fortemente nos últimos 8 anos para melhoria do modelo de negócio das cooperativas de crédito, através de trabalhos de consultoria, treinamentos e palestras, tendo como clientes as maiores Cooperativas de Crédito nacionais. Na sua carteira de clientes também há grandes bancos de varejo e financeiras, focando competitividade, rentabilidade e relacionamento comercial junto a sua base e mercado.



Ricardo Coelho

C O N S U L T

Os 45 artigos abaixo estão disponíveis para download - MP3 - gratuitamente no site:

www.ricardocoelhoconsult.com.br

1. Cooperativa de Crédito - Sua melhor opção
2. Sobra Eficaz - A única proposta aceita pelo mercado
3. Profilaxia na distribuição de Sobras
4. Cooperativa de Crédito e seus vícios de fundação
5. Capital Social como limite de crédito - Ponto de ruptura
6. Capital Social - Qual a política adequada para divulgação
7. Capital Social como balizador de taxa de juros
8. Teoria da Amante - Bom atendimento custa caro
9. Governança Cooperativa - A subjetividade do bom senso
10. Governança Cooperativa - Não nos esqueçamos de nossos líderes
11. Governança Cooperativa - Indicadores de sensatez de compra e venda de dinheiro
12. Governança Cooperativa - Conselheiro de seis universos
13. Princípios orientais na escolha do nome da Singular
14. Domando clientes PF e entregando o serviço de Malote como sobremesa
15. Talão de cheque - Complacente ou defensável
16. Pré-aprovado - Muita calma nesta hora
17. Mora - Os mil nomes de uma meia verdade
18. Cooperativa de Crédito - A miopia de um grande número
19. Concentração - Um elefante azul na porta da cozinha das singulares
20. Desvendando contas novas e inativas
21. A arte de garimpar novos clientes
22. A aposentadoria de 3% de adiantamento a depositante
23. Sorria - Isto faz parte de seu salario
24. Salário variável e metas como fruto da meritocracia
25. Adiantamento a Depositantes - Aprenda a domá-lo
26. 2010 O ano do Obvio - Chega de mantras
27. Planejamento Estratégico de 2010 com Winston Churchill
28. Planejamento estratégico 2009 - O sorriso do imperador
29. Cooperativas de Crédito - Planejamento estratégico e suas 11 reflexões
30. O futuro dos bancos médios -Inferências
31. Santander - Sabe mesmo jogar nosso jogo
32. Cooperativa de Crédito - Onde estão os calcanhares de Aquiles dos concorrentes
33. Menos muletas e mais criatividade no crédito massificado
34. Tomador de crédito - Vassalo ou rei
35. Cobrança - Nesta crise fuçamos para frente
36. CDI - Amor platónico do martelo por um prego
37. Segmentação de clientes PF - Arma ou desarma
38. Cooperativa de crédito - Gestão sem lacunas
39. Cooperativas de Crédito - Intuição comercial com Albert Einstein
40. Cooperativa de Crédito - Gestaçao de talentos
41. A estética da ética
42. Intervenção nas tarifas bancárias - O que muda?
43. Capital e Empréstimo - Recall de clientes consignados
44. Cadastro Positivo - Promessa ou dívida
45. Mensagem a Garcia - Tecnologia - História de super + ação

VISÃO COMERCIAL
PARA O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

RC
Ricardo Coelho
CONSULT